



Ministerio de
la Mujer y la
Equidad de
Género

Gobierno de Chile

SERNAMEG

Ministerio de la
Mujer y la Equidad
de Género

Gobierno de Chile

GUÍA DE APOYO

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA

NORMA CHILENA 3262:2021

**“Sistema de gestión de igualdad de
género y conciliación de la vida laboral,
familiar y personal” en organizaciones
laborales públicas y privadas**



Seminario



ACTUALIZACIÓN 2023 / REVISIÓN 2025

Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género y Ars Global.



ÍNDICE

PALABRAS DIRECTORA NACIONAL	6
1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	11
2.1. Antecedentes generales	11
2.2. Objetivo y estructura de la Guía	13
Capítulo 1: Género y desigualdad en el mundo laboral	17
1.1. Alcances conceptuales sobre el género	17
1.2. Las relaciones de género y la desigualdad en el ámbito laboral	21
1.3. La necesidad de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad	24
1.4. ¿Cómo se expresan las desigualdades de género en el mundo del trabajo y en la vida de las mujeres?	25
1.5. El rol de los hombres y la corresponsabilidad ante la desigualdad de género	27
1.6. Enfoque de género aplicado a la gestión de organizaciones laborales	28
1.7. Buenas prácticas laborales con equidad de género	28
Capítulo 2: Configuración e implicancias de la implementación y certificación de la Norma Chilena 3262:2021	30
2.1. Antecedentes del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, basado en la Norma chilena 3262:2021	31
2.2. Principales objetivos de este instrumento	32
2.3. Principales avances de las organizaciones que implementan la Norma chilena 3262:2021	34
2.4. Ventajas de implementar y certificar un sistema de gestión basado en la Norma chilena 3262:2021	35
2.5. Configuración de un sistema de gestión basado en la NCh3262:2021 y aspectos a considerar para su adecuada implementación	36
2.6. Etapas para implementar y lograr la certificación de la Norma chilena 3262:2021	46

Capítulo 3: Gobernanza organizacional y aspectos fundamentales para la elaboración de una política de igualdad de género y conciliación	57
3.1. Responsabilidad de la dirección y de los equipos de liderazgo	59
3.2. Definición de los objetivos y recursos	61
3.3. Elaboración y difusión de la política de igualdad de género y conciliación en la lógica de la corresponsabilidad	63
Capítulo 4: Elaboración de un diagnóstico de género en el marco de los ámbitos abordados en la Norma	65
4.1. Elementos fundamentales para elaborar un diagnóstico con enfoque de género en una organización laboral	66
4.2. Uso de indicadores para evaluar las dinámicas de gestión de personas y las desigualdades de género	73
4.3. Elaboración y seguimiento de los planes de acción	84
Capítulo 5: Elaboración de procedimientos	86
5.1. Sistema documental. Incorporación de la perspectiva de género en los documentos del sistema de gestión NCh3262:2021	87
5.2. Algunas definiciones importantes	88
5.3. Procedimientos documentados exigidos por la Norma chilena 3262:2021	92
5.4. Registros	94
5.5. Perspectiva de género en los procedimientos exigidos por la Norma chilena 3262:2021	95
5.6. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de reclutamiento y selección	97
5.7. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de desarrollo de carrera ..	98
5.8. Incorporar la perspectiva de género en el proceso compensaciones	100
5.9. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de gestión de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal	101
5.10. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de prevención, abordaje y seguimiento de acoso laboral y sexual	103
5.11. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de tratamiento confidencial de los reclamos por prácticas discriminatorias	104
5.12. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de prevención, abordaje y derivación de la violencia intrafamiliar en el contexto de pareja	106
5.13. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de capacitación	107

Capítulo 6: Elementos a considerar en la evaluación y tratamiento de brechas en la infraestructura con perspectiva de género	109
6.1. Importancia de la infraestructura en la equidad de género	110
6.2. Elementos para considerar en un diagnóstico y plan de trabajo con foco en la infraestructura con enfoque de género, en el marco de los requisitos de la Norma chilena 3262:2021	112
Capítulo 7: Elementos a considerar en la estrategia y plan de comunicaciones para la equidad de género	115
7.1. Requisitos de la Norma chilena NCH3262:2021 vinculados al proceso de comunicaciones	116
7.2. Estrategia y plan de comunicaciones	118
7.3. El plan de comunicaciones: principio del formulario	120
7.4. Acciones comunicacionales para la instalación del sistema de gestión y la toma de conciencia en los temas abordados	121
7.5. Uso del lenguaje sin sesgos de género en la comunicación organizacional ..	122
7.6. Uso de imágenes sin sesgos de género en piezas audiovisuales	124
7.7. Medición de las acciones comunicacionales	125
Capítulo 8: Elementos a considerar en la sensibilización y capacitación para la equidad de género	126
8.1. Temáticas que deben abordarse en los planes de sensibilización y formación en un sistema de gestión de igualdad de género	129
8.2. Definición de grupos objetivos y matriz de competencias en el marco de la Norma chilena 3262:2021	131
Capítulo 9: Proceso de auditoría interna y externa al Sistema de Gestión NCh3262:2021	133
9.1. Conceptos básicos asociados al proceso de auditoría interna y externa	134
9.2. Contenido recomendado de un plan de auditoría interna	138
9.3. Proceso de certificación y obtención del Sello Iguale Conciliación	141
BIBLIOGRAFÍA	143



PALABRAS DIRECTORA NACIONAL

El Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG) trabaja con el firme propósito de promover un cambio trascendental en las organizaciones laborales en el país, con el objetivo de disminuir las desigualdades de género, promoviendo la retención del talento, la posibilidad de acceso, permanencia y desarrollo de las mujeres. Esto debe ser visto como un avance, pues establecer acciones de equidad, mejora la satisfacción y productividad en el lugar de trabajo y se fortalece la reputación organizacional a través del compromiso con la equidad y la diversidad. Esto, sin duda es valorado y sigue las tendencias a nivel internacional, tal como dan cuenta tratados, acuerdos comerciales y de cooperación.

En última instancia, la corresponsabilidad emerge no solo como una solución a las desigualdades de género, sino como una inversión para el crecimiento y promoción de la salud de sus trabajadores y trabajadoras y de la misma organización a largo plazo.

Es por ello, que esta guía de apoyo para la implementación de la Norma Chilena NCh3262:2021 “Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal” en organizaciones laborales públicas, privadas y mixtas, es un avance en un mundo en constante evolución. Las organizaciones laborales deben ser agentes de transformación, fomentando entornos inclusivos, respetando a las personas en toda su diversidad, y de esa forma, garantizar espacios laborales propicios para un desarrollarse plenamente. Esta guía representa un valioso recurso para aquellas instituciones que desean transitar hacia una cultura laboral que valore y promueva la diversidad, la equidad y la conciliación.

Reafirmamos nuestro compromiso con la construcción de espacios laborales justos y respetuosos, donde se reconozca el talento y se promueva el bienestar de trabajadoras y trabajadores. La implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación no solo es un imperativo ético, sino también una estrategia inteligente que potencia el crecimiento y la productividad organizacional.

Invito a todas las empresas, instituciones y organismos a aprovechar esta valiosa herramienta que puede guiar un proceso para construir entornos laborales más equitativos y comprometidos con el desarrollo integral de las personas.



Priscilla Carrasco Pizarro

PRISCILLA CARRASCO PIZARRO

**Directora Nacional
Servicio Nacional de la Mujer y la
Equidad de Género**



1. RESUMEN EJECUTIVO

En el ámbito laboral se reconoce la existencia de disparidades de género que afectan el acceso a oportunidades y condiciones laborales, generando barreras de entrada, inequidades en promociones internas, brechas salariales y otras problemáticas. Considerando este contexto de desigualdades de género en la sociedad, el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género (SernamEG) ha desplegado durante más de 17 años intervenciones como el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, y ha trabajado en colaboración con diversos organismos en pro de avanzar en la igualdad sustantiva para las mujeres.

En este marco, el Servicio ha desempeñado un papel crucial en la difusión del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal (SGIGC) y promovido la adopción de la Norma Chilena 3262, en la que organizaciones de diversos sectores y tamaños, incluyendo grandes empresas, PyMEs, servicios públicos, universidades, municipios y ONGs, entre otros, pueden certificarse voluntariamente una vez implementado el sistema de gestión. Una vez obtenida la certificación, el SernamEG brinda Sello Iguala Conciliación, que es una distinción gubernamental que resalta la organización por su compromiso, respeto y la promoción de los derechos de las personas trabajadoras.

La adopción de un sistema de gestión basado en la igualdad de género y conciliación trabajo - familia en la lógica de la corresponsabilidad, se presenta como una oportunidad estratégica para el desarrollo organizacional. Permite a las organizaciones responder a los desafíos de los cambios sociales, la responsabilidad social y la evolución jurídica en igualdad de género. La certificación en la Norma no solo optimiza una gestión organizacional basada en las personas, sino que también integra prácticas innovadoras y mejora la calidad de gestión interna e imagen pública, generando cambios en pro de la igualdad entre trabajadoras y trabajadores, aportando así a una sociedad más justa, equitativa e inclusiva.

La Norma chilena NCh3262 ha evolucionado desde su versión anterior del año 2012. En este sentido, la actual Norma chilena 3262:2021, que regula el SGIGC, se ajusta a un contexto nacional e internacional dinámico. Adapta sus directrices y lineamientos para que las organizaciones implementen un sistema de gestión que promueva la igualdad de género y la conciliación, considerando cambios demográficos, económicos y sociales en Chile, así como estándares globales que valoran la igualdad de género. Alineada con tratados y acuerdos internacionales, la Norma busca impulsar el cumplimiento de la legislación vigente vinculada a la igualdad de género en el ámbito laboral, abarcando convenios internacionales y leyes específicas. Esto posiciona a las organizaciones en un papel fundamental para cumplir con obligaciones legales y sociales relacionadas con la igualdad de género.

Es por esto que se define una actualización de la Guía en su primera versión, la que es encargada a Ars Global Consultoría por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género, y que se

fundamenta en la experiencia de la consultora en la implementación de este sistema en diversas organizaciones públicas y privadas, así como en una exhaustiva revisión bibliográfica, entrevistas y la retroalimentación de organizaciones certificadas. Además, se respalda en resultados recopilados del “Primer levantamiento de información de la Norma chilena 3262 en entidades públicas y privadas” en el año 2023.

Así, esta versión de la Guía tiene como propósito proporcionar orientaciones y herramientas que permitan a las organizaciones abordar las diferentes etapas de implementación del SGIGC, considerando la actualización de la Norma y la contribución de la NCh 3762:2023, que comparte aprendizajes de experiencias nacionales e internacionales. La guía también incorpora la retroalimentación de organizaciones certificadas, resultados de levantamientos de información y ajustes según la legislación chilena y convenios internacionales.

La información se estructura en 10 capítulos que permiten abordar y comprender cómo enfrentar los desafíos que puede significar la implementación práctica del SGIGC, de acuerdo a las características de cada organización, y cumplir con la evaluación objetiva de las auditorías que permitirán la certificación, abordando en cada uno de ellos la referencia a las exigencias de la Norma.

Estos son:

Capítulo 1 Género y desigualdad en el mundo laboral

Aborda las nociones básicas de género para iniciar el proceso de identificación de inequidades, brechas y barreras, entendiendo que el mundo laboral reproduce lo que ocurre en la sociedad. Esto permite visibilizar condicionamientos que a veces no son perceptibles o están naturalizados y que tienen repercusiones diferenciadas al observarlos desde la perspectiva de género, relacionándolo con la corresponsabilidad y la división sexual del trabajo. Complementariamente se introduce esta temática en la gestión de organizaciones laborales y se analizan buenas prácticas relacionadas.

Capítulo 2 Configuración e implicancias de la implementación y certificación de la Norma chilena NCh3262:2021

Desde la comprensión de qué significa el SGIGC y su implementación, esta sección analiza, explica y orienta los lineamientos, requerimientos y estándares que define la Norma, permitiendo conocer el proceso desde el diagnóstico inicial hasta la certificación y la postulación al Sello Iguala.

Capítulo 3

Gobernanza organizacional y aspectos fundamentales para la elaboración de una política de igualdad de género y conciliación

Este capítulo, como los posteriores, aborda en profundidad los requerimientos y cómo tratarlos estratégicamente, indicando los requerimientos, obligaciones de las diferentes partes de la organización y el papel clave de la dirección en el compromiso de la institución durante todo el proceso, y cómo se traduce en las distintas fases.

Capítulo 4

Elaboración de un diagnóstico de género en el marco de los ámbitos abordados en la Norma

Refiere al porqué de su importancia, sus aspectos claves, metodologías a emplear, uso de indicadores para evaluar el proceso, definiciones de objetivos, estrategias, recursos, herramientas y registro, considerando la identificación de inequidades, brechas y barreras.

Capítulo 5

Elaboración de procedimientos

Abarca cómo introducir la perspectiva de género en todo el proceso y en los procedimientos implicados, desde el reclutamiento al desarrollo de carrera, evaluaciones, acceso a capacitaciones, entre otros, como también a los procesos de compensaciones y de conciliación, de violencias y discriminación.

Capítulo 6

Elementos a considerar en la evaluación y tratamiento de brechas en la infraestructura con perspectiva de género

Destaca la importancia de la infraestructura en la equidad de género y los elementos a considerar a partir de un diagnóstico y plan de trabajo en infraestructura con enfoque de género.

Capítulo 7

Elementos a considerar en la estrategia y plan de comunicaciones para la equidad de género

Define los términos a considerar para la elaboración de estrategias, planes y acciones que permitan la implementación del sistema de gestión, la comunicación efectiva de las temáticas abordadas en el proceso a todos y todas las trabajadoras, como también el seguimiento del proceso.

Capítulo 8

Elementos a considerar en la sensibilización y capacitación para la equidad de género

Temáticas que deben abordarse en los planes de sensibilización y formación en un sistema de gestión de igualdad de género y definición de grupos objetivos y matriz de competencias en el marco de la Norma chilena 3262:2021.

Capítulo 9

Proceso de auditoría interna y externa al Sistema de Gestión NCh3262:2021

Conceptos básicos asociados al proceso de auditoría interna y externa, contenido recomendado de un plan de auditoría interna y proceso de certificación y obtención del Sello Iguala Conciliación.

Bibliografía

Contiene las referencias bibliográficas utilizadas en la elaboración de la guía y que las organizaciones pueden utilizar para profundizar.



2. INTRODUCCIÓN

2.1. Antecedentes generales

Como reflejo de las desigualdades que existen en la sociedad, al analizar el ámbito laboral, se pueden identificar elementos que influyen en el acceso a oportunidades y condiciones laborales que afectan de manera diferenciada a hombres y a mujeres según su género y que se traducen en barreras de entrada, inequidades en promociones internas y el acceso a capacitaciones, brechas salariales significativas, entre otras, y que implican un impacto directo en la vida de las personas. Es por esto que los diferentes lugares de trabajo son espacios claves para revertir estas disparidades a través de medidas que promuevan la igualdad y la corresponsabilidad.

Abordar las transformaciones necesarias para enfrentar estos retos implica la colaboración y compromiso de una variedad de actorías, que van desde entidades públicas, privadas y mixtas hasta asociaciones, sindicatos, instituciones académicas y el propio Estado. La clave para enfrentar estos cambios radica en la articulación y coordinación de estrategias, a través de un diálogo constante entre estos diversos protagonistas.

En este contexto, y desde hace más de una década, el Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género (SernamEG) ha implementado intervenciones en el ámbito laboral, como el Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, y ha promovido la adopción de la Norma chilena 3262:2021 “Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Familiar, Laboral y Personal” (SGIGC) en diversos espacios, incluyendo empresas, universidades, municipios, organizaciones sindicales, organismos públicos y otras organizaciones de la sociedad civil.

La Norma chilena 3262 es un instrumento de gestión desarrollado colaborativamente entre el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género con el Instituto Nacional de Normalización (INN) y un comité técnico constituido por personas vinculadas a consultoras, organizaciones públicas y privadas y personas interesadas en temáticas de género. A la fecha, la Norma cuenta con dos versiones (NCh3262:2012 y NCh3262:2021) y la reciente NCh3762:2023, que entrega directrices generales que facilitan la implementación de los requisitos establecidos en la NCh3262:2021.

La adopción de un sistema de gestión que incorpore la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad, en sus diferentes niveles y actividades, es una oportunidad para el desarrollo organizacional, ya que se convierte en un factor de innovación y optimización. Como decisión estratégica permite que la organización responda a los desafíos que plantean los cambios sociales, cambios demográficos, modos de vida y mentalidades; por la responsabilidad social, la exigencia de rendición de cuentas de sus impactos sociales y ambientales (*accountability*) y por la evolución de los aspectos jurídicos en materia de igualdad de género y conciliación.

Es así como la adopción y certificación en la Norma, permite optimizar la gestión basada en las personas, la incorporación de factores de cambio, innovación y calidad en la gestión de las organizaciones, que inciden en áreas como administración, infraestructura, la propia gestión de personas, recursos financieros, los lugares y ambientes de trabajo, entre otras, integrando nuevas prácticas y métodos que permitan generar los cambios en pro de la igualdad entre trabajadoras y trabajadores. Se entiende, por tanto, que la implementación del SIGIC se relacionará con los demás sistemas de gestión propios de la organización.

Con este fin, se debe definir un sistema de gestión para la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal, que posibilite abordar las inequidades, brechas y barreras de género identificadas mediante acciones pertinentes y sistemáticas para el logro de la igualdad de género y de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

2.2. Objetivo y estructura de la Guía

El objetivo de esta guía es proporcionar orientaciones y herramientas que faciliten a las organizaciones abordar las diversas etapas de implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad. En este sentido, está concebida para ser aplicada, tanto por organizaciones de variados sectores durante el proceso de implementación y certificación, como por entidades y profesionales que brindan asesoramiento y consultoría en esta temática.

A diferencia de la primera versión de esta guía (SERNAM, 2012), esta nueva entrega considera los cambios sobre la misma Norma (NCh 3262:2021) y el aporte de la NCh3762:2023, que permite compartir el aprendizaje de las experiencias de organizaciones nacionales como internacionales que han implementado la Norma, así como también apoyar y facilitar los procesos en los cuales se han encontrado las principales dificultades a la fecha.

La actualización de la guía fue encargada, en el marco de un proceso de licitación pública, por el **Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género** a **“Ars Global Consultoría”** y se basó principalmente en la experiencia de la propia consultora en la implementación de este instrumento en diversas organizaciones y contextos laborales, en la revisión de la bibliografía existente en la materia, en entrevistas a algunas personas vinculadas a los temas, en los aportes de la experiencia de las organizaciones que se encuentran certificadas, a los **resultados del primer levantamiento de información de la Norma chilena 3262 en organizaciones públicas y privadas (2023)** y a los cambios en la legislación chilena en la materia, así como en los convenios internacionales recientemente suscritos y ratificados por nuestro país.

La guía se divide en 10 capítulos que consideran diferentes aspectos necesarios para comprender los requisitos solicitados para la certificación, y facilitar su evaluación de manera objetiva, tal como lo estipula la auditoría de la Norma.

Capítulo 1

Género y desigualdad en el mundo laboral: aborda nociones que permiten comprender qué se entiende por género y los conceptos asociados, que son términos basales para identificar las desigualdades entre hombres y mujeres al interior de la organización.

Capítulo 2

Configuración de un sistema de gestión basado en la Norma: considera las definiciones sobre el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, tomando como marco la Norma chilena 3262:2021, para comprender qué implicancias presenta su incorporación y qué aspectos y requisitos deben considerarse para su adecuada implementación, a fin de promover la equidad de género en los ambientes laborales y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.

Capítulo 3

Gobernanza organizacional y aspectos fundamentales para la elaboración de una política de igualdad de género y conciliación: proporciona los aspectos fundamentales para la elaboración de una política de igualdad de género y conciliación en el contexto de los requisitos de la Norma, centrándose en la gobernanza de la organización y el papel clave de la dirección y los equipos de liderazgo. Su participación y compromiso es crucial para la definición de objetivos, estrategias y asignación de recursos que permitirán la creación y el fomento de políticas que promuevan la igualdad de género y la conciliación.

Capítulo 4

Elaboración de un diagnóstico de género en el marco de los ámbitos abordados en la Norma: considera los pasos y acciones metodológicas que permitan identificar las brechas, barreras y desafíos en materia de equidad de género, con el objetivo de proveer información útil y concreta para el contexto de la organización. Estos datos son los que insuman la formulación de estrategias, políticas y acciones que hagan efectiva la promoción de la igualdad de género, al tiempo que permitan abordar las desigualdades existentes dentro de la organización, como también, desarrollar rutas de acción a fin de lograr la implementación del sistema y la certificación en la Norma chilena 3262:2021.

Capítulo 5

Elaboración de procedimientos: aborda cómo implementar la perspectiva de género de manera coherente con las exigencias de la Norma, considerando la continua optimización de procesos a fin de que sea integrada en la estructura y cultura organizacional. En este sentido, se consideran las áreas críticas (por ejemplo, reclutamiento, desarrollo de carrera, prevención y gestión de acoso laboral y sexual, entre otras violencias laborales) para fomentar prácticas laborales equitativas y no discriminatorias.

Capítulo 6

Elementos a considerar en la evaluación y tratamiento de brechas en la infraestructura con perspectiva de género: a través del análisis de la relación entre infraestructura y equidad de género, para distinguir los elementos necesarios que permitan construir diagnósticos y planes de trabajo que corrijan desigualdades y fomenten buenas prácticas en el espacio laboral.

Capítulo 7

Elementos a considerar en la estrategia y plan de comunicaciones para la equidad de género: define los términos a considerar para la elaboración de estrategias, planes y acciones que permitan la implementación del sistema de gestión, la comunicación efectiva de las temáticas abordadas en el proceso a todos y todas las trabajadoras, como también el seguimiento del proceso.

Capítulo 8

Elementos a considerar en la sensibilización y capacitación para la equidad de género: temáticas que deben abordarse en los planes de sensibilización y formación en un sistema de gestión de igualdad de género y definición de grupos objetivos y matriz de competencias en el marco de la Norma chilena 3262:2021.

Capítulo 9

Proceso de auditoría interna y externa al Sistema de Gestión NCh3262:2021: conceptos básicos asociados al proceso de auditoría interna y externa, contenido recomendado de un plan de auditoría interna y proceso de certificación y obtención del Sello Iguala Conciliación.

Bibliografía

Contiene las referencias bibliográficas utilizadas en la elaboración de la guía y que las organizaciones pueden utilizar para profundizar.

Esta guía constituye un material de orientación que cada organización puede considerar de manera flexible según sus características y la experiencia que posea, tanto en la implementación de otros sistemas ISO compatibles con la **NCh3262:2021**, como con el desarrollo de políticas y medidas en materia de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

En cada capítulo de la Guía se hace referencia a los puntos normativos (sin que necesariamente se citen textualmente) que permiten adoptar el SGIGC cumpliendo con lo requerido por la Norma chilena 3262:2021. Al mismo tiempo, se entregan recomendaciones y buenas prácticas laborales que agregan valor y son concordantes con el principio de mejora continua del sistema.

Capítulo 1

GÉNERO Y

DESIGUALDAD EN

EL MUNDO LABORAL

Para promover el Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida familiar, laboral y personal, en la lógica de la corresponsabilidad (SGIGC), primeramente, se debe abordar lo que se entiende por igualdad de género.

La igualdad de género se fundamenta en el principio que otorga a todas las personas recibir un trato justo y equitativo, sin discriminación de ningún tipo. Para esto se requiere garantizar los derechos que son inherentes para todos y todas, promoviendo la igualdad de oportunidades y accesos sin privilegios de ningún tipo que permitan o faciliten desigualdades, en este caso, en el espacio laboral y en su conciliación con los ámbitos familiares y personales.

Así, el SGIGC permite hacer visible la naturalización de las desigualdades que afectan a hombres y mujeres, facilitando que se instauren y perpetúen relaciones, dinámicas, estructuras y formas discriminatorias. Para que esto no ocurra, el SGIGC emplea la perspectiva o enfoque de género.

1.1. Alcances conceptuales sobre el género

Para abordar las relaciones de género es esencial distinguir los términos “**sexo**” y “**género**”. La diferencia entre ambos radica en sus fundamentos. El sexo, refiere a las características biológicas inherentes, específicamente a las diferencias biológicas manifestadas en los caracteres sexuales primarios y secundarios; mientras que el concepto de género se refiere a la construcción social y cultural que delinearán las diferencias y dinámicas relacionales entre los sexos. La conformación de identidades de género está directamente influenciada por las culturas, que moldean percepciones sobre qué significa ser mujer u hombre, y transmiten roles y funciones específicas.

Es crucial comprender que el género no está vinculado de manera intrínseca a la biología; más bien, al ser una construcción sociocultural que asigna atributos y valoraciones sociales al ser mujer u hombre, es aprendida y naturalizada a través de los procesos de socialización; es cambiante, ya que varía de acuerdo al momento histórico y el lugar geográfico; y se alimenta de estereotipos, que son generalizaciones sociales con las que se les adjudican comportamientos, formas de pensar y sentir, las que son reforzadas tanto por los entornos cercanos como por la sociedad en su conjunto.

Como categoría social e histórica, el género surge en la década de los años 70 con la finalidad de analizar las desigualdades arraigadas en la sociedad que afectaban a mujeres y hombres. Desde el nacimiento, existe disparidad en las expectativas de roles para las personas asignadas con un sexo u otro, diferencias que sistemáticamente benefician a los hombres.

En la medida que diferentes disciplinas, como la biología, la psicología y la antropología, abordaron la diferenciación sexual, la comprensión de la diversidad sexogenérica, paulatinamente, adquirió mayor complejidad, mostrando la necesidad de abordar el género no solo como una construcción social, sino como un componente central en la lucha por la igualdad y la erradicación de estereotipos de género arraigados.

En respuesta a estos avances y para reconocer los derechos de personas de la diversidad sexogenérica, organismos internacionales de Derechos Humanos han desarrollado principios, como los Principios de Yogyakarta del año 2007, que definen elementos esenciales para la comprensión del género. Entre estos se encuentran:

- **Identidad de género.** Se refiere a la percepción interna y profunda que una persona tiene sobre su propio género, la cual puede o no coincidir con el sexo asignado al nacer. Esta vivencia incluye la conexión personal con el cuerpo y se manifiesta en la forma en que uno se identifica y se siente en relación con las categorías tradicionales de hombre o mujer. La identidad de género es única para cada individuo y puede estar en continuo desarrollo a lo largo de la vida.

- **Expresión de género.** Es la forma en que una persona exterioriza su identidad de género a través de su apariencia, comportamiento y presentación en la sociedad. Puede incluir aspectos como la vestimenta, el estilo de cabello, el lenguaje corporal y otras expresiones que comunican la identidad de género de una persona. La expresión de género puede variar ampliamente y no siempre sigue las normas tradicionales asociadas al binomio masculino/femenino.

- **Sexo asignado al nacer.** Se basa en las características biológicas observadas al momento del nacimiento, principalmente los genitales externos. Esta categorización influye en las expectativas sociales y roles asignados desde el principio de la vida, pero es importante destacar que el sexo asignado al nacer no determina la identidad de género de una persona.

- **Orientación sexual.** Se define como la preferencia o atracción emocional, afectiva y sexual que una persona experimenta hacia otras personas, pudiendo ser hacia individuos del mismo género, géneros diferentes o más de un género. Además, implica la capacidad de establecer relaciones íntimas y afectivas con aquellas personas que generan dicha atracción.

- **Socialización diferenciada.** Se refiere al proceso en el que las personas internalizan normas y valores sociales, pero de manera selectiva según su género u otras características distintivas. En términos de roles de género, es aquí donde se conjugan diferencias en la enseñanza y expectativas acerca del comportamiento, actitudes y habilidades de acuerdo a si una persona es reconocida como hombre o mujer. La socialización diferenciada permite comprender cómo las estructuras sociales moldean las experiencias individuales y observar su significativo impacto en la formación de la identidad y en la reproducción de desigualdades sociales.

El género es:

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

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

1. 2. Las relaciones de género y la desigualdad en el ámbito laboral

- **Los roles de género.** Se articulan en relaciones de poder y ámbitos de acción que difieren entre mujeres y hombres y que, subsecuentemente, tienen diferente valoración social. En el caso de las mujeres, el espacio es el privado, donde se desarrollan las acciones de reproducción, crianza y cuidado, a las que no se les retribuye económicamente y que, actualmente, denominamos trabajo no remunerado. Por su parte, para los hombres está dado el espacio público, donde se desarrollan las acciones políticas, económicas y productivas, y el mundo del trabajo remunerado. A esta diferencia se le conoce como división sexual del trabajo.

En consecuencia, y como reflejo de la sociedad, en los espacios laborales se replica esta división sexual del trabajo, reproduciendo estereotipos asociados al género en las tareas que desarrollan hombres y mujeres, su legitimidad, valoración y su retribución económica.

- **Los estereotipos asociados al género.** Son una generalización arbitraria, y juegan un papel en el ámbito laboral, respecto de las posibilidades de acceso y desarrollo. Así, por ejemplo, cuando las mujeres ingresan a áreas de trabajo, estas suelen estar asociadas al servicio, cuidado y limpieza, en posiciones subordinadas. En contrapartida, de los hombres se espera un rol activo y de liderazgo en cualquier lugar donde se desempeñen, indistintamente de si es un sector productivo masculinizado (construcción, transporte, por ejemplo) o no. Del mismo modo, otro de los estereotipos más comunes es relacionar a las mujeres con conductas emocionales e irracionales, mientras que a los hombres se les observa como seres racionales, pragmáticos y decididos.

- **Los prejuicios de género.** Aparejan opiniones con actitudes sobre algo o alguna persona, sin tener una base informativa o de argumentación. En términos de la relación entre géneros, estos prejuicios se manifiestan con actitudes positivas o negativas cuando una mujer u hombre actúa de manera diferente a la esperada o asociada a algún estereotipo. Un ejemplo de esto sería cuando una mujer prioriza su desarrollo profesional por sobre la maternidad (“mala madre”) o cuando un hombre se dedica a realizar tareas domésticas (“afeminado”, “macabeo”).

Los estereotipos y prejuicios de género pueden interactuar con categorías diferentes a las de género, intersectando o yuxtaponiéndose con otros estereotipos y prejuicios dados por nacionalidad, edad, pertenencia a un pueblo indígena, orientación sexoafectiva, entre otros.

En consecuencia, y como producto de lo antes mencionado, se producen discriminaciones que afectan a las personas en función de sus identidades. La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** distingue la discriminación directa frente a la discriminación indirecta. “La discriminación es directa cuando las regulaciones, leyes y políticas excluyen explícitamente o sitúan en desventaja a los trabajadores (sic) en base a características como la opinión política, el estado civil o el sexo”. Por el contrario, “la discriminación indirecta puede ocurrir cuando las normas y prácticas aparentemente neutrales tienen efectos negativos en un número desproporcionado de miembros de un grupo con independencia de si cumplen o no los requerimientos del trabajo”.

En el ámbito laboral, la discriminación puede dar paso a dos formas reconocibles de segregación, las que no son excluyentes entre sí:

La segregación horizontal, refiere a la existencia de una distribución desigual entre hombres y mujeres en sectores u ocupaciones específicas. Lo que se traduce en la concentración de un género sobre otros en roles determinados a partir de estereotipos de género, reforzando los ya mencionados para hombres y mujeres. Y, con esto, limitando sus opciones, perpetuando las desigualdades existentes o proyectando nuevas dentro de una organización.

La segregación vertical se relaciona con la disparidad que existe a nivel de género en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, donde hombres y mujeres alcanzan puestos de responsabilidad y autoridad de manera diferenciada. Tal como se indicó respecto de los roles de género, en este tipo de segregación las mujeres ven afectada la posibilidad de acceso, permanencia y desarrollo en sus trayectorias laborales, siendo preferentemente ubicadas en roles de menor jerarquía, limitando posiciones estratégicas, oportunidades de ascenso y participación decisional dentro de la estructura organizativa.

En ambos casos, es necesario avanzar hacia una distribución equitativa de oportunidades y representación en todos los niveles laborales, que desafíen las percepciones y creencias basadas en los roles, estereotipos y prejuicios de género, para promover la igualdad entre hombres y mujeres.

Así, las desigualdades, en términos de acceso, oportunidades, salarios, condiciones y avance en el ámbito laboral de hombres y mujeres, se configuran en relaciones y dinámicas de discriminación que producen barreras, brechas e inequidades de género que pueden manifestarse de diversas maneras. Por lo mismo, es importante distinguir las diferencias que hay entre ellas al momento de reconocerlas, aunque todas ellas se relacionen con desigualdades de género.

- **Barreras de género:** son obstáculos sociales, económicos y culturales que impiden la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres, que pueden manifestarse en diversos ámbitos, no solo en el laboral. La discriminación, los estereotipos de género arraigados y las estructuras institucionales desiguales contribuyen a la perpetuación de estas barreras, limitando el pleno desarrollo y la participación equitativa de mujeres en la sociedad.

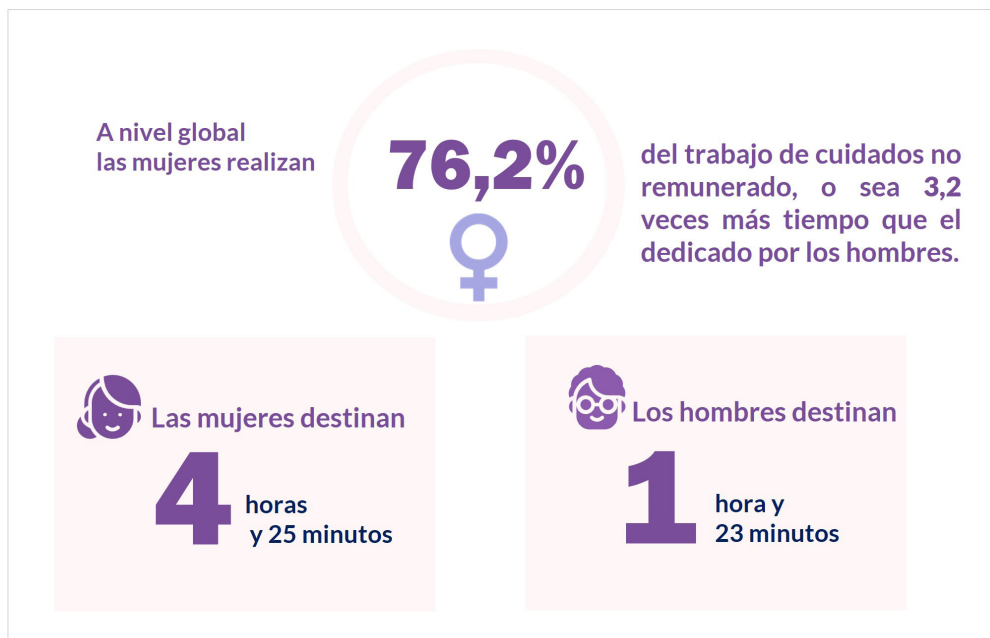
- **Brechas de género:** refieren a las disparidades o diferencias sistemáticas entre hombres y mujeres en diversas áreas, por ejemplo la laboral, y que pueden ser estimadas cuantitativamente. Estas brechas pueden surgir debido a factores sociales, culturales, económicos e institucionales que históricamente han favorecido a un género sobre el otro. Algunos ejemplos comunes incluyen la brecha salarial de género, donde las mujeres ganan menos que los hombres por un trabajo similar. La reducción de las brechas de género es un objetivo clave en la búsqueda de la igualdad de género y la equidad en la sociedad.

- **Inequidades de género:** aborda la falta de justicia y equidad en el trato o las oportunidades entre diferentes géneros, englobando disparidades sistemáticas que afectan a un género en diversas esferas, como la educación y el empleo, o a través de violencias y sesgos de género. Estas desigualdades se arraigan en normas culturales y estructuras institucionales que perpetúan la discriminación.

Es así como, desde la perspectiva de género, las barreras representan obstáculos directos que pueden dificultar la igualdad de género, mientras que las brechas son las disparidades cuantificables en diversas áreas entre hombres y mujeres. Por otro lado, las inequidades subrayan la injusticia en el tratamiento y las oportunidades basadas en el género, resaltando la necesidad de abordar, no solo las diferencias cuantitativas, sino también las cuestiones más amplias de discriminación y desigualdad en la sociedad. Es por esta razón, que cuando un hombre o una mujer posee otras identidades de género, o que intersectan con la de género, ya sea, nacionalidad, clase, pertenencia a pueblo indígena, discapacidad, etcétera, las barreras, brechas e inequidades pueden modificarse o intensificarse.

1.3. La necesidad de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de la corresponsabilidad

El desafío de lograr la corresponsabilidad entre hombres, mujeres, organizaciones laborales y Estado respecto del trabajo doméstico y de cuidado obedece a que sin ello las mujeres no pueden lograr iguales condiciones y oportunidades para desarrollar su potencial en el ámbito laboral, ni los hombres participar en la esfera reproductiva. La desproporción de tiempo destinado al trabajo no remunerado afecta la disponibilidad de las mujeres para el tiempo de trabajo remunerado y contribuye a la brecha salarial de género. La discriminación basada en este factor se expresa, por ejemplo, en la distribución del tiempo de trabajo (horas extraordinarias, turnos y flexibilidad horaria), criterios establecidos para el acceso a complementos salariales, condiciones de contratación y desarrollo de carrera, entre otros. De este modo, las organizaciones contribuirán a la igualdad de género a través de la disponibilidad de medidas que fomenten la paternidad responsable o flexibilicen el tiempo de trabajo, entre otras, y, al mismo tiempo, que los propios hombres las exijan y utilicen.



(OIT 2018)

1.4. ¿Cómo se expresan las desigualdades de género en el mundo del trabajo y en la vida de las mujeres?

A continuación, se presentan manifestaciones de desigualdades de género que afectan a las mujeres en sus trayectorias de vida:

- **Brecha salarial de género:** la brecha salarial entre hombres y mujeres es un problema persistente en Chile. Las mujeres suelen recibir salarios más bajos que los hombres por el mismo trabajo o trabajos de igual valor.
- **Segregación ocupacional:** las mujeres a menudo se encuentran concentradas en sectores y ocupaciones que son menos remunerados, lo que contribuye a las diferencias salariales.
- **Participación laboral y conciliación familiar:** aunque la participación laboral de las mujeres ha aumentado, siguen enfrentando barreras para acceder a empleos de calidad y equilibrar sus responsabilidades familiares con el trabajo.
- **Barreras a puestos de liderazgo:** las mujeres están subrepresentadas en puestos de liderazgo y participación en directorios, lo que refleja una falta de igualdad de oportunidades en la toma de decisiones empresariales.
- **Brecha en cuidado no remunerado:** la carga desproporcionada de trabajo no remunerado, como el cuidado de niños y tareas domésticas, recae en gran medida en las mujeres, lo que limita su disponibilidad para el empleo y el desarrollo profesional.
- **Educación y formación:** aunque las mujeres en Chile han logrado avances en la educación superior, la brecha de género persiste en campos como la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas, lo que afecta su acceso a ciertos puestos de trabajo.

En resumen, las desigualdades y brechas de género en el trabajo en Chile son el resultado de una combinación de factores históricos, culturales y económicos. Abordar estas disparidades requiere políticas y acciones concretas a nivel gubernamental, empresarial y social para promover la igualdad de género en el ámbito laboral.

Una forma de visibilizar las discriminaciones existentes en la sociedad y al interior de la organización es a través de las brechas de género, que pueden entenderse como las diferencias cuantitativas, es decir, una medida estadística que da cuenta de la distancia que hay entre mujeres y hombres respecto de un mismo indicador. A sí mismo las brechas observadas en cuanto a valores, actitudes y variables de acceso a los recursos, a los beneficios de la producción, a la educación, la participación y poder en la toma de decisiones, entre otros factores.

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

- **Acceso:** se espera que en sociedades como las nuestras, tanto mujeres como hombres tengan la oportunidad de obtener y utilizar recursos (tierra, alimentos, crédito, tecnologías, etc.) o de obtener y utilizar servicios (educación, salud, vivienda, trabajo, etc.). En la actualidad no necesariamente ambos tienen las mismas oportunidades para obtener esos recursos, porque tienen diferentes barreras de acceso en función del género.
- **Control:** se refiere a la capacidad para tomar decisiones respecto al uso y gestión de un recurso en particular. Es importante considerar que esto es un proceso: en primer lugar, está el acceso a un recurso, luego el control que se tiene sobre el uso de ese recurso y, luego, el beneficio que reporta ese recurso para las personas. En todo el proceso se trata de hacer la diferenciación de género para identificar dónde están las limitaciones y brechas de unos y otras.
- **Beneficios:** en el análisis es relevante considerar la apropiación de beneficios. Una vez que se tiene acceso y uso de un recurso, este puede reportar beneficios directos e indirectos (pecuniarios, materiales o intangibles) y es preciso analizar la forma en que se distribuyen entre mujeres y hombres, tanto en el corto como en el largo plazo.

1.5. El rol de los hombres y la corresponsabilidad ante la desigualdad de género

La corresponsabilidad se define como la distribución equitativa de roles y responsabilidades entre hombres y mujeres, tanto en el ámbito doméstico como en el laboral. Lograr la corresponsabilidad no solo involucra a las personas, sino también juegan un papel esencial la participación y compromiso de las organizaciones laborales y el Estado. Esto considera la visibilización del trabajo doméstico, crianza y cuidado que asumen preferentemente las mujeres y que repercute de manera negativa en el desarrollo de su máximo potencial en el ámbito laboral.

Para los hombres, por su parte, el apoyo a la igualdad de género no solo es una cuestión de equidad, sino que también conlleva beneficios significativos para ellos mismos. Al liberarse de las normas de género restrictivas, los hombres tienen la oportunidad de participar en relaciones más saludables y equitativas, donde la colaboración y el respeto mutuo prevalecen.

Así, la corresponsabilidad se posiciona como una respuesta integral a las persistentes desigualdades de género que impactan el mundo laboral y la vida de las mujeres, interviniendo las barreras arraigadas en normas culturales y estructuras institucionales que las han relegado históricamente a roles en el espacio privado y limitado su progreso profesional. Al mismo tiempo, incide sobre las brechas de género, como la ocupación y participación en el mercado laboral, la brecha salarial y la falta de representación equitativa en niveles jerárquicos superiores.

Desde esta perspectiva, el papel de los hombres y las instituciones con las que se vinculan son esenciales en la promoción de la corresponsabilidad, ya que esta desafía las desigualdades de género mediante un cambio cultural fundamental. Al fomentar la participación activa de los hombres en las responsabilidades del hogar y del cuidado, se desmantelan gradualmente los tradicionales estereotipos y prejuicios de género. Así, la corresponsabilidad es un catalizador esencial sobre las inequidades de género al equilibrar las responsabilidades entre hombres y mujeres, contribuyendo a la creación de entornos laborales más inclusivos y justos.

Asimismo, no solo presenta un beneficio para las mujeres, sino que es un recurso estratégico para la propia organización, ya que facilita un ambiente de trabajo donde todas y todos, independientemente de su género, pueden equilibrar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y familiares, promoviendo la retención del talento, mejorando la satisfacción y productividad en el lugar de trabajo y fortaleciendo la reputación organizacional a través del compromiso con la equidad y la diversidad, lo que es valorado y sigue las tendencias a nivel internacional, tal como dan cuenta tratados, acuerdos comerciales y de cooperación. En última instancia, la corresponsabilidad emerge no solo como una solución a las desigualdades de género, sino como una inversión para el crecimiento y la salud de sus trabajadores y trabajadoras y de la misma organización a largo plazo.

1.6. Enfoque de género aplicado a la gestión de organizaciones laborales

El enfoque de género es una perspectiva analítica y estratégica que busca comprender y abordar las diferencias de género en la sociedad. Su objetivo fundamental es lograr la igualdad de género, reconocer y eliminar las desigualdades basadas en el género, y promover la equidad en todas las áreas de la vida. Para esto, se deben examinar las dinámicas de poder, las normas sociales, las estructuras institucionales y las prácticas culturales que contribuyen a las disparidades entre hombres y mujeres. Es decir, el enfoque de género no solo se centra en las diferencias individuales, sino que busca transformar sistemas y estructuras para crear entornos más justos e inclusivos.

Incorporar un enfoque de género en un sistema de gestión implica integrar la igualdad de género como un principio central en todas las prácticas y políticas de la organización, desde la selección, contratación, la promoción y la toma de decisiones, garantizando que no exista discriminación por motivo de género y que todas las personas tengan igualdad de oportunidades, derechos y trato en el entorno laboral.

Esto significa realizar una revisión crítica de las estructuras organizacionales, las políticas internas y las prácticas culturales para identificar y eliminar posibles sesgos de género, así como fomentar un entorno de trabajo que promueva la diversidad y la inclusión.

1.7. Buenas prácticas laborales con equidad de género

Las buenas prácticas laborales con equidad de género se refieren a políticas, programas y acciones que las organizaciones implementan para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo y son un referente al momento de considerar la implementación del SGIGC, ya que muchas de ellas deberán ser incorporadas en la planificación, gestión, resultados esperados y evaluación del proceso.

Estas prácticas tienen como objetivo eliminar las desigualdades de género, fomentar un ambiente laboral inclusivo y garantizar que todas las personas, independientemente de su género, tengan igualdad de oportunidades y trato en el contexto laboral.

Algunas buenas prácticas laborales con equidad de género que pueden implementarse en las organizaciones laborales son:

- **Políticas de igualdad de género:** las organizaciones pueden implementar políticas específicas de igualdad de género que aborden la discriminación y promuevan la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.
- **Equidad salarial:** las organizaciones deben realizar análisis salariales regulares para identificar y corregir cualquier brecha de género en los salarios.
- **Promoción del liderazgo en mujeres:** fomentar la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo y alta dirección. Esto puede lograrse mediante programas de desarrollo de liderazgo y políticas de promoción justa.
- **Conciliación de la vida laboral, familiar y personal:** ofrecer políticas de licencia parental equitativas y opciones de trabajo flexibles ayuda a las mujeres y a los hombres a equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares, así como el cuidado y autocuidado de sí mismos.
- **Sensibilización y formación:** las organizaciones pueden proporcionar capacitación y programas de sensibilización sobre equidad e igualdad de género para crear una cultura laboral más inclusiva.
- **Prevención del acoso sexual y violencia de género:** implementar políticas y procedimientos para prevenir y abordar el acoso sexual y la violencia de género en el lugar de trabajo.
- **Medición y rendición de cuentas:** las organizaciones deben establecer indicadores de igualdad de género y monitorear su progreso en la eliminación de las desigualdades de género.
- **Participación en redes y alianzas:** colaborar con organizaciones externas y participar en redes de igualdad de género puede ayudar a compartir mejores prácticas y aprender de otros/as.

Generar campañas cuyo objetivo amplio sea generar conciencia sobre el problema de la desigualdad de género e invitar a la acción para incidir en las responsabilidades colectivas e individuales sobre el tema. Estas campañas pueden consistir en múltiples acciones que actúen como un kit para orientar la acción.

Capítulo 2

CONFIGURACIÓN E IMPLICANCIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA NORMA CHILENA 3262:2021

2.1. Antecedentes del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, basado en la Norma chilena 3262:2021

La Norma chilena 3262 “Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal” (NCh3262:2021) es un estándar nacional establecido para la gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en las organizaciones. Fue diseñada y difundida en Chile, aunque también puede implementarse en otros países, con el propósito de promover ambientes laborales más igualitarios y justos, así como para mejorar la calidad de vida de las personas trabajadoras. Proporciona lineamientos para que las organizaciones implementen un sistema de gestión que promueva la igualdad de género y la conciliación.

Cuando hablamos de un **sistema de gestión** en el contexto de esta norma, nos referimos a un conjunto estructurado de procesos, políticas, prácticas y procedimientos que una organización implementa con el propósito de alcanzar objetivos específicos en relación con la igualdad de género y la conciliación. Este sistema involucra una serie de acciones obligatorias que las organizaciones deben llevar a cabo durante el proceso de implementación y mantención de este instrumento y que tienen relación con:

- **Identificar y eliminar barreras y brechas de género:** esto implica reconocer y abordar desigualdades existentes en la organización, ya sea en términos de representación, remuneración, oportunidades de ascenso, entre otros.
- **Promover prácticas laborales equitativas:** esto puede incluir políticas de contratación y promoción equitativas, formación y sensibilización en temas de género, y medidas para prevenir y abordar el acoso y la discriminación.
- **Facilitar la conciliación:** esto implica implementar prácticas que permitan a trabajadores y trabajadoras equilibrar sus responsabilidades laborales con sus responsabilidades familiares y personales. Esto puede incluir horarios flexibles, teletrabajo, permisos parentales equitativos, entre otros.
- **Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación:** como cualquier sistema de gestión, es esencial establecer indicadores y mecanismos para evaluar el progreso y la eficacia de las medidas implementadas.
- **Adoptar y certificarse bajo la NCh3262:2021:** así, las organizaciones en Chile pueden demostrar su compromiso con la igualdad de género y la promoción de prácticas laborales justas y equitativas. Además, se alinea con compromisos globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, particularmente el Objetivo 5 que busca lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.

En este contexto la NCh3262:2021 se ha convertido en un referente importante para las organizaciones en Chile que buscan ser reconocidas por sus buenas prácticas en materia de equidad de género y conciliación. Implementar esta norma no solo es una señal de compromiso ético, sino que también puede tener beneficios tangibles para las organizaciones en términos de atracción y retención de talento, mejora del clima laboral y potenciación de la reputación corporativa.

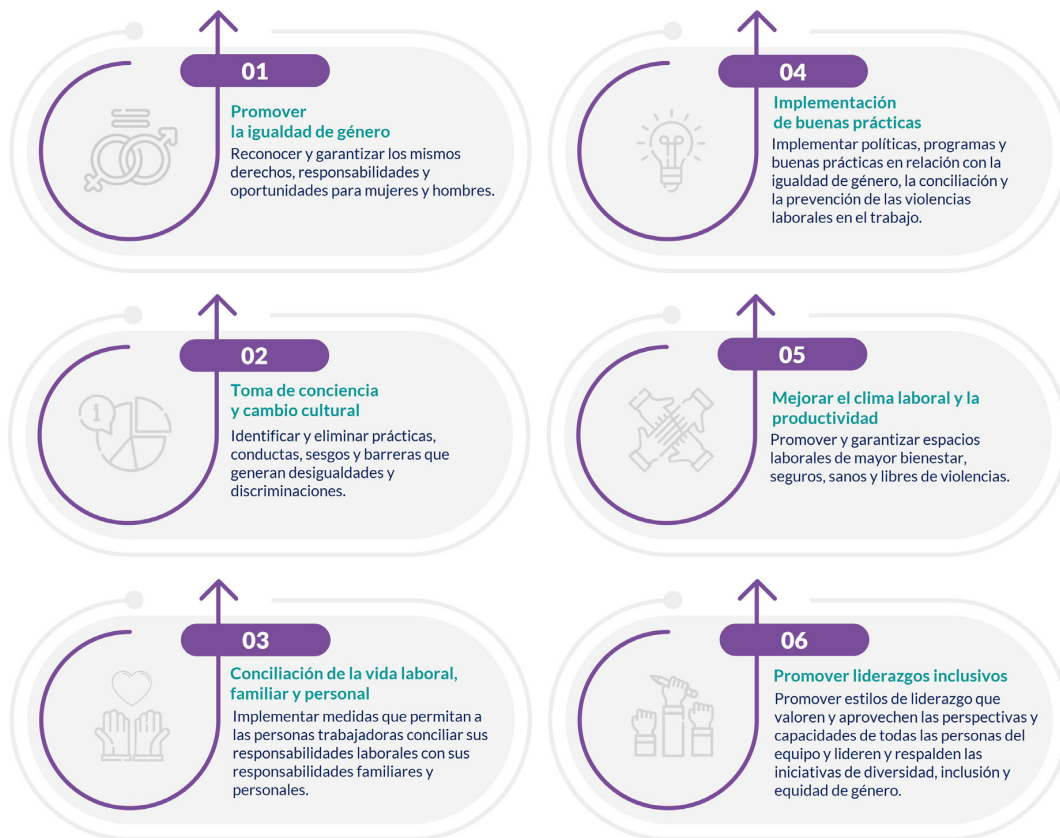
2.2. Principales objetivos de este instrumento

- **Promover la igualdad de género:** es fundamental para construir sociedades justas, cohesionadas y prósperas. La igualdad de género implica garantizar que todas las personas, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades para acceder y controlar recursos sociales, económicos y políticos. Implica también valorar de forma equitativa los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las personas.
- **Generar compromiso por la erradicación de las desigualdades de género en el contexto laboral:** no solo es un imperativo ético, sino también un paso esencial para el desarrollo sostenible y el progreso socioeconómico de cualquier sociedad. El compromiso por parte de las organizaciones, líderes y la sociedad en general hacia la eliminación de estas desigualdades es crucial para construir un mundo más justo, equitativo e inclusivo.
- **Promover y facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad:** es un pilar esencial para el bienestar y desarrollo integral de las personas. En el contexto actual, en el que la vida laboral absorbe gran parte de nuestro tiempo, es vital reconocer la importancia de equilibrar estos ámbitos para garantizar la salud mental, física y emocional de las personas trabajadoras. No obstante, es fundamental que esta conciliación se entienda desde la lógica de la corresponsabilidad, donde todas las partes involucradas, ya sean organizaciones, familias, hombres y mujeres y el mismo Estado, jueguen un rol activo y comprometido en las labores domésticas y de cuidado.
- **Promover y garantizar ambientes laborales seguros y libres de violencia en el contexto laboral:** un ambiente laboral seguro y libre de violencias es un derecho fundamental de todas las personas trabajadoras. Las organizaciones laborales tienen la responsabilidad de crear y mantener entornos que protejan la integridad física y psicológica de su personal, promoviendo relaciones laborales basadas en el respeto, la igualdad y la no discriminación.

- **Promover los liderazgos inclusivos:** el liderazgo es un pilar fundamental en la configuración y transformación de las culturas organizacionales. Los estilos de liderazgo influyen en la toma de decisiones, en la creación de políticas y en la forma en que se relacionan las personas dentro de una entidad. Por ello, los liderazgos inclusivos, que promueven activamente la equidad de género y la conciliación, son esenciales para forjar organizaciones más justas, equitativas y resilientes.

NCh3262:2021

Promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la erradicación de brechas de género y una mejor calidad de vida de los trabajadores/as.



“Objetivos de la NCh3262:2021”. Elaboración propia Ars Global Consultoría

2.3. Principales avances de las organizaciones que implementan la Norma chilena 3262:2021

- a) Transversalizar la perspectiva o enfoque de género en todos los procesos, políticas y acciones;
- b) Reducir o eliminar las brechas de género;
- c) Mejorar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a las personas que trabajan en la organización, en un marco de igualdad de género;
- d) Mejorar el desempeño y motivación de las personas, incrementando la productividad organizacional;
- e) Crear y mantener una posición de vanguardia, innovación y referencia en su sector;
- f) Demostrar su compromiso con los principios internacionales de igualdad de derechos y de oportunidades para mujeres y hombres;
- g) Crear valor a partir de la participación equitativa de hombres y mujeres en los equipos de trabajo, modificando la cultura organizacional; y
- h) Demostrar su conformidad con esta norma mediante la certificación de su sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

2.4. Ventajas de implementar y certificar un sistema de gestión basado en la Norma chilena 3262:2021

a) Moderniza la gestión de recursos humanos: evaluar y modificar los procedimientos habituales desde una perspectiva de equidad de género y el equilibrio entre vida laboral, familiar y personal puede renovar y potenciar la eficacia organizacional.

b) Mejora la gestión del talento: integrar la equidad de género y la conciliación en las estrategias de gestión de personas lleva a adoptar prácticas inclusivas. Estas promueven una mayor competitividad en contratación, formación y promoción, resultando en un equipo más adecuado, eficaz y dedicado.

c) Estimula la innovación organizacional: al asegurar una representación equitativa de mujeres en diferentes roles y niveles, se introducen habilidades y perspectivas variadas, optimizando la adaptabilidad de la organización a los desafíos del mercado.

d) Potencia la imagen de la organización: ante un mundo en constante evolución, responder a demandas de igualdad de género mejora la percepción pública. Conseguir una certificación en este ámbito valida y adapta a la empresa frente a desafíos emergentes.

e) Facilita el cumplimiento de la legislación existente en materia de igualdad de género y conciliación: implementar un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SGIGC), no solo asegura el cumplimiento de leyes relacionadas con igualdad salarial, derechos pre y postnatales, acoso y otros, sino que también introduce prácticas vanguardistas en la operación diaria y la cultura de la entidad.

2.5. Configuración de un sistema de gestión basado en la NCh3262:2021 y aspectos a considerar para su adecuada implementación

La Norma chilena 3262:2021 está configurada por requisitos que se convierten en directrices obligatorias a cumplir para las organizaciones laborales que adopten este sistema de gestión.



Requisitos normativos NCh3262:2021. Diseño propio de Ars Global Consultoría

- **Requisito 4. Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación**
 - Requisitos generales.
 - Requisitos de la documentación.
 - Responsabilidad de la dirección.

- **Requisito 5. Compromiso de la dirección**
 - Política de igualdad de género y conciliación.
 - Planificación.
 - Responsabilidad, autoridad y comunicación.
 - Revisión por la dirección.

- **Requisito 6. Gestión de los recursos**
 - Provisión de recursos.
 - Personas de la organización.
 - Infraestructura.
 - Ambiente de trabajo.

- **Requisito 7. Operación**
 - Planificación y control operacional.
 - Requisitos operacionales y legales del sistema de igualdad de género y conciliación.

- **Requisito 8. Medición, análisis y mejora**
 - Seguimiento y medición.
 - Mejora.

2.5.1. Requisito 4. Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación

Para comenzar con la implementación de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación (SGIGC) es esencial comenzar por una identificación exhaustiva de los procesos que estarán bajo el amparo del sistema de gestión. Este paso inicial es crucial, ya que brinda una visión clara de la infraestructura operativa que será gestionada. Es fundamental no solo identificar cada proceso, sino también comprender cómo estos procesos interactúan entre sí, cómo se entrelazan y se influyen mutuamente.

Además, es imprescindible determinar quiénes serán las personas clave en cada proceso, es decir aquellas que participarán activamente y que tendrán responsabilidades asignadas. Estas personas serán esenciales para garantizar que cada proceso se ejecute de manera eficiente y se alinee con los objetivos del SGIGC.

En este contexto, es vital entender que un proceso no es simplemente una actividad aislada; es, más bien, un conjunto de actividades interrelacionadas que trabajan hacia un objetivo común. Estas actividades toman recursos o entradas, las transforman de alguna manera y finalmente producen resultados o salidas. Estos resultados, idealmente, deberían alinearse con lo que se anticipó o planificó, y este alineamiento es lo que, en última instancia, determina la eficacia de un proceso dentro del sistema de gestión. Por lo tanto, una correcta identificación y comprensión de las entradas y salidas de cada proceso es un componente esencial en la implementación efectiva del SGIGC.



“Ámbitos organizacionales que se vinculan a la NCh3262:2021”.
Elaboración propia de Ars Global Consultoría.

Para dar cumplimiento a este requisito la organización debe contar con:

- Una declaración de alcance, la política y los objetivos en materia de igualdad de género y conciliación.
- Un manual del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación con una descripción de la interacción de los procesos y la configuración del sistema de gestión para la conformidad de cada requisito de la norma.
- Los procedimientos documentados y los registros exigidos por esta norma.
- Los documentos, incluidos los registros, que la organización determine que son necesarios para la adecuada planificación, control y gestión de los procesos del sistema.
- Un procedimiento documentado para el control de los documentos y los registros, de modo que estén actualizados, apropiados a la organización y se puedan identificar fácilmente.

2.5.2. Requisito 5. “Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección”

Este requisito es fundamental, ya que establece la base para una implementación efectiva de la norma dentro de una organización. A continuación, se detallan los aspectos clave de este requisito:

- **Evidenciar el compromiso de la alta dirección:** la alta dirección debe demostrar un compromiso genuino y activo con la implementación de la norma. Debe asegurar que la política de igualdad de género y conciliación sea conocida, comprendida y aplicada en todos los niveles de la organización.
- **Definir políticas y objetivos claros:** la norma requiere que la alta dirección establezca, implemente y mantenga una política de igualdad de género y conciliación. Deben definirse objetivos claros y medibles en relación con esta política.
- **Definir los recursos y las responsabilidades:** la dirección debe asegurar que se asignen los recursos necesarios (humanos, técnicos, financieros, etc.) para implementar efectivamente la política. Deben asignarse responsabilidades específicas para la gestión y el seguimiento de las acciones relacionadas con la igualdad de género y la conciliación.

- **Diseñar e implementar acciones de comunicación y concienciación:** la alta dirección debe promover una comunicación efectiva de la política y los objetivos relacionados con la igualdad de género y la conciliación dentro de la organización. Asimismo, debe fomentar una cultura organizacional que la valore y la respalde.

- **Revisar el sistema a intervalos planificados y aplicar mejora continua a los elementos del sistema:** la norma exige que la alta dirección participe en la revisión periódica del sistema de gestión para asegurar su eficacia y adecuación. Deben comprometerse con la mejora continua de las prácticas relacionadas con la igualdad de género y la conciliación.

2.5.3. Requisito 6. Gestión de los recursos

Provisión de recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de igualdad de género y conciliación y mejorar continuamente su eficacia.

Al determinar los recursos que se requieren, se deberá considerar la capacidad actual de la organización en cuanto a disponibilidad del personal, tipo y disponibilidad de infraestructura, rubro al que pertenece la organización, tipo de operaciones, conocimiento de la organización y las restricciones identificadas.

Por otro lado, se debe cautelar que las personas que realicen trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación sean competentes en base a educación, formación en materias de género, habilidades y experiencia apropiadas. En ese sentido, es importante considerar como parte de la planificación del sistema de gestión:

- a) Definir con claridad los roles y responsabilidades de las personas que realicen trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del sistema, incluyendo las funciones que pueden ser realizadas mediante teletrabajo.
- b) Identificar y establecer la competencia en base a educación, habilidades, formación o experiencia necesaria para las personas que realicen trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del sistema.
- c) Cuando sea aplicable, proporcionar capacitación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria de las personas, evaluando la pertinencia de la capacitación y la competencia adquirida.

- d) Asegurar que las personas sean conscientes de la pertinencia e importancia de su comportamiento, el uso de lenguaje inclusivo, y de cómo contribuye al logro de los objetivos del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias de las personas de la organización.

Infraestructura

La organización que implementa un sistema de gestión de igualdad de género y conciliación debe revisar las condiciones de los lugares de trabajo y servicios asociados. Esto permitirá:

- a) Asegurarse que la infraestructura con que se cuenta contempla lugares de trabajo e instalaciones acondicionados/as y adecuados/as para una fuerza laboral mixta; y
- b) Facilitar las condiciones de seguridad física y personal para mujeres y hombres que permitan asegurar no sólo el cumplimiento de la legislación vigente, sino también de la adecuación de los equipos, maquinarias cuando corresponda, y elementos de protección personal (ropa de trabajo, zapatos, entre otros), incluyendo aquellos casos en que se desarrollan actividades de teletrabajo y trabajo a distancia.

Últimamente, el trabajo a distancia ha cobrado mucha relevancia y es muy valorado por las personas trabajadoras. De ahí la importancia de que las organizaciones tomen en cuenta consideraciones de género al diseñar e implementar esta modalidad de trabajo. A continuación, algunos puntos claves en materia de infraestructura para el trabajo a distancia:

- **Acceso equitativo a tecnología:** asegurar que todas las personas, sin importar su género, tengan acceso igualitario a las herramientas y tecnologías necesarias. Esto incluye dispositivos adecuados, *software* y una conexión a internet confiable.
- **Flexibilidad de horarios:** las responsabilidades domésticas y de cuidado pueden recaer de manera desigual entre géneros en muchas culturas. Prover horarios flexibles puede facilitar la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares.
- **Espacio de trabajo adecuado:** no todas las personas tienen acceso a un espacio tranquilo y propicio para trabajar en sus hogares. Es importante considerar alternativas de trabajo en espacios dispuestos por la organización para que las personas puedan trabajar en condiciones adecuadas.

- **Relación con el ambiente de trabajo:** la NCh3262:2021 aspira a generar una transformación organizacional. Se busca transitar desde una situación inicial, donde el enfoque de equidad de género podría estar ausente o ser parcial, hacia una en la que se incorpore de manera integral dicho enfoque en la gestión de personas, el ambiente laboral, las condiciones infraestructurales y todas las áreas necesarias para cumplir con la NCh3262:2021.

Los requerimientos del ambiente laboral para la operación de procesos pueden variar considerablemente según la organización. En el contexto del SGIGC, se pone énfasis en los aspectos humanos críticos para el proceso. Por ende, es fundamental considerar un ambiente laboral que promueva condiciones equitativas, permitiendo el máximo desarrollo del potencial de todas las personas que integran la organización. Para ello, los requisitos de la Norma están orientados a:

- Evaluar, medir y emprender acciones dirigidas a minimizar prejuicios y estereotipos relacionados con el género. Es esencial implementar un programa integral de comunicación, sensibilización y capacitación que fomente una cultura organizacional basada en la igualdad de género, libre de sesgos y estereotipos, y que promueva activamente valores de equidad y conciliación.
- Fomentar un entorno laboral basado en el respeto mutuo en todos los niveles y actividades de la organización. Esta premisa, si corresponde, debe extenderse también a áreas donde el trabajo es llevado a cabo por personal de empresas contratistas o subcontratistas.
- Implementar medidas que faciliten la armonización de la vida laboral, familiar y personal. Esto incluye garantizar el derecho a la desconexión, especialmente en modalidades como el teletrabajo y trabajo a distancia.
- Asegurar el respeto absoluto hacia la dignidad humana, estableciendo acciones concretas para erradicar cualquier forma de maltrato, discriminación o irrespeto, ya sea entre superiores y subordinados, entre colegas, o con empleados de contratistas y subcontratistas involucrados en procesos del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación considerados dentro de este marco.
- Promover activamente la relevancia que tiene el trabajo de mujeres y hombres en un entorno que garantice igualdad de oportunidades y trato equitativo.
- Garantizar que tanto mujeres como hombres tengan acceso equitativo en áreas y tareas donde su género esté insuficientemente subrepresentado.

- Revisar y, de ser necesario, incorporar en el reglamento o documento correspondiente, medidas relacionadas con la prevención y sanción de acoso sexual, acoso laboral y cualquier otra forma de discriminación establecida en la legislación actual. Es esencial proteger a quienes denuncian estas situaciones de posibles represalias, incluyendo al personal de empresas contratistas y subcontratistas.
- Implementar programas integrales de salud, abarcando tanto el bienestar físico como mental, para todas las personas de la organización, considerando los riesgos específicos de salud y seguridad relacionados con hombres y mujeres.
- Tomar medidas proactivas para rectificar cualquier situación que deteriore el ambiente laboral y prevenir su reaparición. Esto incluye al personal de contratistas y subcontratistas involucrados en procesos esenciales del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación. Es vital registrar tanto el incidente como las acciones correctivas tomadas.
- Fomentar iniciativas que faciliten la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, promoviendo la corresponsabilidad entre todas las personas que componen la organización.
- Establecer protocolos para la prevención, identificación y derivación en casos de violencia intrafamiliar. En situaciones pertinentes, brindar el apoyo necesario a las víctimas, de acuerdo con los recursos y capacidades de la organización.

2.5.4. Requisito 7. Operación

Este requisito exige a la organización especificar y ejecutar las acciones necesarias para planificar, poner en marcha y supervisar los procesos operativos incluidos en el SGIGC.

Dentro de esta planificación es relevante considerar:

- Los objetivos específicos de cada proceso en relación con el SGIGC, es decir, los resultados esperados de cada uno de estos procesos.
- Las entradas y recursos requeridos para el funcionamiento de cada proceso del SGIGC y cómo serán adquiridos.
- Las interrelaciones entre los distintos procesos asociados al SGIGC, con el fin de prevenir interferencias negativas.
- La definición de indicadores y objetivos para cada proceso vinculado al SGIGC.
- La estrategia para el monitoreo y comprobación de los procesos, sus resultados y los registros que se establecerán para demostrar la correcta realización de estos procesos y la consecución de los resultados previstos.
- Las responsabilidades y competencias establecidas para cada proceso.

Al establecerse los procesos que el SGIGC necesita, es esencial detallar y especificar las actividades que comprenden cada proceso.

Para cada proceso, la organización debe definir cómo identificará sus brechas. Esto puede incluir métodos como encuestas, reuniones con el equipo, grupos focales, estudios de terceros y revisión de registros del SGIGC. Una vez detectadas las brechas, se establecerán acciones para resolverlas.

En cuanto al proceso asociado al diseño de medidas de conciliación, es necesario considerar aspectos demográficos del personal (género, edad, tipo de familia, personas dependientes a su cargo) y la utilización actual de medidas de conciliación. Con esta información, se diseñarán e implementarán medidas que se alineen con las necesidades específicas de la organización. Es crucial distinguir entre los beneficios que ofrecen las organizaciones y las medidas específicas para conciliar la vida laboral, familiar y personal.

2.5.5. Requisito 8. Medición, análisis y mejora

Este requisito establece que la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Asegurar la conformidad con el sistema de gestión de igualdad de género y conciliación; y
- b) Mejorar continuamente la eficacia del sistema.

El objetivo de este requisito es garantizar que la organización lleve a cabo acciones de seguimiento, medición, análisis y mejora. Esto facilitará a la organización determinar si está alcanzando los resultados esperados.

En términos concretos, la organización debe establecer un plan sobre cómo llevará a cabo:

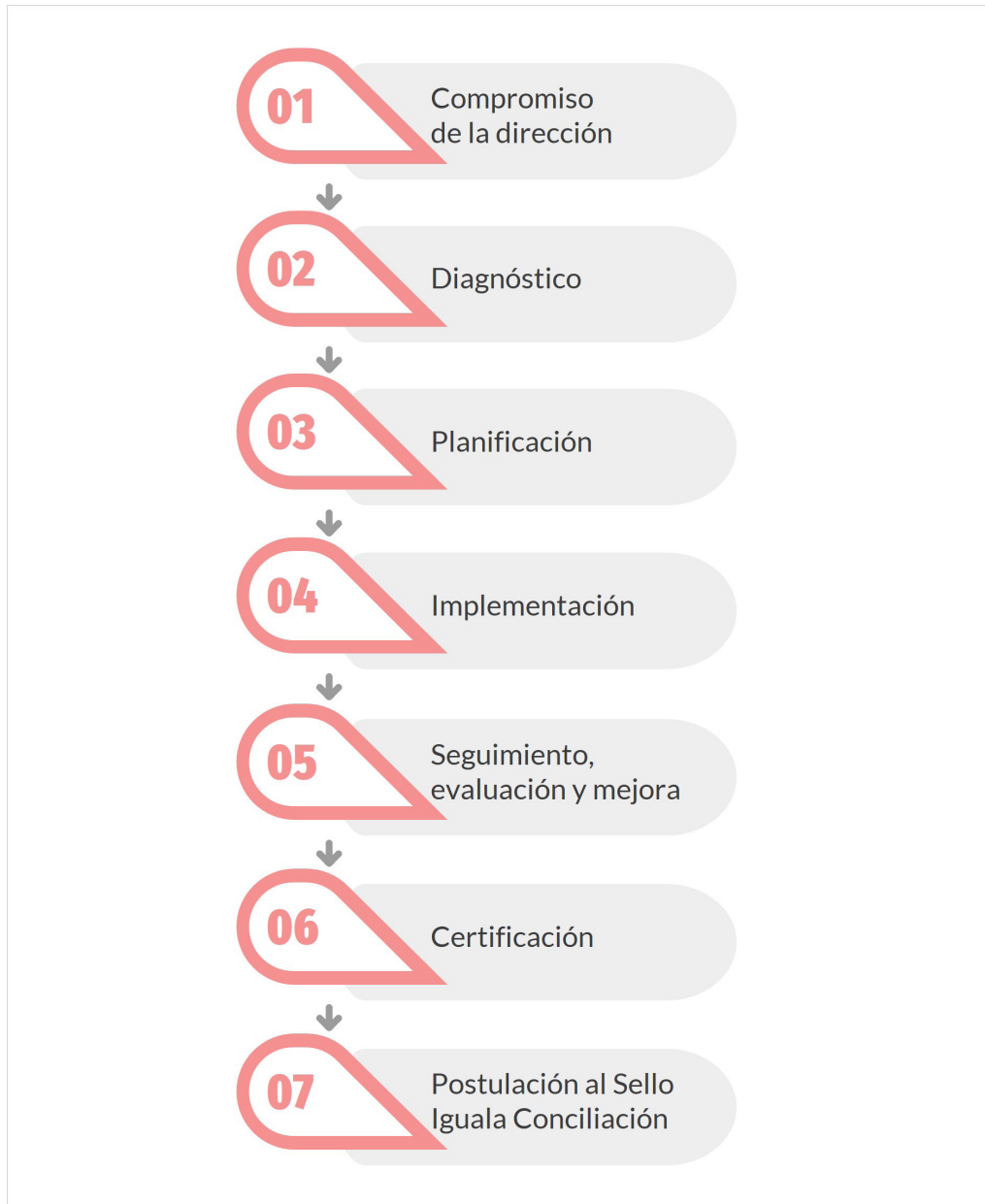
- La evaluación de la satisfacción de las partes interesadas;
- El monitoreo del desempeño del SGIGC; y
- La revisión de los resultados logrados.

Algunos medios utilizados para la evaluación del desempeño del SGIGC son:

- La revisión de la documentación disponible (análisis documental);
- El levantamiento de información de fuentes primarias, por ejemplo, encuestas, entrevistas grupales y personales, reuniones con representantes de las diversas áreas o instancias con responsabilidad en la operación del SGIGC, otras partes interesadas y la dirección (directamente o a través de las personas delegadas).
- El análisis de la información que se obtiene de auditorías, de la revisión por la dirección y el análisis de reclamos o denuncias, etc.
- El monitoreo y control del tablero de objetivos y metas del sistema de gestión.
- La ejecución de las auditorías internas; y
- El tratamiento de las no conformidades.

2.6. Etapas para implementar y lograr la certificación de la Norma chilena 3262:2021

La implementación de la Norma chilena NCh3262:2021 de igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, implica una serie de etapas clave para su efectiva aplicación en las organizaciones. A continuación, se describen las etapas más importantes para su implementación:



“Etapas para la implementación y certificación de la NCh3262:2021”

2.6.1. Compromiso de la alta dirección



La implementación efectiva de la Norma chilena 3262:2021 comienza con la etapa crucial del Compromiso de la Dirección, donde la alta dirección juega un papel protagonista en establecer y promover una cultura de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal dentro de la organización. En este contexto, la alta dirección no solo debe desarrollar y aprobar una política clara que refleje el compromiso de la empresa con estos principios, sino que también debe asegurarse de que esta política esté profundamente integrada en la visión y misión de la organización. Esto implica establecer objetivos específicos, realistas y medibles, y desarrollar estrategias efectivas para alcanzarlos, que pueden incluir desde la revisión de prácticas laborales hasta la implementación de programas de formación y sensibilización. Además, es fundamental que la alta dirección asigne los recursos necesarios y designe responsabilidades claras dentro de la organización para garantizar la implementación efectiva y el seguimiento de la política. Al liderar con el ejemplo, promoviendo una cultura de respeto y equidad, y asegurando una comunicación clara y efectiva sobre la política y los objetivos a todos los niveles de la empresa, la alta dirección establece las bases para una transformación organizacional sostenida hacia la igualdad de género y la conciliación efectiva entre la vida laboral y personal. Este compromiso debe ser dinámico y adaptable, con un enfoque constante en la revisión y mejora continua de las políticas y prácticas para mantener su relevancia y eficacia en el tiempo.

2.6.2. Diagnóstico



La etapa de diagnóstico implica una mirada introspectiva profunda y detallada en la que se identifican tanto las fortalezas como las áreas de mejora en el contexto de la Norma. Durante esta etapa, la organización recopila y analiza datos e información relevante, que abarca desde políticas de recursos humanos y prácticas de gestión hasta la percepción y experiencia de los empleados en temas de igualdad y conciliación. Este análisis ayuda a comprender no sólo el estado actual de la organización en estas áreas, sino también a identificar brechas específicas entre las prácticas existentes y los estándares establecidos por la Norma. El diagnóstico es esencial para establecer un punto de partida claro y definir con precisión qué cambios y mejoras son necesarios para alinear la organización con los requisitos de la NCh3262. Al realizar este diagnóstico, la organización puede también involucrar a diversos grupos de interés, incluyendo a las personas trabajadoras de diferentes niveles y departamentos, lo cual no solo enriquece el análisis con múltiples perspectivas, sino que también fomenta un sentido de participación y compromiso con el proceso de mejora hacia la igualdad de género y la conciliación laboral y personal.

2.6.3. Planificación



La etapa de planificación es un proceso estratégico que sigue al diagnóstico inicial. Durante esta etapa, la organización debe trazar un camino detallado hacia el cumplimiento de los estándares establecidos por la Norma, focalizándose en la igualdad de género, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y la promoción de ambientes laborales seguros y libres de violencia. Esta planificación involucra la creación de un plan de acción que aborda las brechas y desafíos identificados durante el diagnóstico, definiendo estrategias específicas, actividades, plazos y responsables para cada objetivo propuesto. Es un ejercicio de equilibrio en el que se toman en cuenta los recursos disponibles, tanto de personas, como financieros y materiales, asegurando que los esfuerzos planificados sean realistas y alcanzables dentro del contexto y capacidades de la organización. Un aspecto importante en esta etapa es la definición de indicadores de seguimiento y evaluación, que permitirán a la organización medir el progreso y la eficacia de las acciones implementadas. La planificación también debe ser dinámica, permitiendo ajustes y modificaciones a medida que se avanza en la implementación y se obtienen retroalimentaciones, asegurando así que el plan se mantenga vigente y eficaz en el tiempo. Esta etapa establece el marco y la hoja de ruta para que la organización avance de manera estructurada y coherente hacia el cumplimiento de los principios de igualdad de género y conciliación laboral y personal que promueve la NCh3262:2021.

2.6.4. Implementación



La etapa de implementación en el proceso de adaptación a la Norma chilena 3262:2021 es el momento en que la organización pone en práctica el plan de acción diseñado en la fase de planificación, transformando las estrategias y objetivos teóricos en acciones concretas y tangibles. Esta fase es dinámica y requiere la involucración activa de todos los niveles de la organización para integrar efectivamente las prácticas de igualdad de género, conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la cultura organizacional y promoción de ambientes laborales seguros y libres de violencia. Durante la implementación, las políticas y procedimientos revisados o recién creados se introducen y se comunican a las personas trabajadoras, acompañados de capacitaciones y programas de sensibilización que buscan no solo informar, sino también cambiar actitudes y comportamientos. Es un periodo que demanda adaptabilidad y gestión del cambio, ya que puede implicar ajustes en la estructura organizacional, en los procesos de trabajo y en las interacciones cotidianas. La dirección y los líderes de la organización desempeñan un papel crucial en esta etapa, no solo en términos de proporcionar el apoyo necesario y asegurar el cumplimiento, sino también en modelar las conductas y prácticas que se esperan del resto del personal. La implementación es un proceso continuo y evolutivo, donde la retroalimentación y el aprendizaje son clave para ajustar y refinar las acciones a medida que se avanza, garantizando así la alineación eficaz con los objetivos de igualdad de género y conciliación establecidos en la Norma chilena 3262:2021.

2.6.5. Seguimiento, evaluación y mejora



La etapa de seguimiento, evaluación y mejora es un proceso continuo y vital que asegura la eficacia y la relevancia sostenida de las iniciativas de igualdad de género, conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y promoción de ambientes laborales seguros y libres de violencia dentro de una organización. Esta etapa se centra en monitorear y evaluar de manera regular el progreso y los resultados de las acciones implementadas, comparándolos con los objetivos y metas establecidas inicialmente. A través de la recopilación y el análisis de datos, así como de *feedback* de trabajadores y trabajadoras y otras partes interesadas, la organización puede conocer el funcionamiento de las políticas y la eficacia de las prácticas introducidas. Este enfoque permite identificar áreas fuertes y aspectos que requieren ajustes o mejoras. La dirección juega un papel clave en esta etapa, revisando los informes de seguimiento y tomando decisiones informadas para realizar modificaciones en el plan de acción o en la estrategia general. La etapa de seguimiento, evaluación y mejora no es un fin en sí misma, sino un mecanismo iterativo para fomentar la mejora continua, adaptando la estrategia de la organización a los cambios internos y externos, y asegurando que los esfuerzos para promover la igualdad de género sigan siendo eficaces y pertinentes. Este proceso cíclico refleja el compromiso de la organización con los principios de la NCh3262:2021 y su determinación para integrarlos plenamente en su cultura y operaciones.

2.6.6. Certificación



La etapa de certificación representa el culmen del proceso, donde una organización busca el reconocimiento formal de su cumplimiento con los estándares establecidos por la Norma. Esta fase implica someterse a una evaluación exhaustiva por parte de un organismo certificador externo y acreditado. Durante este proceso, la organización presenta evidencia y documentación detallada de las políticas, prácticas y procedimientos implementados, demostrando cómo se alinean con los requisitos de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal estipulados por la Norma. La auditoría realizada por el organismo certificador es exhaustiva y abarca tanto la revisión documental como las entrevistas con el personal y la verificación *in situ* de las prácticas implementadas. El objetivo es validar que la organización no solo ha adoptado las políticas adecuadas, sino que también las ha integrado efectivamente en su cultura y operaciones diarias. Una vez que la organización supera satisfactoriamente esta auditoría, se le otorga la certificación, que sirve como un sello de compromiso y logro en materia de igualdad de género y conciliación. Obtener esta certificación no solo es un reconocimiento del trabajo realizado, sino que también fortalece la reputación de la organización y su atractivo como empleadora, al tiempo que subraya su compromiso con prácticas laborales avanzadas y responsables.

2.6.7. Postulación a Sello Iguala Conciliación

Luego de implementar la Norma chilena 3262:2021 y trabajar en la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, una organización puede **postular al Sello Iguala Conciliación**. Este sello es un reconocimiento oficial en Chile que destaca a las empresas y organizaciones comprometidas con estas prácticas. La postulación y obtención del sello involucra los siguientes pasos:



“Etapas para obtener el Sello Iguala Conciliación”. Elaboración propia de Ars Global Consultoría

2.6.8. Comité para la implementación del SGIGC

El mecanismo que la organización adopte para la implementación del SGIGC dependerá de sus características. Uno de dichos mecanismos corresponde a los comités, cuyo propósito principal es establecer una instancia de coordinación entre las distintas áreas. La constitución de un comité posee las ventajas que se mencionan a continuación:

- Congrega a distintos actores que integran su mirada específica en la implementación del sistema. La participación de la alta dirección en el comité asegura que se lleven a cabo las decisiones fundamentales para la mejora continua del sistema. La participación de las jefaturas de las unidades de gestión de personas permite generar cambios en las materias de género propias de la Norma. La participación de los sindicatos posibilita tener la mirada de trabajadores y trabajadoras en relación a las formas óptimas de su aplicación.
- La participación del personal proveniente de distintas instancias de la organización posibilita que en su interior se coordinen acciones que permiten dar respuesta a problemas transversales acontecidos como consecuencia de la implementación y mantención del Sistema de Igualdad de Género y Conciliación.
- Potencia la difusión de los contenidos de la Norma, transformándose en un mecanismo importante para los procesos de cambio de la cultura organizacional.
- Incorpora la transversalización del enfoque de género al interior de la organización, pues la participación de personas de distintas áreas permite que los temas de género sean trabajados y puestos en prácticas en esas áreas. De esta manera, la participación de sindicatos, por ejemplo, permitirá la incorporación de las prácticas de género a nivel de la organización sindical.

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

2.6.9. Actores externos a la organización que se requiere que participen en la implementación del SGIGC

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

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

- **Personas expertas en implementación de sistemas de gestión organizacional basados en normas:** profesionales que asesoran a la organización y entregan información en las tareas vinculadas al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma chilena 3262:2021 para el establecimiento del SGIGC.
- **Equipo de capacitación en género:** Está a cargo de sensibilizar respecto a las temáticas de género y de generar habilidades prácticas en las personas que integran la organización para la aplicación de los contenidos de género en la gestión de personas, que constituye el elemento central de este sistema. Este equipo deberá poseer conocimientos de género, aplicables a la realidad organizacional y conocimiento respecto de la NCh3262:2021.
- **Organismos certificadores:** una vez que el sistema se encuentre en funcionamiento la organización puede proceder a certificarse. Para ello, requiere que organismos certificadores revisen el sistema y verifiquen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma. Los organismos certificadores deberán estar debidamente acreditados por el Instituto Nacional de Normalización (INN).

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

Tipo de actorías/carácter	Obligatorias	Voluntarias
Intervinientes a nivel interno	Representante de la Dirección. Equipos de liderazgo. Coordinación del sistema de gestión. Responsables de proceso. Personal de la organización que forma parte del alcance. Personal a cargo de auditorías internas.	Comité. Sindicatos o asociaciones.
Intervinientes a nivel externo	Organismos certificadores. Auditorías externas al sistema. Empresas contratistas prestadoras de servicios. Personas de servicios transitorios.	Agentes con expertise en implementación de sistemas de gestión con conocimientos en enfoque de género y políticas de conciliación. Consultora que apoye la implementación. OTEC para la ejecución de los cursos y charlas.

Nota: Elaboración propia de Ars Global Consultoría.

En el caso de Comité y Sindicatos o Asociaciones, aún siendo actorías que no establece obligatoriamente la Norma, desde el SernamEG se recomienda su participación para dar legitimidad y sostenibilidad al proceso.

Capítulo 3

GOBERNANZA

ORGANIZACIONAL

Y ASPECTOS

FUNDAMENTALES

PARA LA ELABORACIÓN

DE UNA POLÍTICA DE

IGUALDAD DE GÉNERO

Y CONCILIACIÓN

En un contexto laboral, la gobernanza corporativa se refiere al sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. Implica un equilibrio entre los intereses de los distintos *stakeholders*: accionistas, alta dirección, clientes/as, proveedores/as, financistas, el gobierno y la comunidad.

La gobernanza efectiva garantiza que se establezcan procedimientos y procesos claros para la toma de decisiones, se promueva la transparencia, se rindan cuentas y se protejan los derechos de todos los involucrados. También busca que las decisiones tomadas sean en beneficio del bien común, promoviendo la equidad, la sostenibilidad y la integridad.

La gobernanza juega un papel crucial en la definición, implementación y supervisión de las políticas de igualdad de género al incidir y definir en ámbitos como:

- Estructura y organización
- Toma de decisiones
- Compromiso de liderazgo
- Responsabilidad y rendición de cuentas
- Recursos y financiamiento
- Comunicación y transparencia
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Integración intersectorial
- Sostenibilidad a largo plazo

Así, para la implementación y mantención de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación, es crucial el compromiso de la dirección con este trabajo.

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

3.1. Responsabilidad de la dirección y de los equipos de liderazgo

En el contexto de la Norma chilena 3262:2021, la alta dirección hace referencia a las personas o al grupo de personas que dirigen y controlan una organización al más alto nivel. Estas personas tienen el poder de tomar decisiones estratégicas y definir políticas y objetivos generales para la organización.

La alta dirección puede incluir a:

- **El Directorio o Consejo de Administración.**
- **Presidentes/as ejecutivos/as o CEO (Chief Executive Officer).**
- **Vicepresidentes/as ejecutivos/as o directores/as generales.**
- **Ministros/as.**
- **Subsecretarios/as.**
- **Jefes/as de servicio.**
- **Otros cargos ejecutivos de alto nivel.**

En el sistema de la NCh3262:2021, la alta dirección tiene un papel esencial, ya que es responsable de establecer, liderar y dar respaldo a las políticas y prácticas de igualdad de género y conciliación. Su compromiso y participación activa son fundamentales para asegurar la implementación efectiva de la Norma y para promover una cultura organizacional que valore y practique la equidad.

Algunas de las funciones clave que debe asumir la alta dirección en el marco de un sistema de gestión basado en la NCh3262 son:

- **Compromiso visible:** la alta dirección debe demostrar un compromiso claro y visible con la equidad de género, sirviendo como un modelo a seguir para el resto de la organización. Esta actitud proactiva y decidida puede influir positivamente en la cultura organizacional y en la percepción de las personas trabajadoras.
- **Establecimiento de políticas:** es responsabilidad de la alta dirección definir y aprobar políticas que promuevan la igualdad de género en el ámbito laboral. Estas políticas deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.
- **Asignación de recursos:** la alta dirección debe asegurarse de asignar los recursos necesarios (financieros, humanos y materiales) para desarrollar, implementar y monitorear programas y acciones de igualdad de género.
- **Designación de responsables:** es vital que la alta dirección designe a personas o equipos responsables de supervisar y gestionar la implementación de programas y acciones para la igualdad de género. Estos responsables deben contar con el apoyo y la autoridad necesarios para llevar a cabo su labor.

- **Formación y capacitación:** la alta dirección debe promover y garantizar la formación continua de todo el personal en temas de igualdad de género, con el objetivo de sensibilizar y capacitar a la plantilla en la importancia y beneficios de una cultura laboral equitativa.
- **Monitoreo y evaluación:** es esencial que la alta dirección establezca mecanismos de monitoreo y evaluación de los programas y acciones implementadas. Estos mecanismos permiten identificar áreas de mejora y garantizar la eficacia de las intervenciones.
- **Comunicación:** la alta dirección debe asegurar una comunicación eficaz, tanto interna como externa, sobre los esfuerzos y logros de la organización en materia de igualdad de género. Esto fortalece la imagen de la organización y fomenta una cultura inclusiva.
- **Revisión continua:** la alta dirección debe estar dispuesta a revisar y adaptar regularmente las políticas y programas de igualdad de género, en función de los cambios en el contexto social, legal y organizacional.
- **Reconocimiento y celebración:** es importante que la alta dirección reconozca y celebre los logros y avances en materia de igualdad de género, incentivando así a la organización a seguir trabajando en esta dirección.
- **Integración con otras políticas:** la alta dirección debe asegurarse de que la perspectiva de género esté integrada en todas las políticas y prácticas laborales de la organización, garantizando así una coherencia con el enfoque de igualdad.

Si bien la Norma chilena 3262:2021 asigna en su requisito N°5 una serie de responsabilidades específicas a la alta dirección, también exige el involucramiento de todas las personas que ejercen roles de dirección y liderazgo, considerando que estos equipos desempeñan un papel fundamental, ya que son responsables de establecer una visión clara y comprometida con la equidad de género, proporcionando dirección y recursos para su efectiva puesta en marcha.

Su respaldo y participación activa aseguran que las políticas y prácticas de equidad de género se integren en la cultura organizacional y en las operaciones diarias. Además, los líderes y lideresas tienen la capacidad de influir y modelar comportamientos, por lo que su compromiso con la equidad y la conciliación puede servir como un modelo a seguir para el resto de la organización. También son esenciales en la promoción de un ambiente inclusivo y libre de violencias, donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas. Por otro lado, los equipos de liderazgo deben asegurarse de que existan mecanismos de monitoreo y evaluación para revisar el progreso y la eficacia de las políticas implementadas, adaptándolas según sea necesario para garantizar su mejoramiento continuo.

3.2. Definición de los objetivos y recursos

Un sistema de gestión de igualdad de género busca garantizar la equidad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminaciones basadas en el género.

Un **objetivo** se refiere a una meta o propósito específico que se desea alcanzar dentro de un período determinado. Es una aspiración clara y definida que orienta acciones, decisiones y esfuerzos hacia un resultado concreto. Los objetivos proporcionan dirección y enfoque, permitiendo a personas u organizaciones medir su progreso y evaluar su desempeño en función de metas establecidas. Estos suelen ser cuantificables y medibles, y se establecen para guiar actividades en diversos campos, como los negocios, la educación, la ciencia, entre otros. Al definir un objetivo, es esencial que este sea realista, alcanzable y relevante para asegurar su efectividad y pertinencia.

Un **objetivo asociado a la igualdad de género** es una meta específica orientada a promover la igualdad entre mujeres y hombres, eliminando las discriminaciones y desigualdades basadas en el género. **Los objetivos del sistema de gestión basado en la Norma chilena 3262:2021 son múltiples**, desde asegurar la igualdad de oportunidades en procesos de selección, formación y promoción, hasta garantizar la equidad salarial y la representación equilibrada en puestos de liderazgo. Además, se busca fomentar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, implementar medidas para prevenir y abordar el acoso sexual y por razón de sexo, y promover una cultura organizacional que valore la diversidad y la inclusión. A través de la correcta implementación de este sistema, las organizaciones no solo buscan cumplir con normativas legales, sino también mejorar su reputación, aumentar su competitividad y asegurar el bienestar y satisfacción de su personal.

En un sistema de gestión basado en la Norma chilena 3262, la alta dirección debe asegurar que los objetivos estén establecidos para las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, estos deben ser medibles y coherentes con la política de igualdad de género y conciliación.

Los objetivos de igualdad de género y conciliación se derivan de la política establecida y, por lo tanto, deberían ser coherentes con los compromisos asumidos en ese documento.

Una vez definida la política, se deberían establecer los objetivos, los cuales abordan todas aquellas áreas que se identificaron como relevantes en la detección de brechas de género y que son posibles de implementar por la organización. Los objetivos deberían ser realistas y se debería definir la forma en que se medirán y se evaluará su cumplimiento.

Para definir los objetivos del sistema, la organización debe diseñar una matriz que contemple aspectos como brechas, objetivos, indicadores, fórmulas de cálculo, resultados proyectados, personas encargadas, tiempos determinados, recursos asignados y una periodicidad para monitorear el avance de dichos objetivos.

Para cumplir con los objetivos establecidos es esencial considerar **diversos recursos**, tanto tangibles como intangibles. Estos recursos pueden incluir:

- **Recursos financieros:** un presupuesto adecuado que permita financiar las acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.
- **Personas:** es vital tener un equipo capacitado y comprometido. Esto puede incluir la contratación de nuevas personas, la formación de equipos especializados o la capacitación del personal existente.
- **Tecnología:** dependiendo del objetivo, se pueden requerir herramientas tecnológicas, *software* especializado, plataformas digitales o equipos específicos.
- **Infraestructura:** las instalaciones adecuadas, como oficinas, salas de reuniones, laboratorios o centros de producción, pueden ser cruciales para el logro de ciertos objetivos.
- **Información y datos:** la recopilación, análisis y gestión de datos e información son esenciales para tomar decisiones informadas y monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos.
- **Tiempo:** es necesario considerar plazos realistas que proporcionen suficiente tiempo para ejecutar acciones y alcanzar metas.

Todos estos recursos deben ser identificados, planificados y gestionados adecuadamente para garantizar que se utilicen de manera efectiva en la consecución de los objetivos establecidos.

3.3. Elaboración y difusión de la política de igualdad de género y conciliación en la lógica de la corresponsabilidad

Una política de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal es un conjunto estructurado de principios, estrategias y acciones que una organización adopta con el propósito de promover un ambiente laboral en el que todas las personas, independientemente de su género, tengan las mismas oportunidades de acceso, desarrollo y progreso. Esta política no solo se centra en garantizar la igualdad de condiciones y derechos entre mujeres y hombres, sino que también busca eliminar cualquier forma de discriminación basada en el género, asegurando que las decisiones y prácticas laborales se tomen libre de prejuicios y estereotipos.

Además, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una dimensión esencial de esta política. Esta conciliación implica la creación de condiciones y medidas que permitan a las personas trabajadoras equilibrar sus responsabilidades laborales con sus necesidades y compromisos familiares y personales. Esto puede traducirse en prácticas como horarios flexibles, permisos parentales, opciones de trabajo remoto, y programas de apoyo para el cuidado de familiares, entre otros.

La implementación de una política de igualdad de género y conciliación busca no solo mejorar el bienestar y satisfacción de las personas trabajadoras, sino también aumentar la productividad, retención de talento y la reputación de la organización. Al adoptar una visión holística que integra la equidad de género con la conciliación de las distintas esferas de la vida, las organizaciones reconocen que el éxito y la eficiencia no deben lograrse a expensas del bienestar individual, sino que, por el contrario, un ambiente laboral equitativo y conciliador puede ser un motor de crecimiento y desarrollo sostenible.

En el marco de la Norma chilena 3262:2021, **la política del sistema de gestión** documenta el compromiso de la organización en las materias de igualdad de género, conciliación de la vida laboral, familiar y personal, y ambientes laborales seguros y libres de violencia. Describe las intenciones de la alta dirección respecto a la igualdad de género y conciliación y el cumplimiento de la legislación vigente correspondiente.

La política es el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos que se plantee la organización respecto a la igualdad de género y conciliación.

La política debe ser promulgada y difundida por la Alta Dirección de la organización y debe considerar:

- a)** Ser apropiada a la naturaleza de la organización;
- b)** Incluir el compromiso de cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables en el caso;
- c)** Incluir el compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación;
- d)** Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos en materia de igualdad de género y conciliación;
- e)** Ser comunicada y entendida dentro de la organización; y revisada para su continua adecuación.

Una vez definida la política, se deberían establecer los objetivos abordan todas aquellas áreas que se identificaron como relevantes en la detección de brechas de género y que son posibles de implementar por la organización. Los objetivos deberían ser realistas y se debería definir la forma en que se medirán y se evaluará su cumplimiento.

Capítulo 4

**ELABORACIÓN DE
UN DIAGNÓSTICO DE
GÉNERO EN EL MARCO
DE LOS ÁMBITOS
ABORDADOS EN
LA NORMA**

4.1. Elementos fundamentales para elaborar un diagnóstico con enfoque de género en una organización laboral

El enfoque de género ha surgido como un instrumento crucial en la detección y atención de las desigualdades que existen entre hombres y mujeres en distintos ámbitos de la sociedad. Este enfoque busca comprender cómo las construcciones socioculturales del género influyen en estereotipos, roles, relaciones, acceso a recursos y representaciones. Aplicar un diagnóstico con enfoque de género significa identificar las barreras, brechas y desigualdades de género existentes en un determinado contexto y trazar estrategias para cerrarlas.

Un diagnóstico institucional de género “consiste en un proceso analítico, estratégico y preventivo que hace posible conocer la situación real de una institución, para revelar y corregir problemas existentes y potenciar áreas de oportunidad en materia de relaciones de género” (FIO, 2014, pág. 13).

4.1.1. Importancia del diagnóstico con enfoque de género

En muchas sociedades, las desigualdades de género están arraigadas en estructuras patriarcales, prácticas culturales y tradiciones que perpetúan la discriminación y la subordinación de las mujeres. Reconocer y desafiar estas estructuras es esencial para lograr el desarrollo sostenible y la igualdad de género. Un diagnóstico adecuado puede revelar las disparidades ocultas y guiar políticas y prácticas inclusivas (Kabeer, 2005).

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

Comúnmente, el diagnóstico pone de manifiesto desigualdades que no eran percibidas por parte de los y las integrantes de la organización. Por lo cual, un objetivo sustantivo es hacer visibles estas situaciones, analizarlas y definir acciones para su erradicación.

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

4.1.2. Componentes clave de un diagnóstico con enfoque de género

Un diagnóstico con enfoque de género busca identificar, analizar y abordar las desigualdades de género presentes en diferentes contextos y ámbitos. Es una herramienta integral que proporciona un marco para comprender las dinámicas de género y diseñar intervenciones efectivas para abordar las brechas identificadas.

Es también una herramienta esencial para identificar y abordar las desigualdades de género en cualquier contexto. Al seguir estos componentes clave, las organizaciones y personas trabajadoras pueden asegurarse que su diagnóstico sea exhaustivo, inclusivo y orientado a un plan de acción.

Es muy importante considerar que para realizar un diagnóstico de estas características es necesario contar con la voluntad de las autoridades o alta gerencia de una organización laboral, asimismo para el despliegue de un proceso en profundidad y colaborativo es necesario conocer a las personas que se involucrarán, así como el contexto que viven, en ocasiones es necesario desplegar algunas estrategias de vinculación o sensibilización que implican comentar en qué consiste un diagnóstico y sus beneficios y alcances.

Los componentes clave de un diagnóstico con enfoque de género incluyen:

- **Contextualización:** identificar el contexto socioeconómico, político y cultural en el que se está realizando el diagnóstico. Reconocer las normas y valores culturales que influyen en las percepciones y roles de género.

- **Identificación de barreras y brechas:** analizar las diferencias en términos de acceso a recursos, representación, oportunidades y poder entre diferentes géneros. Observar desigualdades tangibles, como las brechas salariales, y desigualdades intangibles, como la discriminación y el acoso.

- **El análisis de las barreras y brechas de género:** debería considerar al menos los siguientes procesos organizacionales:
 - a) Participación laboral en puestos generales y en puestos de responsabilidades y liderazgo.
 - b) Acceso equitativo a todos los puestos y funciones.
 - c) Desarrollo de carrera y características del ciclo laboral de hombres y mujeres.
 - d) Infraestructura disponible para el trabajo de fuerza laboral mixta.
 - e) Acceso equitativo a la capacitación.
 - f) Remuneraciones y compensaciones en igualdad de oportunidades.

- **Medidas y facilidades** para la promoción de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad.
- **Garantías para un ambiente laboral libre de violencia de género** (como la violencia en contexto de pareja o el acoso sexual) y **otras violencias laborales** como el acoso laboral y la discriminación por expresión de género, entre otras.
- **Promoción de la equidad y la igualdad de género** desde los cargos de liderazgo.
- **Reconocimiento de roles y estereotipos de género:** comprender cómo las expectativas culturales y sociales dictan los roles y responsabilidades de diferentes géneros. Identificar cómo estos roles influyen y limitan las decisiones y comportamientos colectivos e individuales.
- **Participación activa y enfoque participativo:** involucrar a todas las partes interesadas, incluyendo representantes de diferentes géneros en el proceso de diagnóstico. Hay que asegurar que las voces y experiencias de aquellos afectados por desigualdades de género sean centrales en el diagnóstico.
- **Interseccionalidad:** reconocer que el género interactúa con otros factores de identidad, como la raza, pueblos indígenas, la edad, la orientación sexual, la discapacidad, entre otros, creando capas adicionales de discriminación y desigualdad. Entender cómo diferentes formas de identidad se cruzan y refuerzan mutuamente, invisibilizando muchas veces nuevas formas de discriminación y perpetuando otras. Asimismo, este enfoque nos permite comprender los privilegios presentes en personas o grupos de personas.
- **Recopilación y análisis de datos desglosados por género:** utilizar datos cualitativos y cuantitativos para obtener una imagen completa de las desigualdades de género y así comprender su magnitud e implicancias. Hay que asegurar que la recopilación de datos tenga en cuenta las diferencias de género y refleje las experiencias de todos los grupos.
- **Estrategias de intervención:** basado en los hallazgos del diagnóstico, diseñar intervenciones para abordar las desigualdades identificadas. Establecer indicadores y metas específicas para medir el progreso y el impacto de las intervenciones.
- **Retroalimentación y adaptabilidad:** establecer mecanismos para recibir retroalimentación de las partes interesadas sobre el proceso y los resultados del diagnóstico. Ser adaptable y estar dispuesto a revisar y ajustar el enfoque basándose en los comentarios y las realidades cambiantes. El diagnóstico nos permitirá ir trazando una ruta de priorización de problemas y establecer un plan de acción.

4.1.3. Instrumentos cualitativos y cuantitativos utilizados para el levantamiento de la información

La recopilación de información en un diagnóstico con enfoque de género puede emplear una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Estos instrumentos son esenciales para obtener una imagen completa de las realidades y desigualdades de género en un contexto particular. A continuación, se describen algunos de los instrumentos más comunes utilizados para ambos enfoques:

a) Instrumentos cualitativos: los instrumentos cualitativos se utilizan para recopilar, analizar e interpretar datos no numéricos, a menudo en forma de texto o imagen. A diferencia de los instrumentos cuantitativos, que buscan medir y cuantificar fenómenos, los instrumentos cualitativos buscan comprender en profundidad las percepciones, opiniones, sentimientos, experiencias y contextos de las personas participantes. Los datos recopilados mediante métodos cualitativos tienden a ser ricos y detallados, proporcionando una comprensión más profunda de un fenómeno.

Instrumentos cualitativos más comunes:

- **Entrevistas:** conversaciones individuales donde se hace una serie de preguntas abiertas a las personas para profundizar en sus experiencias y percepciones.
- **Grupos focales:** discusiones estructuradas con un grupo pequeño de personas para explorar opiniones y percepciones sobre un tema específico.
- **Observación participante:** quien investiga se sumerge en una comunidad o contexto para observar y documentar comportamientos, interacciones y rutinas.
- **Análisis de contenido:** examen sistemático de textos y documentos para identificar patrones, temas o características.
- **Historias de vida:** recopilación detallada de narraciones personales que describen la vida de un individuo o sus experiencias en relación con un tema específico.

b) Instrumentos cuantitativos: están diseñados para recopilar datos numéricos que se pueden utilizar para identificar patrones y relaciones estadísticas entre variables. Estos instrumentos se caracterizan por su estructura y estandarización, permitiendo que se recojan datos de muchos participantes de manera consistente y se realicen análisis objetivos.

Instrumentos cuantitativos más comunes:

- **Encuestas y cuestionarios:** herramientas estructuradas con preguntas cerradas que se utilizan para recopilar datos de una población amplia sobre actitudes, comportamientos, experiencias y características demográficas.
- **Análisis de indicadores:** son una observación empírica susceptible de expresión numérica que sintetiza aspectos relevantes de un fenómeno con propósitos analíticos o prácticos. Otorgan una visión de los resultados de acciones e iniciativas o permiten la valoración o identificación del estado de una situación, siendo una representación de un determinado fenómeno, mostrando una parte de él o su totalidad (UNECE, 2010; Instituto de la Mujer, 2010; Dávila, 2004).
- **Análisis de datos secundarios:** utilización de bases de datos existentes, como encuestas previas, para extraer y analizar datos cuantitativos.
- **Observación estructurada:** observación y registro de comportamientos específicos en situaciones específicas utilizando una guía preestablecida.

Para un diagnóstico con enfoque de género completo y enriquecedor es ideal combinar métodos cualitativos y cuantitativos. Mientras que los métodos cuantitativos proporcionan datos mensurables y tendencias generales, los métodos cualitativos ofrecen una comprensión más profunda y contextual de las experiencias y percepciones individuales.

Por ejemplo, una encuesta (método cuantitativo) podría indicar que un alto porcentaje de mujeres en una organización siente que hay barreras para su avance profesional. Luego, a través de entrevistas o grupos focales (métodos cualitativos), se podría explorar más a fondo las razones específicas y las experiencias que llevan a esta percepción.

Un elemento importante para considerar es lo que se conoce como sexismo hostil, que está compuesto principalmente por referencias sexistas tradicionales que se fundan en una supuesta inferioridad de las mujeres o lo femenino. Mientras el sexismo benévolo, que corresponde a nuevas formas de sexismo, es más sutil, ya que sugiere un deseo por parte de los hombres de protección, cuidado y adoración hacia las mujeres, que finalmente esconde una actitud paternalista y condescendiente (Recio, Cuadrado y Ramos 2007).

Por lo tanto, no es lo mismo preguntar opiniones frente a la afirmación “Las mujeres son las responsables de cuidar hijos e hijas”, que preguntar “Las mujeres son insustituibles en el cuidado de niños y niñas”.

Otras afirmaciones de sexismo benévolo son:

- “Los hombres deben dirigir con cariño, pero con firmeza a su mujer”.
- “Nadie como las mujeres sabe criar a sus hijos”.
- “Las mujeres son más sensibles”.

Es importante tener en cuenta estos aspectos, pues con el tiempo se han ido incorporando discursos políticamente correctos, que no se condicen con las prácticas sexistas que se siguen conservando.

4.1.4. Configuración del informe de diagnóstico con enfoque de género

El informe de diagnóstico con enfoque de género es un documento esencial que presenta los hallazgos y análisis realizados sobre las desigualdades y dinámicas de género en un contexto específico. Al configurar y estructurar este informe es crucial presentar la información de manera clara, coherente y comprensible, asegurando que se destaque la relevancia del enfoque de género. A continuación, se sugiere una configuración básica para dicho informe.

Al configurar el informe es crucial asegurarse de que esté escrito en un lenguaje claro y accesible. La utilización de gráficos, imágenes y formatos visuales puede mejorar la comprensión y el impacto del informe. Además, es vital garantizar que todas las afirmaciones y conclusiones estén respaldadas por datos y evidencia concreta.

Ejemplo de la estructura de un informe con enfoque de género.

1. Portada

- Título del informe.
- Nombre de la entidad o individuos responsables.
- Fecha de publicación.
- Logo o emblema, si aplica.

2. Índice

- Listado de secciones y subsecciones con sus respectivas páginas.

3. Resumen ejecutivo

- Breve descripción de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones del diagnóstico.

4. Introducción

- Propósito y objetivos del diagnóstico.
- Breve contextualización de la importancia del enfoque de género.
- Descripción de la entidad, sector o área de estudio.

5. Metodología

- Detalle de los métodos cualitativos y cuantitativos utilizados.
- Descripción de la población de estudio, muestra y procedimientos de muestreo.
- Limitaciones y desafíos encontrados durante el estudio.

6. Breve marco teórico y conceptual

- Definiciones clave relacionadas con el género.
- Descripción de modelos, teorías o enfoques utilizados para contextualizar el estudio.

7. Hallazgos y análisis

- Presentación de datos e información recopilada, desglosada por categorías o áreas de interés.
- Análisis interpretativo de los hallazgos, destacando las desigualdades de género, patrones, tendencias y áreas problemáticas.

8. Conclusiones

- Resumen de los principales hallazgos y posibles explicaciones.
- Reflexiones sobre las implicaciones de los resultados para la entidad, sector o área de estudio.

9. Recomendaciones

- Propuestas específicas para abordar las desigualdades identificadas (por ejemplo, una priorización de problemas y un plan de acción a corto plazo).
- Sugerencias para políticas, prácticas o intervenciones futuras (plan de acción a mediano y largo plazo).

10. Referencias bibliográficas

11. Anexos (si es necesario)

4.2. Uso de indicadores para evaluar las dinámicas de gestión de personas y las desigualdades de género

El uso de indicadores es fundamental para evaluar las dinámicas de gestión de personas y las desigualdades de género en organizaciones y empresas. Estos indicadores permiten cuantificar y rastrear el progreso en áreas específicas, ofreciendo una herramienta objetiva para tomar decisiones informadas y desarrollar políticas y prácticas más equitativas. A continuación, se presentan algunos indicadores clave y su importancia:

1. Brecha salarial de género

- **Definición:** diferencia porcentual entre los salarios medios de hombres y mujeres.
- **Importancia:** ayuda a identificar discriminaciones salariales y a desarrollar estrategias para garantizar la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

2. Representación de género en roles de liderazgo

- **Definición:** porcentaje de mujeres en puestos de dirección, gerencia y juntas directivas.
- **Importancia:** evalúa el acceso equitativo de las mujeres a posiciones de toma de decisiones y poder en la organización.

3. Tasa de retención por género

- **Definición:** comparación entre el número de hombres y mujeres que permanecen en la empresa durante un período específico.
- **Importancia:** revela si existen desigualdades en la retención de empleados según el género, lo que podría indicar un ambiente laboral no inclusivo.

4. Promoción y desarrollo profesional por género

- **Definición:** número de hombres y mujeres que reciben capacitación, mentoría o promociones en un período determinado.
- **Importancia:** ayuda a identificar si existen barreras o sesgos que impidan el crecimiento profesional equitativo.

5. Incidencia de acoso sexual y discriminación

- **Definición:** número de informes o denuncias relacionadas con acoso o discriminación basados en el género.
- **Importancia:** un indicador crítico para garantizar un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todas las personas trabajadoras.

6. Políticas y beneficios relacionados con el equilibrio trabajo-familia

- **Definición:** evaluación de la existencia y uso de políticas como licencia parental, horarios flexibles y opciones de trabajo remoto.
- **Importancia:** contribuye a un entorno laboral que reconoce y respeta las responsabilidades familiares de todas las personas trabajadoras promoviendo la equidad e igualdad.

7. Participación en programas de formación y sensibilización sobre género

- **Definición:** porcentaje de trabajadores y trabajadoras que participan en capacitaciones o talleres sobre equidad de género.
- **Importancia:** refleja el compromiso de la organización con la creación de un ambiente de trabajo informado y consciente sobre las cuestiones de género.

8. Feedback y percepción de los trabajadores y trabajadoras

- **Definición:** resultados de encuestas o entrevistas que evalúan la percepción de trabajadores y trabajadoras sobre la equidad de género en la organización.
- **Importancia:** proporciona una visión interna de cómo se vive la igualdad de género en la organización laboral y destaca áreas de mejora.

Estos indicadores y las fuentes mencionadas ofrecen un punto de partida para evaluar la gestión de personas y las desigualdades de género en una organización. Sin embargo, es esencial adaptar y expandir estos indicadores según las características y necesidades específicas de cada organización laboral.

4.2.1. Ejemplos de indicadores de género por procesos de la NCh3262:2021

Información sobre la estructura y el ambiente de la organización

- Proporción de trabajadoras y trabajadores en la organización.
- Proporción de trabajadoras y trabajadores por puesto de trabajo.
- Proporción de trabajadoras y trabajadores por años de antigüedad en la empresa.
- Grado de equidad en la contratación indefinida.
- Proporción de trabajadoras y trabajadores que han ingresado a la organización en un determinado número de años.
- Porcentaje de trabajadoras y trabajadores que han dejado la organización en un período de tiempo. Desagregado por tipo de razón, como jubilación, retiro voluntario, culminación del contrato, renuncia, etc.
- Porcentaje de trabajadoras y trabajadores que han solicitado licencias temporales en el último año (puede ser otro período de tiempo, por razones como: maternidad, paternidad, lactancia, incapacidad laboral, etc.).
- Existencia de política formal de igualdad de género en la empresa u organización.
- Grado de conocimiento de la política de igualdad de género de la empresa u organización en estudio.
- Porcentaje de satisfacción de las trabajadoras y trabajadores con el ambiente laboral de la organización.
- Entre otros.

Capacitación en género

- Alcance del plan de capacitación en género.
- Participación por sexo, área y puesto en capacitaciones relacionadas con conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.
- Plan de formación y evaluación de la formación en género recibidas por las personas responsables de implementar el SGIGC en los diversos ejes de género.
- Resultados del desempeño del SGIGC del personal con responsabilidad en la implementación.
- Existencia de capacitaciones abiertas para todo el personal y en el horario de trabajo o por medios virtuales.
- Grado de equidad en el número de horas de capacitación que dedican las trabajadoras y el número de horas de capacitación que dedican los trabajadores.
- Valoración/percepción de las trabajadoras y trabajadores sobre si los procesos de capacitación o formación interna contemplan criterios de igualdad y no discriminación por razón de género.
- Realización de talleres de sensibilización en género y temáticas afines.
- Grado de equidad en la inversión en capacitación para trabajadoras y trabajadores.
- Entre otros.

Reclutamiento y selección

- Compromiso de la organización expresado en llamados, reclutamiento y selección de personal bajo el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Difusión en las divisiones, áreas y niveles de la organización.
- Eliminación de sesgos de género en llamados a postulación a cargos sin especificaciones de sexo, edad, buena presencia, particularidades físicas, cualquier situación familiar.
- Inclusión de lenguaje inclusivo no sexista en los contratos del personal permanente, del personal temporal y otras formas contractuales, así como para quienes están contratados a través de empresas externas.
- Postulación de mujeres a áreas en las que se encuentran subrepresentadas. Resultados en pruebas de selección.
- Tasa de éxito de las mujeres candidatas que son contratadas.
- Existencia de acciones afirmativas y/o medidas de igualdad para reclutar mujeres.
- Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores sobre si los procesos de reclutamiento y selección contemplan criterios de igualdad y no presentan sesgos de género.
- Entre otros.

Tratamiento de reclamos

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

Desarrollo de carrera

- Existencia de procedimientos formales y documentados para la promoción de las personas.
- Adecuaciones a perfiles de puestos ocupados por personas de un único género.
- Perfiles de puestos descritos por competencias con perspectiva de género.
- Medios y alcance de la difusión de promociones de puestos de trabajo.
- Medidas para la postulación de mujeres y hombres a puestos no tradicionales para su sexo.
- Medidas para la promoción de las mujeres en la organización, según tipos de puestos.
- Grado de equilibrio de presencia femenina y masculina al tomar en consideración candidaturas o postulaciones en procesos de promoción.
- Tasa de éxito de las mujeres candidatas que han sido promovidas.
- Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores sobre si los procedimientos para la promoción contemplan criterios de igualdad y no presentan sesgos de género.
- Elaboración y difusión del plan de capacitación para la preparación de mujeres a puestos ejecutivos y directivos.
- Número y tipología de las acciones formativas desarrolladas por género.
- Calificación del liderazgo femenino y masculino por equipos de trabajo, áreas y divisiones de la organización.
- Inclusión del enfoque de género en los procedimientos de evaluación de desempeño y competencias.
- Entre otros.

Remuneraciones y compensaciones

- Compromiso documentado y difundido sobre la igualdad de oportunidades y no discriminación entre hombre y mujeres en las compensaciones.
- Metodología desarrollada y aplicada para garantizar igualdad de remuneraciones y compensaciones para el personal con iguales funciones y/o responsabilidades.
- Sesgos de género identificados en el análisis de la estructura salarial presente en la organización en el último periodo anual.
- Ajuste de remuneraciones realizadas en el último período para disminuir brechas o corregir discriminaciones de género.
- Brecha salarial de género.
- Proporción de trabajadoras y trabajadores en cargos con mayor remuneración.
- Existencia de una política formal de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres de la organización.
- Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores sobre si la política salarial de la empresa u organización es equitativa y se funda en criterios de igualdad entre mujeres y hombres.
- Entre otros.

Difusión y promoción del ejercicio de los derechos y responsabilidades parentales (para trabajadoras y trabajadores)

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

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

- Resultados de la detección de necesidades de trabajadores/as en relación a la conciliación de su vida laboral, familiar y personal.
- Programas y acciones ejecutadas en un determinado tiempo.
- Manejo de información del personal sobre derechos parentales.
- Alcance de las acciones para sensibilizar al personal (especialmente varones), sobre la conciliación y la corresponsabilidad.
- Uso por parte de mujeres y hombres de los mecanismos contemplados en la ley y que aportan a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la organización.
- Variación en servicios y ayudas para el cuidado de los hijos/as y de personas dependientes.
- Información sobre los hijos/as y personas dependientes por tramo de edad y por género.
- Mejora del grado de dificultad para conciliar trabajo y vida personal expresado por el personal.
- Uso de trabajadoras y trabajadores de una medida de adaptabilidad en condiciones de tiempo y espacio de trabajo.
- Existencia de mecanismos de identificación de necesidades familiares y personales de trabajadoras y trabajadores.
- Valoración/percepción de trabajadoras y trabajadores respecto a la política en favor del equilibrio y corresponsabilidad de la vida familiar, laboral y personal de la empresa u organización y si esta es equitativa para mujeres y hombres.
- Entre otros.

Ambiente de trabajo

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

Comunicación y uso de lenguaje inclusivo no sexista

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

Prevención y/o detección del acoso sexual y laboral y prevención, detección y derivación de la violencia intrafamiliar (VIF)

- Difusión y comunicaciones al personal sobre la política y protocolo de actuación en estas materias.
- Cargos, áreas y formación del personal responsable de medidas de prevención y tratamiento de las denuncias.
- Desarrollo del procedimiento para las investigaciones de casos denunciados por acoso sexual y acoso laboral.
- Calidad de los procedimientos (contenidos, plazos, mecanismos de confidencialidad, apoyo a las víctimas, etc.).
- Tasa de resolución de casos de acoso sexual en el trabajo denunciados por trabajadoras y trabajadores.
- Cantidad y tipo de acciones de prevención. Por ejemplo, existencia de talleres de sensibilización para la prevención de acoso sexual. Este indicador podría replicarse para medir talleres de sensibilización sobre el acoso laboral, violencia en el trabajo o violencia intrafamiliar.
- Campañas comunicacionales sobre cada temática.
- Participantes por sexo, áreas y cargos en acciones de prevención.
- Consultas y derivaciones realizadas por hombres y mujeres.
- Percepción de las medidas en encuesta de clima.
- Entre otros.

Salud integral

- Cantidad y público destinatario de medidas o programas de salud física y mental para trabajadores/as.
- Estrés laboral por género, estamento y categoría ocupacional.
- Participación por sexo en actividades de sensibilización en temas de salud (ejemplo: salud sexual y reproductiva).
- Distribución por sexo y estamento en la realización de diagnóstico preventivo de enfermedades de mayor incidencia (cáncer uterino, de mama, de próstata, gástrico, entre otros).
- Grado de equilibrio en las tasas de ausentismo entre mujeres y hombres.
- Grado de equilibrio en índice de rotación entre mujeres y hombres.
- Tasa de accidentabilidad por sexo.
- Resultados de la aplicación del Cuestionario SUSESO / ISTAS 2121 diferenciado por sexo u otra medición similar.
- Existencia de incentivos para la realización de exámenes médicos regulares para trabajadoras y trabajadores.
- Existencia de un programa de apoyo psicosocial para trabajadoras y trabajadores.
- Entre otros.

Infraestructura

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

4.3. Elaboración y seguimiento de los planes de acción

La planificación se describe como el método que nos permite elegir, organizar y estructurar las acciones a seguir con el fin de alcanzar metas específicas, garantizando un uso óptimo de los recursos a nuestro alcance. En el ámbito de la equidad de género se convierte en un instrumento técnico y estratégico para lograr que los compromisos y objetivos que una organización adopte en materia de equidad de género, conciliación en la lógica de la corresponsabilidad y ambientes laborales seguros y libres de violencias se traduzcan en acciones concretas y eficaces.

Un plan de acción en género debe ser integral y tomar en cuenta múltiples aspectos para asegurar su eficacia y pertinencia. A continuación, se detallan los elementos clave que debería considerar un plan de acción en esta materia:

4.3.1. Reconocer la línea base con un diagnóstico de género

Es importante tener una evaluación de la situación actual respecto a la equidad de género que nos permita identificar las brechas, barreras, inequidades y oportunidades en el contexto laboral. Es por esto que la etapa de diagnóstico es fundamental para que la organización pueda trazar un plan de trabajo adecuado y orientado a los compromisos asumidos por la gobernanza y, también, por aquellos vinculados a programas específicos como la Norma chilena 3262:2021 “Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”. El programa de buenas prácticas con equidad de género del Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género, entre otros.

4.3.2. Definir objetivos claros y medibles

En relación con los hallazgos detectados en el diagnóstico es importante que la organización comprometa los ámbitos de acción que abordará en el plan de trabajo y los objetivos y metas que le permitan movilizarse desde la línea base a un espacio de mejora.

4.3.3. Definir las estrategias y las acciones concretas con las que se van a comprometer

Comprometidos los ámbitos de acción y los objetivos, es importante definir acciones concretas que permitirán en un periodo de tiempo, lograr el cumplimiento de esos objetivos. Para ello, las acciones deben ser coherentes con las brechas, barreras e inequidades detectadas en el diagnóstico y deben definir con claridad el periodo de tiempo en que serán ejecutadas. Así también establecer la forma en que se podrá verificar la implementación de cada una de las acciones.

4.3.4. Asignación de recursos

Cada una de las acciones comprometidas en el plan de acción debe registrar los recursos que son necesarios para su implementación. Estos recursos pueden ser asociados a horas de trabajo de personas de distintos equipos, recursos financieros, tiempo, instalaciones, entre otros.

4.3.5. Definir las herramientas para monitorear los avances

El seguimiento de planes de acción es fundamental para garantizar que las acciones propuestas se implementen de manera eficaz, se logren los objetivos y se cumplan las metas comprometidas. Para ello se deben considerar los siguientes elementos:

- Definir indicadores que permitan visualizar el progreso de las acciones y, en especial, de los objetivos y metas definidas.
- Definir claramente el periodo de tiempo en el que se revisará el estado de implementación de las acciones comprometidas en el plan de acción.
- Registrar los avances y el estado del plan en cada una de las revisiones.
- Entregar reportes del seguimiento a las personas vinculadas a la planificación.
- Si durante el seguimiento se detecta que alguna acción no está avanzando según lo previsto, o que hay obstáculos no anticipados, se deben realizar los ajustes en el plan o en la implementación. Estos ajustes deben acordarse siempre con las personas que tengan responsabilidades en los objetivos y en las acciones comprometidas.

Al considerar estos elementos en un plan de acción en género se garantiza una mayor probabilidad de éxito, impacto real y transformación positiva hacia una sociedad más equitativa y justa.

4.3.6. Registro de las evidencias

Las evidencias que soportan la implementación de un plan de acción deben almacenarse de manera ordenada y en formatos disponibles para las personas vinculadas a los objetivos de género. Esto permitirá tener las evidencias disponibles para futuros reportes a la alta dirección, la presentación en auditorías, evidenciar cumplimientos legales y para entregar una retroalimentación clara y oportuna a las personas de la organización.

El seguimiento efectivo de los planes de acción no solo garantiza que se cumplan los objetivos, sino que también fomenta la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua. Es una parte integral de cualquier proceso de planificación y gestión de la equidad de género.

Capítulo 5

ELABORACIÓN

DE PROCEDIMIENTOS

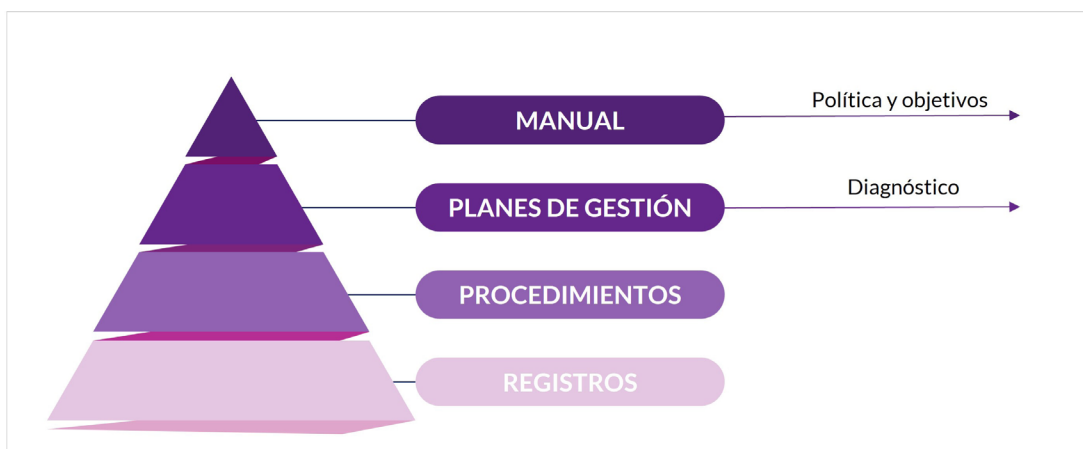
5.1. Sistema documental. Incorporación de la perspectiva de género en los documentos del sistema de gestión NCh3262:2021

Recordemos que la Norma chilena 3262:2021 refiere a un sistema de gestión para la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Su objetivo es proporcionar un marco para que las organizaciones puedan crear, implementar y mejorar continuamente un sistema de gestión que promueva la igualdad de género.

Un **sistema documental** dentro del contexto de la Norma chilena 3262:2021 se refiere al conjunto de documentos que una organización debe elaborar y mantener para cumplir con los requisitos de esta norma. Estos documentos incluyen:

- **Políticas de igualdad de género:** documentos que establecen el compromiso de la organización con la igualdad de género y cómo se integra en sus prácticas laborales.
- **Procedimientos:** instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo procesos específicos que aseguran la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y personal.
- **Registros:** evidencias documentadas de las actividades realizadas y los resultados obtenidos en relación con la igualdad de género y la conciliación.
- **Planes de acción:** planificación detallada de las acciones que se llevarán a cabo para abordar las áreas de mejora identificadas en relación con la igualdad de género y la conciliación.
- **Informes de revisión:** documentos que recogen los resultados de las revisiones periódicas del sistema de gestión para evaluar su eficacia y detectar oportunidades de mejora.

El sistema documental debe ser accesible y comprensible para las personas involucradas, asegurando que los procedimientos y políticas sean comunicados adecuadamente y puestos en práctica de manera eficaz. Además, el sistema debe ser revisado regularmente para asegurar que sigue siendo relevante y efectivo en función de las necesidades cambiantes de la organización y su personal.



Estructura documental de un sistema de gestión basado en la Norma Chilena NCh3262:2021

5.2. Algunas definiciones importantes

5.2.1. Manual de un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

Es un documento clave que detalla cómo una organización implementa y mantiene dicho sistema. Este manual servirá como guía tanto para la dirección como para las personas trabajadoras y debe ser de fácil acceso y comprensión para quienes integran la organización.

Es importante que el manual esté actualizado y que refleje con precisión las prácticas y procedimientos que se están llevando a cabo en la organización. Además, debe ser revisado periódicamente para asegurar que continúa siendo relevante ante cualquier cambio en la organización o en la legislación aplicable.

Los elementos que deberían considerarse a la hora de elaborar el manual son:

- Introducción.
- Objetivos del manual: explicación de para qué sirve el manual y quién debe utilizarlo.
- Alcance del sistema de gestión: detalle de las áreas y procesos de la organización que forman parte del sistema de gestión.
- Referencias normativas: inclusión de otras normativas o leyes pertinentes que deben ser consideradas.
- Marco teórico sobre la igualdad de género y conciliación.
- Compromiso de la dirección: declaración de compromiso por parte de la alta dirección con la igualdad de género.
- Política de igualdad de género: documento oficial que establece la posición y los objetivos de la organización en materia de igualdad de género y conciliación.
- Objetivos del sistema.
- Los procedimientos del sistema de gestión.
- Un mapa de procesos y sus interacciones.
- Glosario de términos: definiciones de términos técnicos o específicos utilizados en el manual.
- Registro de cambios: historial de las revisiones y cambios realizados al manual.

5.2.2. Planes de acción

Un plan de acción es un documento estratégico que detalla los pasos específicos necesarios para alcanzar uno o más objetivos. Es una herramienta clave en la gestión de proyectos y procesos de cambio, ya que proporciona una hoja de ruta clara para guiar las actividades desde la conceptualización hasta la realización. Un plan de acción eficaz identifica qué se debe hacer, quiénes deben hacerlo, cuándo debe ser completado y qué recursos son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

La Norma chilena 3262:2021 establece que un plan de acción debe incluir entre otros elementos: objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, metas, recursos, plazos de cumplimiento y responsables para el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, podemos revisar los elementos adecuados que deben estar presente en un plan de acción asociado a la implementación de un sistema de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

- **Objetivos:** definiciones claras y específicas de lo que el plan se propone lograr. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- **Acciones o pasos de trabajo:** descripción detallada de las tareas individuales que deben realizarse para lograr cada objetivo.
- **Responsables:** asignación de personas o equipos responsables de la ejecución de cada acción o tarea.
- **Recursos necesarios:** identificación de los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) requeridos para realizar cada paso o tarea.
- **Plazos:** establecimiento de fechas límite para la finalización de cada acción o tarea.
- **Indicadores de progreso y éxito:** definición de cómo se medirá el progreso y cuáles son los indicadores de éxito para un objetivo alcanzado.
- **Riesgos y mitigación:** análisis de los posibles riesgos o problemas que podrían surgir y planes para mitigar estos riesgos.
- **Proceso de seguimiento y evaluación:** procedimientos para revisar el progreso y hacer los ajustes necesarios para mantener el plan en curso.

5.2.3. Procedimientos

Un procedimiento es la secuencia de pasos necesaria para ejecutar una tarea. De este modo, cuando una organización establece una forma de realizar una actividad, define un procedimiento para realizarla. En la Norma ISO 9000:2015 se define procedimiento como “la forma especificada” de realizar una actividad o un proceso.

Un procedimiento en este contexto corresponde a una descripción paso a paso de cómo se deben llevar a cabo ciertas actividades. Esto permite:

- **Garantizar la igualdad de oportunidades:** identificar y eliminar barreras de género y promover una igualdad de trato y oportunidades en la organización.
- **Gestión de recursos humanos:** procesos de reclutamiento, selección, promoción, formación, desarrollo profesional y remuneración, asegurándose de que todos sean justos y no sesgados por temas de género.
- **Conciliación de la vida laboral, familiar y personal:** creación de condiciones de trabajo flexibles, horarios flexibles, teletrabajo, permisos parentales y otras medidas que permitan a trabajadores/as equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.
- **Prevención del acoso y la violencia:** establecimiento de políticas claras y procedimientos para prevenir y responder al acoso laboral, sexual, violencia de género y otras violencias laborales.
- **Comunicación y sensibilización:** estrategias para promover una cultura organizacional inclusiva y consciente de la igualdad de género.
- **Monitoreo y evaluación:** procedimientos para la recolección y análisis de datos por género para evaluar el progreso hacia la igualdad de género y la eficacia de las medidas de conciliación implementadas.

Cada procedimiento del sistema debe incluir como mínimo los siguientes elementos:

- **Nombre:** se recomienda identificar el procedimiento con un nombre que le permita distinguirse de otros procedimientos elaborados y que aluda a la tarea que describe. Ejemplo: selección y reclutamiento de personal.
- **Objetivo:** define cuáles son los resultados que se quiere alcanzar con la elaboración de un procedimiento. Ejemplo: orientar la selección y contratación de personal de modo que se produzca sin discriminación.
- **Alcance:** describe la delimitación del procedimiento, puede hacer referencia a las unidades organizacionales que aborda, el espacio temporal en que se desarrolla, etc. Ejemplo: el proceso de selección del personal se aplica a todas las vacantes que se produzcan en la casa matriz de la organización.
- **Documentos que sirven de referencia para la realización de la tarea:** se refiere a todos aquellos documentos que orientan algún aspecto del procedimiento. Ejemplo: diagnóstico de género realizado a la organización.
- **Definiciones de los conceptos que aborda:** el procedimiento debe servir para que cualquier persona que requiera comprender cómo se desarrolla la tarea descrita en él, pueda comprenderla y desarrollarla. Por ello, requiere que en él se definan los conceptos aplicados, de modo de establecer sentidos comunes para todas las personas interesadas en su comprensión y utilización.
- **Establecimiento de indicadores:** el procedimiento y los resultados que espera alcanzar deben ser medibles, por ello, se deben establecer indicadores y estándares a cumplir. Se sugiere que para cada procedimiento se establezcan, en lo posible, indicadores de proceso, producto y resultado. Ejemplo: en el caso de selección de personal, un indicador de resultado es “Porcentaje de mujeres contratadas respecto del total de personas que se presentaron para ocupar el cargo ofrecido”. Un indicador de proceso es “Número de horas de capacitación en género recibidas por el personal a cargo de la selección y contratación del personal”.
- **Consignar los registros relacionados con el proceso:** en el procedimiento se requiere establecer todos los documentos que comprueben que se desarrollaron las actividades que en él se describen.
- **Control de versiones:** cada vez que se realice algún cambio en un procedimiento debe quedar por escrito, consignando la fecha en que la modificación se realizó y la aprobación del/la representante de la dirección.

- **Elaboración de flujograma:** en general, los procesos se representan en flujograma porque corresponden a una representación de la concatenación de actividades y de decisiones que la tarea involucra. Se sugiere establecer en él a las personas responsables y la descripción precisa de cada actividad involucrada en el procedimiento.

5.3. Procedimientos documentados exigidos por la Norma chilena 3262:2021

La Norma chilena 3262:2021 exige los siguientes procedimientos obligatorios que las organizaciones deben elaborar, implementar, monitorear y difundir a todo el personal asociado al alcance del sistema de gestión:

- a) Procedimiento que defina los controles necesarios para:
- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión;
 - Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente;
 - Asegurar que se identifica el estatus en la versión vigente de los documentos;
 - Asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables estén disponibles en el lugar de uso;
 - Asegurar que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables;
 - Asegurar que los documentos de cumplimiento obligatorio, tales como la normativa legal vigente y convenios internacionales, relacionados con igualdad de género y acoso sexual y laboral, entre otros, estén identificados, accesibles y se mantengan actualizados;
 - Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso que se mantengan por cualquier razón.
 - Controlar los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos del sistema, así como de la eficacia de su funcionamiento; y
 - Asegurar la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, conservación y disposición de los registros.
- b) Procedimiento que establezca la metodología para la detección de brechas de género y eliminación de prácticas discriminatorias en base a las brechas de género identificadas (compensaciones, participación laboral, participación en puestos que tradicionalmente no son asignados a su género, participación en cargos de jefatura y toma de decisión: alta dirección, dirección y jefaturas intermedias), y uso de medidas de conciliación;

- c)** Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal que garantice la igualdad de oportunidades y la no discriminación por género en el acceso a las diferentes funciones y niveles de la organización;
- d)** Procedimiento para el desarrollo de la carrera, la representación equilibrada entre mujeres y hombres en cargos de responsabilidad y el acceso a la capacitación para asegurar el desarrollo equitativo entre mujeres y hombres;
- e)** Procedimiento que defina las prácticas de la organización para remuneraciones y compensaciones basadas en criterios de igualdad de género para todas las funciones y niveles de la organización.
- f)** Procedimiento para el registro confidencial y tratamiento de reclamos relativos a situaciones no equitativas o discriminatorias por razones de género;
- g)** Procedimiento que establezca medidas para prevenir, detectar, abordar y derivar los casos de acoso laboral y sexual en el trabajo, de acuerdo con lo establecido por la autoridad competente;
- h)** Procedimiento que establezca medidas para prevenir, detectar y derivar los casos de violencia intrafamiliar, de acuerdo a lo establecido por la autoridad competente.
- i)** Procedimiento que defina medidas para facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad de mujeres y hombres.
- j)** Procedimiento para identificar y acceder a la documentación relativa a los requisitos legales sobre igualdad de remuneraciones, acoso laboral y sexual, derechos parentales, teletrabajo, entre otros.
- k)** Procedimiento para definir las responsabilidades y requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer y conservar registros e informar sus resultados.
- l)** Procedimiento para definir los requisitos para:
- Revisar las no conformidades (incluyendo aquellas generadas por los reclamos de las personas de la organización y por la detección de prácticas discriminatorias);
 - Determinar las causas de las no conformidades;
 - Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;
 - Determinar e implementar las acciones necesarias;
 - Registrar los resultados de las acciones tomadas; y
 - Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

5.4. Registros

Un registro se refiere a cualquier tipo de documento que proporciona evidencia objetiva de las actividades realizadas o los resultados obtenidos. Estos registros son fundamentales para demostrar la conformidad con la Norma y para verificar la implementación efectiva de las políticas de igualdad de género y conciliación.

Los registros deben mantenerse de forma sistemática y ser accesibles para su revisión por parte de las personas autorizadas. Además, deben ser almacenados de manera segura para proteger la confidencialidad de la información sensible y asegurar su integridad a lo largo del tiempo. Estos registros son cruciales durante las auditorías de certificación o recertificación para demostrar que la organización ha implementado y está manteniendo adecuadamente las prácticas de igualdad de género y conciliación de acuerdo con la Norma chilena 3262:2021.

Los registros pueden incluir una variedad de tipos de documentos, tales como:

- Datos estadísticos: colección de datos que reflejan la composición de género en diferentes niveles de la organización, datos salariales desglosados por género y otros indicadores relevantes.
- Informes de progreso: documentación que resume los avances hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de acción de igualdad de género.
- Actas de reuniones: registros de las discusiones y decisiones tomadas en reuniones relacionadas con el sistema de gestión.
- Resultados de auditorías internas y externas: informes que contienen los hallazgos de las auditorías realizadas para evaluar la eficacia del sistema de gestión.
- Registros de formación y sensibilización: evidencia de las actividades de formación realizadas para promover la igualdad de género y la conciliación entre el personal.
- Revisiones por la dirección: documentación de las revisiones periódicas del sistema de gestión de género realizadas por la dirección.

5.5. Perspectiva de género en los procedimientos exigidos por la Norma chilena 3262:2021

La perspectiva de género es un enfoque analítico y metodológico que reconoce la diferencia entre los sexos y considera las desigualdades y las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Se enfoca en la comprensión de los roles sociales, las expectativas y las normas culturales que están asociadas con el género y cómo estos impactan la vida de las personas y la estructura social. Esta perspectiva busca identificar y cuestionar las desigualdades de género y trabajar hacia la equidad, lo que implica ofrecer a mujeres y hombres las mismas oportunidades y tratamientos, ajustándolos según las diferentes necesidades y situaciones de cada uno.

La perspectiva de género en los procedimientos exigidos por la Norma chilena 3262:2021 es esencial, ya que la norma está diseñada para promover la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. **Incorporar una perspectiva de género significa que todos los procedimientos deben ser analizados y ejecutados considerando las implicancias y el impacto que podrían tener en hombres y mujeres, asegurando que las prácticas laborales, políticas y acciones no perpetúen desigualdades o sesgos de género.**

Integrar la perspectiva de género en los procedimientos no es solo una cuestión de cumplimiento normativo, sino una estrategia para mejorar la cultura organizacional y el desempeño empresarial, al promover un entorno de trabajo más equitativo y diverso.

A continuación, se describen algunas maneras en las que la perspectiva de género puede integrarse en los procedimientos de acuerdo con la Norma chilena 3262:2021:

- **Análisis y diagnóstico de género:** los procedimientos deben comenzar con un análisis de género para identificar las brechas y desigualdades existentes dentro de la organización. Esto implica recopilar y analizar datos desagregados por sexo/género para comprender las diferencias en la experiencia laboral de hombres y mujeres.
- **Diseño de políticas:** al formular políticas y prácticas de trabajo es crucial considerar cómo estas pueden afectar de manera diferente a los empleados/as según su género. Por ejemplo, las políticas de licencia parental deben ser inclusivas y no discriminatorias, ofreciendo las mismas oportunidades a padres y madres.
- **Reclutamiento y selección:** los procedimientos de reclutamiento deben garantizar que los procesos de selección sean equitativos, con descripciones de puestos y criterios de evaluación que no favorezcan a un género sobre otro.

- **Desarrollo de carrera:** las oportunidades de desarrollo profesional y ascenso deben estar disponibles equitativamente para todos/as los/as empleados/as, sin sesgos de género, y cuyos procedimientos deben asegurar que los criterios de promoción sean justos y transparentes.
- **Conciliación de la vida laboral y personal:** los procedimientos deben promover un equilibrio de trabajo y vida personal que considere las necesidades de todos/as los/as empleados/as, independientemente de su género e incluyendo medidas como horarios flexibles y teletrabajo.
- **Prevención y manejo del acoso y la violencia:** es fundamental contar con procedimientos claros y efectivos para prevenir y responder al acoso sexual y a la violencia de género, asegurando un entorno de trabajo seguro para todos y todas.
- **Capacitación y sensibilización:** los programas de formación deben incluir módulos de sensibilización sobre igualdad de género para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan la importancia de esta perspectiva.
- **Comunicación interna y externa:** los procedimientos de comunicación deben reflejar un lenguaje inclusivo y promover imágenes y mensajes que no refuercen estereotipos de género.
- **Medición y seguimiento:** los indicadores de desempeño y los procedimientos de seguimiento deben evaluar el impacto de las políticas y prácticas desde una perspectiva de género, ajustándolos según sea necesario para mejorar la equidad.
- **Revisión y mejora continua:** los procedimientos deben ser revisados periódicamente para identificar oportunidades de mejora en la promoción de la igualdad de género y ajustar las prácticas según los resultados obtenidos.

5.6. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de reclutamiento y selección

Incorporar la perspectiva de género en los procesos de reclutamiento y selección implica asegurarse de que estos procesos no solo sean justos y equitativos, sino que también promuevan activamente la igualdad de género. Aquí hay algunos ejemplos de cómo esto se puede lograr.

5.6.1. En la preparación del proceso

- **Análisis de rol:** evaluar el puesto y sus descripciones para asegurarse de que no contengan sesgos de género y que apelen a personas candidatas diversas.
- **Publicidad de la vacante:** utilizar un lenguaje e imágenes inclusivas y no sexistas en los anuncios de trabajo. Asegurarse de que el material de promoción refleje la diversidad y no perpetúen estereotipos basados en el género.
- **Targeting diverso:** publicar la oferta de empleo en una variedad de plataformas para alcanzar una amplia y diversa gama de candidatos y candidatas.

5.6.2. Durante el proceso de selección

- **Criterios claros y objetivos:** establecer criterios de selección basados en competencias y habilidades relevantes para el puesto, asegurando que estos no estén influenciados por sesgos de género.
- **Formación para reclutadores/as:** capacitar a los y las responsables de la selección sobre sesgos inconscientes para minimizar su impacto en las decisiones de contratación.
- **Entrevistas estructuradas:** utilizar un conjunto estandarizado de preguntas para todos los candidatos y candidatas para garantizar que todos/as sean evaluados de manera equitativa.

5.6.3. En la evaluación de personas candidatas

- **Paneles diversos:** incluir un panel diverso en términos de género para las entrevistas para reducir el sesgo individual y ofrecer múltiples perspectivas.
- **Evaluación basada en evidencia:** decidir basándose en evidencia de desempeño y potencial, no en estereotipos o suposiciones.
- **Feedback transparente:** ofrecer retroalimentación basada en criterios claros y relacionados con el trabajo a todos/as los/as candidatos y candidatas.

5.7. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de desarrollo decarrera

Incorporar la perspectiva de género en el proceso de desarrollo de carrera y acceso a puestos de responsabilidad es crucial para fomentar un ambiente de trabajo equitativo y para aprovechar todo el potencial del talento disponible en una organización. La incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo de carrera y en el acceso a puestos de responsabilidad es un paso fundamental hacia la eliminación de las barreras estructurales que impiden la igualdad de oportunidades. A largo plazo, estas prácticas no solo benefician a las personas trabajadoras, sino que también mejoran la salud organizacional y la eficacia empresarial al asegurar que el liderazgo refleje la diversidad del talento disponible.

A continuación, se presentan varios ejemplos de cómo se puede lograr esto:

5.7.1. Planificación de carrera

- **Evaluaciones de desempeño justas:** asegurarse de que las evaluaciones de desempeño y las revisiones de carrera no estén sesgadas por estereotipos vinculados al género y que los mismos criterios se apliquen equitativamente a todas las personas.
- **Mentoría y patrocinio:** crear programas de mentoría y patrocinio que apoyen el desarrollo profesional de empleados/as de todos los géneros, prestando especial atención a aquellos que puedan estar subrepresentados/as en roles de liderazgo.
- **Planes de desarrollo individual:** desarrollar planes de carrera personalizados que consideren las circunstancias y aspiraciones individuales, incluyendo necesidades que puedan estar influenciadas por responsabilidades de género tradicionales, como el cuidado de hijos, hijas o de familiares.

5.7.2. Formación y desarrollo

- **Acceso igualitario a la formación:** proporcionar igual acceso a la formación y al desarrollo profesional, incluyendo capacitaciones en habilidades de liderazgo y gestión.
- **Programas de liderazgo para mujeres:** ofrecer programas específicos de desarrollo de liderazgo para mujeres, para prepararlas en mayor número para puestos de alta responsabilidad.
- **Flexibilidad en la formación:** ofrecer opciones de formación flexibles, como *e-learning* o programas de estudio en horarios compatibles con diferentes modelos de vida laboral y personal.

5.7.3. Promociones y oportunidades

- **Procesos de promoción transparentes:** implementar procesos de promoción transparentes y basados en criterios objetivos que sean conocidos por todas las personas.
- **Revisión de criterios de promoción:** asegurarse de que los criterios de promoción no incluyan sesgos inconscientes que puedan favorecer a un género sobre otro.
- **Fomento de la diversidad en el liderazgo:** establecer objetivos para la diversidad de género en posiciones de liderazgo y tomar medidas activas para alcanzarlos.

5.7.4. Cultura organizacional

- **Concientización y formación:** ofrecer formación sobre diversidad e inclusión y sensibilizar sobre los sesgos de género y cómo afectan el desarrollo de carrera.
- **Balance de vida personal y familiar con el trabajo:** promover una cultura que apoye el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, con políticas que permitan la flexibilidad, como horarios de trabajo flexibles, trabajo remoto y permisos parentales igualitarios.

5.7.5. Medición y mejora continua

- **Seguimiento de la progresión de carrera:** monitorear el progreso de la carrera de las personas para identificar y abordar desigualdades.
- **Evaluaciones regulares:** realizar evaluaciones regulares de las políticas y prácticas para garantizar que promuevan activamente la igualdad de género en el desarrollo de carrera y el acceso a puestos de responsabilidad.
- **Recopilación de *feedback*:** solicitar y actuar según la retroalimentación de trabajadores y trabajadoras sobre cómo las políticas y prácticas afectan su desarrollo profesional.

5.8. Incorporar la perspectiva de género en el proceso compensaciones

Incorporar la perspectiva de género en el proceso de compensaciones implica garantizar que hombres y mujeres reciban igual pago por igual trabajo y que las estructuras de compensación no perpetúen desigualdades de género. Incorporar la perspectiva de género en la compensación no es solo una cuestión de justicia, sino también una práctica empresarial inteligente. Eliminar la brecha salarial de género y asegurar una compensación equitativa para todas las personas trabajadoras pueden mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación y mejorar la reputación de la empresa. Además, puede ayudar a atraer y retener talento diverso, lo cual es crucial para la innovación y el éxito a largo plazo.

A continuación, algunas acciones que las organizaciones pueden tomar para lograrlo:

5.8.1. Evaluación y estructura salarial

- **Auditorías de igualdad salarial:** realizar regularmente mediciones de igualdad salarial para identificar brechas de género en los salarios y tomar medidas correctivas.
- **Transparencia salarial:** promover la transparencia en las escalas salariales para todos los roles y niveles, lo que puede ayudar a identificar y abordar las disparidades.

5.8.2. Beneficios y bonificaciones

- **Equidad en los beneficios:** asegurar que los beneficios adicionales y los programas de bonificación sean equitativos y no estén sesgados hacia actividades o roles tradicionalmente dominados por un género.
- **Revisiones de bonificaciones:** revisar las políticas de bonificaciones para garantizar que las métricas de rendimiento no favorezcan inadvertidamente a un género sobre otro.

5.8.3. Políticas de compensación

- **Políticas de compensación justa:** crear y mantener políticas que promuevan la equidad de género, incluyendo la igualdad de pago por igual trabajo y el acceso equitativo a aumentos y promociones.
- **Conciliación de la vida laboral, familiar y personal:** ofrecer beneficios que ayuden a equilibrar las responsabilidades laborales y personales, tales como horarios flexibles y licencias parentales, que no penalicen a ninguno de los géneros en términos de compensación.

8.4. Formación y concienciación

- **Capacitación sobre sesgos:** proporcionar formación a los y las responsables de la toma de decisiones sobre los sesgos inconscientes que pueden influir en las decisiones de compensación.
- **Criterios claros:** establecer y comunicar criterios claros para la compensación y las promociones para que los y las trabajadoras entiendan cómo pueden avanzar y ser recompensados justamente.

5.8.5. Monitoreo y mejora continua

- **Monitoreo de la equidad de género:** realizar seguimiento de la equidad de género en las compensaciones a lo largo del tiempo para medir el progreso y ajustar las políticas según sea la indicación necesaria.
- **Recopilación de *feedback*:** obtener retroalimentación de trabajadores y trabajadoras sobre la percepción de equidad en las compensaciones y usarla para mejorar las políticas y prácticas.
- **Reportes y responsabilidad:** publicar reportes sobre la equidad de género en las compensaciones y asumir la responsabilidad pública para mejorar la igualdad.

5.8.6. Beneficios y bonificaciones

- **Equidad en los beneficios:** asegurar que los beneficios adicionales y los programas de bonificación sean equitativos y no estén sesgados hacia actividades o roles tradicionalmente dominados por un género.
- **Revisiones de bonificaciones:** revisar las políticas de bonificaciones para garantizar que las métricas de rendimiento no favorezcan inadvertidamente a un género sobre otro.

5.9. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de gestión de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

La gestión de las medidas de conciliación de la vida laboral, familiar y personal en una organización es un proceso continuo y dinámico que busca atender las necesidades de todas las personas colaboradoras, sin importar su género, situación familiar o personal.

Para que la gestión de la conciliación sea exitosa es esencial que la organización cultive una cultura de respeto y apoyo mutuo, donde se valore la diversidad y se promueva un equilibrio saludable entre las responsabilidades laborales y la vida personal y familiar.

La alta dirección debe liderar con el ejemplo y todos los niveles de la organización deben comprometerse con estas prácticas para que se conviertan en una parte natural de la cultura laboral de la institución.

5.9.1. Algunos elementos para considerar en la elaboración del procedimiento

- **Desarrollar políticas inclusivas:** la organización debe crear políticas que contemplen las diversas realidades de su personal, promoviendo la igualdad y el respeto a la diversidad de necesidades.
- **Consultar con el personal:** incluir a las personas colaboradoras en la creación de políticas asegura que sus voces sean escuchadas y sus necesidades consideradas.
- **Educar y sensibilizar:** es fundamental ofrecer capacitaciones que sensibilicen sobre la importancia de la conciliación y cómo contribuye al bienestar y la productividad.
- **Formar personas líderes y gestoras:** las personas con responsabilidades de liderazgo deben estar formadas para comprender, respetar y aplicar las políticas de conciliación.
- **Implementación de medidas de conciliación:**
 - a) flexibilizar el tiempo y espacio de trabajo: implementar horarios flexibles, trabajo remoto y jornadas comprimidas que se adapten a las diversas necesidades.
 - b) licencias y permisos: facilitar licencias remuneradas y no remuneradas para atender asuntos personales y familiares.
- **Informar claramente:** garantizar que toda la información sobre las medidas de conciliación esté disponible y sea accesible para todo el personal.
- **Canales de comunicación:** establecer canales bidireccionales donde las personas puedan expresar sus necesidades y recibir respuesta.
- **Garantizar la confidencialidad:** asegurar que las solicitudes se manejen con discreción y respeto a la privacidad.
- **Monitorear la aplicación:** realizar seguimientos regulares para asegurar que las medidas se aplican de manera justa y efectiva.
- **Evaluar impacto:** medir el impacto y uso de las medidas en la satisfacción y el rendimiento, y ajustar las políticas conforme a los resultados.
- **Revisar periódicamente:** las políticas de conciliación deben ser revisadas con regularidad para asegurar su relevancia y eficacia.
- **Adaptarse al cambio:** estar abiertos a hacer ajustes basados en nuevas realidades o retroalimentación de las personas trabajadoras.

5.10. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de prevención, abordaje y seguimiento de acoso laboral y sexual

La gestión del proceso de prevención, abordaje y seguimiento de situaciones de acoso laboral y sexual en una organización es un componente crítico para asegurar un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todas las personas. La clave para una gestión efectiva es crear un entorno laboral en el que se promueva la dignidad y el respeto mutuo y donde el acoso no tenga cabida. Esto requiere compromiso, liderazgo y recursos para educar, prevenir, intervenir y hacer seguimiento a estas situaciones, asegurando así la protección y el bienestar de todas las personas trabajadoras.

Los elementos que deben estar presentes al momento de elaborar un procedimiento para la prevención, abordaje y seguimiento de estas situaciones, son los siguientes:

- **Políticas claras:** establecer políticas estrictas y claras contra el acoso, incluyendo definiciones y ejemplos, y asegurarse de que estas políticas sean accesibles para todo el personal.
- **Capacitación y sensibilización:** realizar talleres de formación obligatorios para todo el equipo, incluida la alta dirección, sobre qué constituye el acoso y cómo prevenirlo.
- **Cultura organizacional:** fomentar una cultura de respeto y tolerancia cero hacia el acoso. La alta dirección debe liderar con el ejemplo.
- **Canales de denuncia:** proporcionar múltiples canales seguros y confidenciales para que las personas puedan reportar incidentes de acoso sin miedo a represalias.
- **Procedimientos de investigación:** tener procedimientos claros y transparentes para la investigación de las denuncias, garantizando la imparcialidad y la confidencialidad en el proceso.
- **Equipo de respuesta:** contar con un equipo entrenado para responder a las quejas que incluya a miembros de Recursos humanos/Gestión de personas, asesoramiento legal y, si es posible, un representante de la salud mental.
- **Soporte a las víctimas:** ofrecer apoyo y recursos a las personas afectadas, como asesoramiento y orientación psicológica.
- **Medidas correctivas:** tomar acciones disciplinarias adecuadas contra acosadores/as que pueden ir desde un programa de formación hasta el despido, dependiendo de la gravedad del caso.
- **Confidencialidad:** mantener la confidencialidad y el respeto por todas las partes involucradas durante y después de la investigación.

- **Revisión de políticas:** revisar y actualizar regularmente las políticas de acoso para asegurarse de que sean efectivas y estén al día con la legislación vigente.
- **Monitoreo del ambiente laboral:** realizar encuestas y foros abiertos para detectar posibles situaciones de acoso no reportadas.
- **Auditorías y mejora continua:** llevar a cabo auditorías de las prácticas actuales y realizar mejoras continuas en las políticas y procedimientos.
- **Responsabilidad y transparencia:** publicar anualmente un informe sobre los casos de acoso laboral y sexual y las acciones tomadas manteniendo la privacidad de las personas involucradas.

5.11. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de tratamiento confidencial de los reclamos por prácticas discriminatorias

Incorporar la perspectiva de género en el tratamiento confidencial de los reclamos por prácticas discriminatorias implica reconocer y abordar las diferentes maneras en que las personas de diversos géneros pueden experimentar la discriminación en el lugar de trabajo. Al integrar la perspectiva de género en la gestión de reclamos se refuerza el compromiso organizacional con la igualdad, la equidad y la no discriminación y se contribuye a crear un ambiente laboral inclusivo y respetuoso para todas las personas.

En el contexto organizacional, una práctica discriminatoria en razón de género se refiere a cualquier comportamiento, política, procedimiento o práctica institucional que diferencia, excluye o perjudica a un individuo o grupo de individuos en base a su género, y que no está justificada por requisitos de trabajo necesarios ni es razonablemente necesaria para la operación segura y eficiente de la organización.

Para combatir las prácticas discriminatorias, las organizaciones pueden implementar políticas de igualdad de género y asegurarse de que todas las políticas de recursos humanos y prácticas organizativas sean justas y equitativas, proporcionando igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Esto se hace no solo para cumplir con las leyes y regulaciones aplicables sino también para crear un ambiente de trabajo inclusivo y diverso que pueda aprovechar al máximo el potencial de todos sus equipos de trabajo.

Los elementos que deben estar presentes al momento de elaborar un procedimiento sobre el tratamiento confidencial de reclamos por prácticas discriminatorias:

- **Políticas inclusivas:** desarrollar políticas que tomen en cuenta las necesidades específicas de género en cuanto a la confidencialidad.
- **Formación especializada:** capacitar a las personas encargadas de manejar los reclamos en la perspectiva de género y en la importancia de la confidencialidad.

- **Accesibilidad:** asegurar que los canales para interponer un reclamo sean accesibles y seguros para las personas.
- **Variedad de opciones:** ofrecer diferentes métodos para presentar reclamos: en línea, en persona, por teléfono, o por escrito, para acomodar las preferencias personales.
- **Diversidad en el equipo:** incluir hombres y mujeres en los equipos de respuesta a los reclamos para asegurar empatía y comprensión.
- **Capacitación en sesgo implícito:** formar al equipo para reconocer y manejar sus propios sesgos, lo cual es fundamental para un proceso justo y respetuoso.
- **Enfoque individualizado:** entender que cada caso es único y puede requerir un enfoque diferente, dependiendo de la perspectiva de género de la persona que presenta el reclamo.
- **Interseccionalidad:** reconocer que las identidades de género se cruzan con otras identidades (como el sexo, la etnia, la sexualidad, la identidad, la edad, etc.), lo cual puede afectar la experiencia de discriminación de una persona.
- **Protección contra represalias:** garantizar políticas fuertes contra represalias para quienes presentan reclamos.
- **Apoyo psicosocial:** facilitar acceso a apoyo psicológico y legal, reconociendo las necesidades específicas que pueden surgir de experiencias de discriminación relacionadas con el género.
- **Comunicación de procesos:** informar a todas las personas trabajadoras sobre cómo se manejan los reclamos y la importancia de la confidencialidad en este proceso.
- **Feedback del proceso:** ofrecer la posibilidad de proporcionar retroalimentación sobre el proceso de manera anónima para mejorar continuamente el sistema.
- **Seguimiento de casos:** hacer un seguimiento de los reclamos para asegurar que se resuelvan de manera satisfactoria y justa.
- **Revisión de políticas y prácticas:** evaluar y revisar periódicamente las políticas y prácticas para garantizar que sigan siendo efectivas y sensibles a las cuestiones de género.
- **Tratar los casos en función de lo que establece el procedimiento de tratamiento de acciones correctivas:** un reclamo por práctica discriminatoria debe también ser analizado con el objetivo de encontrar la causa raíz que lo provoca, tomar las acciones correctivas y verificar la eficacia de esas acciones.

5.12. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de prevención, abordaje y derivación de la violencia intrafamiliar en el contexto de pareja

La elaboración de un procedimiento para la prevención, atención y derivación de situaciones de violencia contra la mujer en el contexto de violencia intrafamiliar es una tarea delicada y de suma importancia que requiere un enfoque inclusivo y sensible. A continuación, se describe cómo debe desarrollarse este procedimiento, utilizando un lenguaje inclusivo y considerando las mejores prácticas en la materia. Este procedimiento debe plasmarse en un documento oficial que sea accesible para todo el personal, y debe ser parte de una estrategia más amplia de la organización para fomentar un ambiente seguro y respetuoso para todas las personas, independientemente de su género. La participación y compromiso de toda la comunidad laboral es crucial para el éxito de estas iniciativas.

Los elementos que deben estar presentes al momento de elaborar un procedimiento para la prevención, abordaje y derivación de la violencia intrafamiliar son:

- **Comprensión y sensibilización:** el proceso debe comenzar con una fase de sensibilización y formación para todas las personas involucradas en la organización. Es fundamental comprender la gravedad y las implicaciones de la violencia intrafamiliar y cómo afecta a las mujeres en distintos ámbitos de su vida, incluido el laboral.
- **Marco normativo:** el procedimiento debe estar alineado con las normativas legales vigentes y las mejores prácticas internacionales en materia de derechos humanos y equidad de género. Se debe hacer referencia a los instrumentos jurídicos pertinentes y a las políticas organizacionales sobre igualdad de género y no discriminación.
- **Definición de violencia:** se debe proporcionar una definición clara de lo que constituye violencia contra las mujeres en el contexto intrafamiliar, incluyendo sus diversas manifestaciones: física, psicológica, sexual, económica/patrimonial y simbólica.
- **Protocolo de prevención:** el procedimiento debe incluir un protocolo preventivo que fomente una cultura organizacional basada en el respeto y la igualdad de género. Esto puede incluir talleres, campañas de sensibilización y formación en materia de género y prevención de la violencia.
- **Mecanismos de detección temprana:** establecer sistemas que permitan identificar señales de alarma o situaciones de riesgo. Esto puede ser a través de cuestionarios de evaluación de riesgo, entrevistas periódicas y canales de comunicación confidenciales.
- **Procedimiento de atención inmediata:** desarrollar un procedimiento claro para responder de manera inmediata cuando se identifica un caso de violencia. Esto incluye la identificación de personal capacitado para atender la situación, asegurando la privacidad y seguridad de la persona afectada.

- **Mecanismos de detección temprana:** establecer sistemas que permitan identificar señales de alarma o situaciones de riesgo. Esto puede ser a través de cuestionarios de evaluación de riesgo, entrevistas periódicas y canales de comunicación confidenciales.
- **Procedimiento de atención inmediata:** desarrollar un procedimiento claro para responder de manera inmediata cuando se identifica un caso de violencia. Esto incluye la identificación de personal capacitado para atender la situación, asegurando la privacidad y seguridad de la persona afectada.
- **Sistema de derivación:** crear un sistema de derivación efectivo que contemple la colaboración con servicios especializados externos, como apoyo psicológico, asesoramiento legal y servicios de protección.
- **Seguimiento y protección:** establecer mecanismos de seguimiento para proteger la integridad y derechos de la mujer afectada, incluyendo la posibilidad de medidas de protección como reubicaciones laborales temporales si son necesarias y el seguimiento del caso hasta su resolución.
- **Confidencialidad:** garantizar la confidencialidad y el derecho a la privacidad de las personas que reporten situaciones de violencia, así como de cualquier información que se maneje en el proceso.
- **Formación continua:** asegurar la formación continua del personal encargado de aplicar el procedimiento para mantener una comprensión actualizada de los problemas relacionados con la violencia intrafamiliar, de género, contra la mujer y las mejores formas de abordarla.
- **Evaluación y mejora del procedimiento:** implementar un sistema de evaluación periódica del procedimiento que permita identificar áreas de mejora y garantizar la efectividad de las acciones tomadas.

5.13. Incorporar la perspectiva de género en el proceso de capacitación

Incorporar la perspectiva de género en el procedimiento de capacitación de una organización significa garantizar que las oportunidades de desarrollo profesional sean accesibles y adecuadas para todas las personas, y que los contenidos de formación fomenten la igualdad de género y la no discriminación. Al adoptar estos pasos, la organización no solo cumple con su compromiso de promover la igualdad de género, sino que también se beneficia de un personal más capacitado, motivado y diverso, capaz de contribuir al éxito y la innovación de la empresa desde múltiples perspectivas.

Los elementos que deben estar presentes al momento de elaborar un procedimiento de capacitación con perspectiva de género son los siguientes:

- **Evaluación inicial:** realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación con enfoque de género, identificando si existen brechas de habilidades diferenciadas por género.

- **Contenido relevante para hombres y mujeres:** asegurarse de que el contenido de la capacitación no perpetúe estereotipos de género y sea relevante y accesible para todas las personas que participan.
- **Facilitación inclusiva:** seleccionar personas capacitadas en igualdad de género y comunicación inclusiva.
- **Comunicación inclusiva:** utilizar un lenguaje inclusivo en todos los materiales promocionales y en la convocatoria a la capacitación.
- **Criterios de selección equitativos:** establecer criterios no discriminatorios para la selección de participantes en las capacitaciones.
- **Horarios flexibles:** programar las sesiones de capacitación en horarios que no interfieran con responsabilidades de cuidado o vida personal que a menudo afectan de manera desproporcionada a las mujeres.
- **Entorno de aprendizaje seguro y cómodo:** crear un espacio que sea seguro y respetuoso para todas las personas participantes, libre de acoso y discriminación.
- **Diversidad en materiales:** utilizar ejemplos y casos de estudio que reflejen una variedad de experiencias de género.
- **Estilos de aprendizaje:** incorporar una variedad de estilos de aprendizaje que puedan beneficiar a todas las personas, incluyendo discusiones en grupo, trabajo en equipo y aprendizaje práctico.
- **Medición de resultados:** incluir indicadores de género en la evaluación de la eficacia de la capacitación en curso.
- **Retroalimentación diversa:** asegurarse de que el proceso de *feedback* sea accesible para todas las personas y que se pregunte específicamente sobre la inclusión en el contenido y la entrega de la capacitación.
- **Monitoreo de participación desagregado por sexo:** hacer seguimiento de la participación en las capacitaciones desglosada por sexo para identificar y abordar desequilibrios.
- **Actualización de contenidos:** revisar y actualizar periódicamente los programas de capacitación para garantizar que la perspectiva de género se mantenga y se mejore continuamente.
- **Políticas de apoyo:** desarrollar políticas organizacionales que respalden la capacitación continua y el desarrollo profesional con igualdad de género.
- **Liderazgo inclusivo:** fomentar que líderes y lideresas y personas en posiciones de decisión modelen y apoyen activamente la participación equitativa en la capacitación.

Capítulo 6

**ELEMENTOS A
CONSIDERAR EN LA
EVALUACIÓN Y
TRATAMIENTO DE
BRECHAS EN LA
INFRAESTRUCTURA
CON PERSPECTIVA
DE GÉNERO**

6.1. Importancia de la infraestructura en la equidad de género

La relación entre la infraestructura y las desigualdades de género es compleja y diversa, reflejando cómo los espacios físicos y los servicios que se construyen pueden influir profundamente en la vida cotidiana de las personas. La infraestructura no es simplemente un trasfondo neutral de la actividad humana; por el contrario, moldea y es moldeada por las dinámicas sociales, incluyendo las desigualdades de género.

En la esfera de la movilidad, por ejemplo, la infraestructura de transporte tiene implicaciones directas en la seguridad y accesibilidad para todas las personas, afectando de manera particular la autonomía de las mujeres y personas de géneros diversos en su capacidad para moverse libremente y sin riesgo. La inseguridad en el transporte público y la falta de consideración por las rutas y horarios que se alinean con las rutinas, a menudo marcadas por responsabilidades de cuidado, pueden limitar el acceso al trabajo, educación y servicios esenciales.

La planificación urbana y el diseño de espacios públicos también desempeñan un rol crucial. Los entornos que no toman en cuenta las necesidades de todas las personas pueden excluir inadvertidamente a quienes podrían beneficiarse de instalaciones como zonas de juego seguras para los niños y niñas, que permiten a quienes cuidan participar en la comunidad, o áreas bien iluminadas que incrementan la seguridad de todos por igual durante la noche.

En cuanto a la provisión de servicios básicos como agua y saneamiento, la infraestructura insuficiente puede perpetuar las desigualdades de género al asignar desproporcionadamente a las mujeres la tarea de gestionar estos recursos para sus hogares y comunidades, lo que repercute en su disponibilidad para otras actividades.

La digitalización y la tecnología son otras áreas en las que la infraestructura puede influir en las desigualdades de género. El acceso desigual a la tecnología limita la participación plena en la economía digital y en las oportunidades educativas, exacerbando las desigualdades existentes y creando nuevas formas de exclusión.

Además, la infraestructura que no contempla la reducción de la carga de trabajo no remunerado, tradicionalmente asumido por las mujeres, puede restringir su participación en el mercado laboral formal y en la esfera pública, limitando así su potencial económico y social. Por último, en situaciones de emergencia, una infraestructura resiliente que tenga en cuenta las necesidades específicas de género puede ser la diferencia entre una recuperación rápida y una que perpetúa o agrava las desigualdades existentes.

Así, la infraestructura no es solo un conjunto de estructuras físicas, sino que es un elemento clave en la configuración de las oportunidades y experiencias de vida, y su diseño e implementación deben hacerse con conciencia de las necesidades y retos específicos relacionados con el género para promover una sociedad más justa e inclusiva. La infraestructura sensible al género puede ser una poderosa herramienta para combatir las desigualdades y construir comunidades donde todas las personas tengan las mismas oportunidades para prosperar.

Incorporar una perspectiva de género en la infraestructura dentro de las organizaciones laborales implica diseñar y adaptar los espacios de trabajo y los servicios asociados de manera que respondan a las necesidades y promuevan la igualdad de género. Esto es esencial para crear entornos inclusivos y productivos que faciliten el bienestar de todas las personas que forman parte de la organización.

«El cambio de un diseño de infraestructura en el que se obvian las diferencias de género a uno con el que se garantice que se contemplan los derechos y las necesidades de las mujeres es fundamental para erradicar la pobreza y para reactivar y acelerar el logro de la Agenda 2030 en su conjunto», declara Phumzile Mlambo-Ngcuka, Directora Ejecutiva de ONU Mujeres.

Al aplicar esta perspectiva de género, se consideran aspectos tales como la seguridad, la privacidad y la accesibilidad. Por ejemplo, la seguridad en el trayecto hacia el lugar de trabajo y dentro del mismo puede ser un aspecto particularmente crítico para las mujeres y personas de géneros no conformes, por lo que mejorar la iluminación en los estacionamientos y las rutas peatonales, así como ofrecer transporte seguro o acompañamiento, puede ser una medida relevante.

En cuanto a la privacidad, la infraestructura incluye la disposición de baños y vestuarios que sean seguros y respeten la diversidad de género, incluyendo instalaciones no binarias o unisex, que no solo cumplen con necesidades prácticas, sino que también envían un mensaje de aceptación y respeto.

La accesibilidad es también una dimensión clave que va desde la ergonomía del mobiliario que atiende las diferentes estaturas y capacidades físicas hasta la inclusión de espacios para la lactancia que apoyen a las madres trabajadoras, contribuyendo así a su salud y bienestar, así como a la de sus hijos e hijas.

Otra consideración importante es la disposición de espacios para el cuidado de los niños y niñas o de personas dependientes, lo que puede incluir guarderías en el lugar de trabajo o convenios con centros cercanos. Esto no solo beneficia a las mujeres, quienes históricamente han asumido el mayor peso del trabajo de cuidados, sino que también promueve la corresponsabilidad de género en el cuidado.

La perspectiva de género en la infraestructura también se extiende a las políticas y prácticas organizacionales, como los horarios flexibles y el trabajo a distancia, que permiten una mejor conciliación entre la vida laboral y personal, benefician a todas las personas y promueven la equidad de género.

En el ámbito de la salud ocupacional se debe prestar atención especial a las diferencias de género en la prevención de riesgos y la adaptación de los equipos de seguridad personal para garantizar que se ajusten correctamente y proporcionen la protección adecuada para todos.

La infraestructura física y organizacional de un lugar de trabajo juega un rol significativo en la prevención de situaciones de acoso sexual y laboral. Implementar una infraestructura de género adecuada implica un diseño y unas políticas que toman en cuenta activamente las cuestiones de género y buscan crear un ambiente seguro y respetuoso para todas las personas.

El diseño de infraestructura que integra la perspectiva de género puede reducir las desigualdades de género y empoderar a las mujeres mediante una respuesta a las necesidades diversas de la sociedad, y también puede acelerar la movilidad socioeconómica de mujeres, niñas y demás grupos con pocos recursos o desfavorecidos.

6.2. Elementos para considerar en un diagnóstico y plan de trabajo con foco en la infraestructura con enfoque de género, en el marco de los requisitos de la Norma chilena 3262:2021

La Norma chilena 3262:2021 está enfocada en la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Para llevar a cabo un diagnóstico y plan de trabajo con un enfoque en infraestructura que cumpla con los requisitos de esta norma se deben considerar los siguientes elementos:

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

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

6.2.1. Elementos para considerar en el diagnóstico

a) Análisis de la situación actual

- Revisar la infraestructura existente en términos de accesibilidad, seguridad, privacidad y su adecuación a las necesidades de hombres y mujeres.
- Evaluación de las condiciones de trabajo y cómo estas afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres.
- Disponibilidad de infraestructura adecuada para una fuerza laboral mixta: vestidores y servicios higiénicos diferenciados.
- Equipamiento de protección diferenciado por sexo.
- Lugares adecuados para las necesidades de hombres y mujeres y personas con necesidades especiales. Ejemplo: lugares para amamantar lactantes, rampas en lugares adecuados para personas con discapacidad física, entre otros.

b) Encuestas y *feedback*

- Realizar encuestas y grupos focales con el personal para comprender las necesidades y preocupaciones específicas relacionadas con el género.
- Recoger datos desglosados por género para identificar desigualdades.

c) Revisión normativa

- Asegurarse de que la infraestructura actual cumple con la legislación local y con los requisitos de la Norma chilena 3262:2021.

d) Identificación de brechas

- Identificar las brechas entre la situación actual y las mejores prácticas o estándares requeridos por la norma.
- Detectar áreas de mejora en términos de infraestructura y servicios que apoyen la igualdad de género.

e) Análisis de riesgos y oportunidades

- Evaluar los riesgos asociados con la infraestructura actual que pueden perpetuar las desigualdades de género.
- Considerar las oportunidades para promover la igualdad de género a través de mejoras en la infraestructura.

f) Plan de trabajo

- Planificar la forma en que se llevará a cabo la implementación de las acciones comprometidas.

g) Objetivos específicos

- Definir objetivos claros y medibles para mejorar la infraestructura con una perspectiva de género.

h) Desarrollo de políticas y procedimientos

- Crear o actualizar políticas y procedimientos para asegurar que la infraestructura apoye la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

6.2.2. Elementos para considerar en el diagnóstico

i) Planificación de mejoras en infraestructura

- Diseñar y planificar mejoras físicas que respondan a las necesidades identificadas en el diagnóstico.
- Incluir la creación o adaptación de espacios como lactarios, baños no binarios y áreas seguras y accesibles.

j) Capacitación y sensibilización

- Implementar programas de capacitación sobre igualdad de género y uso de infraestructura relacionada.

k) Mecanismos de monitoreo y evaluación

- Establecer indicadores de seguimiento y revisión para evaluar el progreso en la implementación de infraestructura con enfoque de género.

l) Presupuesto y recursos

- Asignar un presupuesto adecuado y recursos para las actualizaciones de infraestructura y para la capacitación relacionada.

m) Comunicación y participación

- Involucrar a trabajadores y trabajadoras en el proceso de mejora continua.
- Comunicar abierta y efectivamente los planes y cambios a todo el personal.

n) Cumplimiento y responsabilidad

- Asegurar que existe responsabilidad en la ejecución del plan de trabajo.
- Integrar el enfoque de género en todos los niveles de la organización.

Capítulo 7

**ELEMENTOS A
CONSIDERAR EN LA
ESTRATEGIA Y PLAN
DE COMUNICACIONES
PARA LA EQUIDAD
DE GÉNERO**

7.1. Requisitos de la Norma chilena NCH3262:2021 vinculados al proceso de comunicaciones

7.1.1. Elementos que deben ser considerados como parte del proceso de comunicaciones

La implementación de la Norma chilena 3262:2021, que aborda la gestión de la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, es una tarea que conlleva numerosos desafíos y oportunidades para las organizaciones en Chile. En este proceso, las comunicaciones desempeñan un rol crucial, ya que constituyen el eje central a través del cual se promueve, informa y educa sobre los principios y objetivos de la normativa.

Las comunicaciones cuando se manejan de forma estratégica y efectiva tienen el poder de facilitar un cambio cultural dentro de la organización, un aspecto fundamental para la adopción de la Norma chilena 3262:2021. Al abordar temas de igualdad de género y conciliación las comunicaciones internas y externas deben ser cuidadosamente planificadas para asegurar que el mensaje no solo alcance a todas las personas integrantes de la organización, sino que también sea recibido de manera positiva y se traduzca en compromiso y acción.

Para lograr esto es indispensable que las comunicaciones sean inclusivas, es decir, que utilicen un lenguaje que no perpetúe los estereotipos de género y que refleje la diversidad del personal. Al mismo tiempo, deben ser capaces de crear espacios de diálogo que permitan a todas las personas expresar sus puntos de vista y preocupaciones respecto a cómo la norma impactará su vida laboral y personal. Estos espacios de comunicación bidireccional son fundamentales para generar confianza y para que el personal se sienta parte del proceso de cambio.

Además, las comunicaciones son esenciales para sensibilizar y educar a todo el personal sobre los beneficios de la igualdad de género y la conciliación. Por medio de campañas de comunicación, talleres y otras actividades se puede fomentar una mayor comprensión de cómo estas prácticas no solo contribuyen al bienestar individual, sino que también mejoran el rendimiento y la competitividad de la organización.

Por su parte, una comunicación efectiva de los compromisos y avances de la organización en materia de igualdad de género y conciliación puede mejorar la imagen de la empresa y fortalecer su posición en el mercado. Al comunicar transparentemente los esfuerzos y logros, la organización puede atraer talento diverso y comprometido, así como clientes y socios comerciales que valoran la responsabilidad social corporativa.

Para que la comunicación sea realmente efectiva, es necesario que exista un liderazgo comprometido que promueva y dé el ejemplo en la aplicación de la norma. Líderes que comuniquen abiertamente y con convicción los valores de igualdad y conciliación pueden inspirar y motivar a su personal a adoptar y vivir estos principios.

En resumen, las comunicaciones son una herramienta poderosa que puede hacer que la implementación de la Norma chilena 3262:2021 sea exitosa y sostenible. A través de una comunicación inclusiva, abierta y estratégica las organizaciones pueden no solo cumplir con un estándar, sino también liderar el camino hacia una cultura laboral más justa y equitativa para todas las personas, sin importar su género o su situación personal. La Norma no es solo un documento o un conjunto de requisitos; es una oportunidad para que las organizaciones transformen su cultura y se posicionen como una organización líder en igualdad de género y conciliación en Chile y más allá.

Para una comunicación inclusiva que promueva la igualdad de género en las organizaciones laborales es fundamental que la alta dirección se asegure de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y propiciar que esta considere:

- Comunicar de manera sistemática la importancia que tiene para la organización la igualdad de género, la conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de corresponsabilidad y la promoción de ambientes laborales respetuosos y libres de violencia.
- Utilizar los medios de comunicación disponibles a través de los cuales se mantendrá información sobre las materias relacionadas con la estrategia de comunicaciones, los objetivos, las metas, las responsabilidades, las políticas, los procedimientos y las líneas de acción en materia de igualdad de género.
- La planificación debe considerar sensibilizar a las personas de la organización a través de reuniones, charlas capacitaciones en igualdad de género y conciliación; y
- Utilizar lenguaje inclusivo en los mensajes, fotos, ilustraciones, entre otros.

La Norma chilena 3262 establece que la alta dirección debe asegurar que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y propiciar que esta considere:

- a) Establecer un programa de comunicaciones periódico del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación;
- b) Comunicar desde sus inicios la adopción del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de corresponsabilidad;
- c) Informar a todas las personas de la organización quién es la persona o personas encargadas del sistema de gestión de igualdad de género y conciliación;
- d) Utilizar medios de comunicación disponibles, a través de los cuales se mantendrá la información sobre el sistema de gestión de igualdad de género y conciliación;
- e) Sensibilizar a las personas de la organización a través de reuniones, charlas y capacitaciones en igualdad de género y conciliación; y
- f) Utilizar lenguaje inclusivo en los mensajes, fotos, ilustraciones, entre otros.

7.2. Estrategia y plan de comunicaciones

Una estrategia de comunicaciones con perspectiva de género es un marco de trabajo diseñado para guiar a una organización en la creación y distribución de mensajes que fomenten la igualdad de género. Esta estrategia busca abordar y transformar las dinámicas de poder existentes, cuestionar los roles y estereotipos de género, y promover una representación equitativa de todas las identidades de género en todas las formas de comunicación. Un plan de comunicaciones, por su parte, es un documento más concreto y operativo que detalla las acciones específicas, los canales, los mensajes, los públicos objetivos y el cronograma para implementar la estrategia establecida.

El éxito de una estrategia y un plan de comunicaciones con perspectiva de género radica en la capacidad de una organización para comprender profundamente las necesidades y experiencias de todas las identidades de género y reflejarlas en todas sus prácticas comunicacionales. Al hacerlo, no solo están cumpliendo con un principio ético de igualdad, sino que también están enriqueciendo su cultura organizacional, mejorando el compromiso del personal y posicionándose de manera proactiva como líderes en la construcción de una sociedad más equitativa.

Para que ambos documentos, la estrategia y el plan aporten efectivamente a la igualdad de género en una organización deben contener ciertos elementos clave:

- **Representación equitativa:** deben promover una representación equitativa de los géneros en todos los niveles de la comunicación, desde la participación en reuniones hasta la visibilidad en materiales promocionales y en puestos de liderazgo dentro de la organización. Es importante que todos los géneros se sientan identificados y representados.
- **Lenguaje inclusivo:** el uso de un lenguaje que sea inclusivo y no binario es esencial. Esto incluye la utilización de términos que no asignen roles de género y que permitan la inclusión de todas las personas, independientemente de su identidad de género.
- **Formación y sensibilización:** tanto la estrategia como el plan deben contemplar la formación y sensibilización de los miembros de la organización en temas de género y comunicaciones. Esto puede incluir talleres, seminarios y material educativo que fomenten una mayor conciencia y comprensión de las cuestiones de género.
- **Análisis y enfoque contextual:** es importante realizar un análisis de la situación actual de la organización respecto a la igualdad de género y adaptar la estrategia y el plan a ese contexto específico. Esto garantiza que las acciones sean relevantes y efectivas para la realidad particular de la organización.
- **Participación diversa:** la estrategia y el plan deben ser desarrollados con la participación activa de personas de diferentes géneros y desde distintas posiciones dentro de la organización. Esto ayuda a asegurar que múltiples perspectivas sean consideradas y que las comunicaciones sean más resonantes y auténticas.

- **Mensajes y contenidos alineados:** todos los mensajes y contenidos generados deben estar alineados con los valores de igualdad de género, promoviendo activamente la equidad y desafiando las normas de género tradicionales.
- **Mecanismos de retroalimentación y evaluación:** es fundamental establecer mecanismos de retroalimentación que permitan monitorear cómo son recibidas y percibidas las comunicaciones, y que den espacio para la voz de todas las personas de la organización. Además, debe haber un sistema de evaluación que mida el impacto de las comunicaciones en la promoción de la igualdad de género.
- **Transparencia y responsabilidad:** tanto la estrategia como el plan deben comprometerse con la transparencia en sus procesos y ser claros en cuanto a quiénes son responsables de su implementación y seguimiento.
- **Incorporación de nuevos medios y tecnologías:** considerar la utilización de diversos canales y plataformas, incluyendo las digitales, para alcanzar una audiencia más amplia y diversa, así como para innovar en la forma en que se comunican los mensajes.

1. Difundir la **política de género y conciliación** y comunicar el avance de la implementación de las NCh3262 informando las actividades asociadas a la certificación como hitos, actividades de formación, presentación de informes (equipo responsable, sitio web de difusión).
2. Sensibilizar respecto de **conceptos de base** para la implementación del SGIGC: sexo, género, sesgos, estereotipos, conciliación trabajo- familia, corresponsabilidad, acoso sexual/ laboral, discriminación, violencia intrafamiliar, entre otros.
3. Promover el **uso de medidas de conciliación** de la vida laboral, familiar y personal en la lógica de la corresponsabilidad (derechos parentales).
4. Incorporar el **uso de lenguaje inclusivo** en la organización, incluidos los contenidos difundidos a través de los medios y soportes de comunicaciones interna.
5. **Abordar la prevención del maltrato** y acoso laboral, el acoso sexual, la violencia intrafamiliar y de género.

Ejemplo de objetivos comunicacionales para una estrategia de comunicaciones de la NCh3262

7.3. El plan de comunicaciones: principio del formulario

Un plan de comunicaciones con perspectiva de género busca garantizar que las estrategias y tácticas de comunicación de una organización promuevan activamente la igualdad de género y eviten reproducir estereotipos o prejuicios. A continuación, se presenta un esquema básico para desarrollar un plan de comunicaciones:

- **Diagnóstico:** análisis de la comunicación actual de la organización: ¿Reproduce estereotipos de género? ¿Qué lenguaje se utiliza? ¿Qué canales se utilizan? ¿Temas que se abordan?, entre otras. Evaluación del conocimiento y sensibilización del equipo en temas de género.
- **Objetivos del plan:** definir metas claras: ¿Qué se quiere lograr con este plan? Los objetivos deben ser coherentes con las políticas que tenga la organización en materia de igualdad de género.
- **Público objetivo:** identificar y segmentar a la audiencia a la que se quiere llegar con la información.
- **Medios y canales de comunicación:** seleccionar los medios y plataformas adecuados para transmitir los mensajes y comunicar. Asegurarse de que estos canales sean accesibles para todo el público objetivo.
- **Definir ejes comunicacionales y crear campañas específicas:** definir sobre qué ejes se organizará la bajada comunicacional y cuáles serán los temas por trabajar en las campañas comunicacionales. Se recomienda crear una imagen identitaria de este proceso.
- **Establecer guías de lenguaje inclusivo:** asegurar que el contenido oral, escrito y visual (fotos, videos) sea diverso y libre de estereotipos.
- **Evaluación y monitoreo:** establecer indicadores para medir el impacto y la eficacia de la comunicación con perspectiva de género. Realizar revisiones periódicas, mejorar continuamente y ajustar la estrategia según sea necesario.

- **Documentación y difusión:** mantener registros de las acciones realizadas y los resultados obtenidos en la medición de indicadores.

Objetivo Comunicacional	Acción	Medio	Responsable	Planificación Mensual/semanal						Indicadores			
				Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Cum.	Cob.	Efi.	
1. Difundir la política...	Lanzamiento de los compromisos de la política	<ul style="list-style-type: none"> • Emailing • Infografía • Pendón 	Encargado/a de comunicaciones										

Ejemplo de formato para el plan de comunicaciones

7.4. Acciones comunicacionales para la instalación del sistema de gestión y la toma de conciencia en los temas abordados

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

- La identificación de los mecanismos para transmitir los diversos tipos de información (diario mural, intranet, notas, cartas, reuniones, anuncios publicitarios, cuñas radiofónicas, etc.).
- Evaluar y analizar el grado de adecuación de los mecanismos y flujos comunicacionales de la organización a las diversas materias relacionadas con el SGIGC y la toma de conciencia al interior de la organización.
- La existencia de uno o más canales de comunicación activos para el personal tanto para recibir información sobre las materias del SGIGC como para transmitir sus necesidades, intereses y sugerencias.
- El carácter formal e informal de las comunicaciones.
- Caracterización de los flujos comunicacionales verticales (descendientes desde la dirección y ascendentes desde la base a los decisores) y horizontales (entre los mismos niveles jerárquicos).

- Si hay experiencia o se realiza en la actualidad difusión respecto de la igualdad de oportunidades, no discriminación y de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, en la lógica de corresponsabilidad.
- La política o acciones de comunicación de la organización e instrumentos directrices para su aplicación establecen los criterios para aplicar el enfoque de igualdad de género y el uso de un lenguaje inclusivo, incorporando imágenes de trabajadores y trabajadoras en perspectiva de igualdad.
- Promoción activa, a través de estrategias de comunicación, de ambientes libres de bromas sexistas o agresivas hacia las mujeres o estereotipos sobre los hombres. (Inmujeres, 2010).

7.5. Uso del lenguaje sin sesgos de género en la comunicación organizacional

Usar un lenguaje sin sesgos de género no solo promueve la equidad e inclusión, sino que refleja un compromiso organizacional con los valores de respeto y diversidad.

Algunas recomendaciones prácticas para lograrlo son las siguientes:

- Uso de formas neutras: evitar el uso de términos que impliquen un género específico cuando se hable de manera general. Por ejemplo, en lugar de “los empleados”, puedes utilizar “el personal” o “la plantilla”, “las personas de la organización”.
- Doble mención: si es necesario mencionar ambos géneros, se pueden nombrar ambos: “todas y todos”, “ellas y ellos”. Sin embargo, este método puede resultar repetitivo en textos extensos.
- Uso del símbolo “@” o “x”: algunas organizaciones optan por usar “tod@s” o “todxs” como una forma inclusiva. Sin embargo, esto puede ser problemático en lecturas en voz alta o para personas con discapacidades visuales que usen lectores de pantalla.
- Evitar estereotipos: no asociar roles, habilidades o características específicas con un género determinado. Por ejemplo, no asumir que solo las mujeres se encargan de tareas de cuidado o que solo los hombres se encargan de trabajos técnicos.
- Uso de términos inclusivos: preferir términos que no sean específicos de género. Por ejemplo, “persona encargada” en lugar de “hombre encargado” o “jefatura” en lugar de “jefe” o “jefa”.
- Promover la formación: ofrecer talleres y capacitaciones sobre el correcto uso del lenguaje inclusivo para todo el personal.

- Revisar y adaptar el material de la organización: revisar y, si es necesario, adaptar los manuales, guías, políticas, procedimientos y otros documentos organizativos para asegurar que estén redactados de manera inclusiva.
- Respetar las identidades: siempre utilizar los nombres y pronombres con los que las personas se identifiquen y promover esta práctica en toda la organización.
- Promoción de imágenes inclusivas: asegúrate de que el material visual (fotografías, ilustraciones, videos) también sea inclusivo y represente la diversidad de género.
- Entregar retroalimentación y evolución del lenguaje: fomentar un espacio donde los miembros de la organización puedan dar *feedback* sobre la comunicación utilizada y estar dispuestos a adaptarse y evolucionar.

Ejemplos del uso de lenguaje inclusivo

- Uso sexista: Todos se verán afectados por esta medida.
- Uso inclusivo: Todas las personas se verán afectadas por esta medida.
- Uso sexista: Los interesados en la capacitación deben anotarse tal día.
- Uso inclusivo: Quienes tengan interés en la capacitación deben anotarse tal día.
- Uso sexista: Los niños aprenden a través del juego.
- Uso inclusivo: Niñas y niños aprenden a través del juego.

Se usa	Se debería usar
Los trabajadores de la empresa	Las personas que trabajan en la empresa El personal de la empresa El equipo de trabajo
Bienvenidos a la nueva plataforma	Les damos la bienvenida a la nueva plataforma
Debe ser firmado por el jefe del área	Debe ser firmado por la jefatura del área
El gerente definirá qué haremos	La gerencia del área definirá qué haremos
El líder de hoy debe ser inclusivo	El liderazgo de hoy debe ser inclusivo

7.6. Uso de imágenes sin sesgos de género en piezas audiovisuales

El uso de imágenes sexistas en las comunicaciones se refiere a la representación visual que perpetúa y refuerza estereotipos de género, reduciendo a las personas a roles, características o expectativas tradicionalmente asociadas a su género. Estas representaciones pueden tener un impacto negativo en la percepción y comportamiento de la sociedad y contribuir a la discriminación y desigualdad de género. Estas imágenes influyen en nuestra percepción, emociones y sensaciones y en las experiencias de vida. Se crea un “ideal” de “estilo de vida”, de cuerpos, pieles, rostros, emociones y también roles que deben ocupar las mujeres y hombres en la sociedad.

En el ambiente laboral es posible ver frecuentemente el liderazgo ejercido desde los hombres y las mujeres dentro del equipo en un rol de apoyo, administrativo o de cuidados.

Es esencial que las personas profesionales de la comunicación y las organizaciones sean conscientes del impacto que pueden tener las imágenes sexistas y se esfuercen por utilizar representaciones visuales que promuevan la equidad y desafíen los estereotipos.

Algunas características de las imágenes sexistas:

- **Roles tradicionales:** las mujeres se muestran predominantemente en roles de cuidadoras, mientras que los hombres son representados como proveedores o en posiciones de poder.
- **Objetivación:** las mujeres, en particular, son representadas de manera que se enfatice su apariencia o cuerpo, reduciéndolas a objetos estéticos o de deseo.
- **Hipersexualización:** mostrar a las mujeres en posturas, vestimenta o situaciones innecesariamente sexualizadas, independientemente del contexto.
- **Invisibilidad:** falta de representación o marginalización de ciertos grupos, como mujeres en profesiones técnicas o científicas.
- **Infantilización:** representar a mujeres adultas como si fueran niñas o subordinadas, sugiriendo que son menos capaces o dependientes.
- **Estereotipos raciales y de género combinados:** las mujeres de color, en particular, pueden enfrentarse a estereotipos que combinan prejuicios raciales y de género.
- **Activo/pasivo:** los hombres suelen mostrarse de manera activa, en primer lugar, de pie, dirigiendo, liderando, hablando; y las mujeres en roles pasivos, escuchando, sentadas, en segundo plano, con los brazos cruzados, inactivas.

7.7. Medición de las acciones comunicacionales

Los indicadores de efectividad de las comunicaciones sobre igualdad de género en una empresa son métricas cuantitativas y cualitativas que permiten evaluar cómo las estrategias de comunicación están impactando la cultura organizacional y las actitudes del personal. Estos indicadores deben ser revisados y ajustados regularmente para garantizar que reflejen con precisión el progreso hacia los objetivos de igualdad de género y permitan realizar mejoras continuas en las estrategias de comunicación de la organización.

Algunos de estos indicadores podrían incluir:

- **Engagement en comunicaciones internas:** medir la interacción del personal con comunicaciones internas relativas a igualdad de género (por ejemplo, clics, me gusta, comentarios y compartidos en la intranet o redes sociales corporativas).
- **Resultados de encuestas:** utilizar encuestas de satisfacción, foros de discusión y cajas de sugerencias para recoger opiniones y sentimientos respecto a las iniciativas de igualdad de género.
- **Indicadores de cultura organizacional:** evaluar cambios en la cultura organizacional a través de indicadores como el número de reportes de discriminación o acoso, o la participación en programas de mentoría y formación con enfoque de género.
- **KPIs de diversidad e inclusión:** monitorear indicadores claves de desempeño relacionados con la diversidad e inclusión, como la representación de género en diferentes niveles de la empresa, la brecha salarial de género y las tasas de retención y promoción.
- **Cumplimiento de objetivos y metas:** comparar los resultados con los objetivos comunicacionales específicos establecidos en la estrategia de comunicaciones de género (por ejemplo, aumentar en un porcentaje determinado la concienciación sobre políticas de igualdad).
- **Participación en iniciativas de igualdad de género:** medir la cantidad y el grado de implicación del personal en iniciativas y programas de igualdad de género (grupos de trabajo, formaciones, eventos, etc.).
- **Número de iniciativas propuestas por los equipos:** registrar la cantidad de sugerencias o proyectos relacionados con la igualdad de género propuestos por los y las trabajadoras como una medida de su compromiso y participación activa.
- **Métricas de reclutamiento:** examinar las estadísticas de reclutamiento para determinar si las estrategias de comunicación están atrayendo un grupo diverso de candidatos y candidatas.
- **Formación y desarrollo:** controlar las tasas de inscripción y finalización de cursos de formación relacionados con la igualdad de género y habilidades de comunicación inclusiva.

Capítulo 8

ELEMENTOS A

CONSIDERAR EN LA

SENSIBILIZACIÓN Y

CAPACITACIÓN PARA

LA EQUIDAD DE GÉNERO

La importancia de los programas de sensibilización y formación en igualdad de género radica en su capacidad para influir y modificar las percepciones y comportamientos sociales que históricamente han perpetuado desigualdades y discriminaciones basadas en el género. Estos programas, al enfocarse en la toma de conciencia y el cambio cultural, juegan un papel crucial en la construcción de sociedades más justas y equitativas.

En primer lugar, es esencial entender que la igualdad de género no es solo una cuestión de justicia social, sino también un requisito para el desarrollo sostenible y el progreso de las comunidades. Los programas de sensibilización y formación en igualdad de género abordan las raíces profundas de la desigualdad, desmontando estereotipos y prejuicios que se han transmitido a lo largo de generaciones. Estos programas educan a personas de todas las edades, desde la infancia en las escuelas hasta adultos en el lugar de trabajo, sobre la importancia de tratar a todas las personas con igual respeto y valor, independientemente de su género.

La toma de conciencia es un primer paso vital. Sin reconocer que existe un problema de desigualdad de género es imposible abordarlo eficazmente. Los programas de sensibilización hacen visible lo invisible, mostrando cómo las desigualdades de género se manifiestan en la vida cotidiana, desde diferencias en la educación y oportunidades laborales hasta la representación en los medios de comunicación y la política. Al hacerlo, desafían las normas culturales y sociales que han mantenido estas desigualdades.

Además, el cambio cultural es un proceso a largo plazo que requiere un enfoque consistente y sostenido. Los programas de igualdad de género fomentan este cambio al promover valores de respeto, equidad y diversidad. Incluyen la educación en temas como el consentimiento, la autonomía corporal y la violencia de género, que son esenciales para cambiar las actitudes y comportamientos que perpetúan la desigualdad y el abuso.

Estos programas también tienen un impacto significativo en el ámbito económico. Al promover la igualdad de género se abren oportunidades para que mujeres y otros grupos marginados participen plenamente en la economía. Esto no solo beneficia a los individuos, sino que también impulsa la economía en general, ya que una fuerza laboral diversa y equitativa es más innovadora y productiva.

Implementar planes de capacitación y sensibilización en materia de igualdad de género en las organizaciones laborales es una acción crucial para fomentar un ambiente de trabajo más justo, inclusivo y productivo. Estos planes tienen un impacto significativo no solo en la cultura organizacional, sino también en el rendimiento general de la organización y contribuyen a la construcción de una sociedad más equitativa.

En primer lugar, la igualdad de género en el lugar de trabajo se trata de reconocer y valorar la diversidad de talentos, perspectivas y experiencias que aportan todas las personas, independientemente de su género. Un entorno laboral que respeta y promueve la igualdad de género puede aumentar significativamente la motivación, la satisfacción y el compromiso del personal, lo que a su vez conduce a una mayor productividad y creatividad.

La capacitación y sensibilización en igualdad de género ayudan a dismantelar prejuicios y estereotipos que han persistido en el ámbito laboral. Muchas veces, estos prejuicios están tan

arraigados en la cultura corporativa que no se reconocen hasta que se señalan explícitamente. Al abordar estos temas, las organizaciones pueden trabajar hacia la eliminación de barreras invisibles que impiden que ciertos grupos, especialmente las mujeres y personas no binarias, accedan a oportunidades iguales de desarrollo y progreso profesional.

Además, estos planes fomentan un entorno de trabajo más seguro y respetuoso para todas las personas. La sensibilización sobre cuestiones como el acoso sexual y la discriminación de género es fundamental para crear un ambiente donde todas las personas se sientan seguras y valoradas. Esto no solo mejora el bienestar del personal, sino que también reduce los riesgos legales y reputacionales para la organización.

Otro aspecto importante es el impacto en la toma de decisiones y liderazgo dentro de las organizaciones. La capacitación en igualdad de género puede promover una mayor diversidad en roles de liderazgo y en la toma de decisiones. Las organizaciones con equipos directivos más diversos tienden a ser más innovadoras y están mejor equipadas para entender y atender las necesidades de una base de clientes igualmente diversa. La implementación de estos planes también refleja positivamente en la imagen pública de la organización. En un mundo cada vez más consciente de la importancia de la igualdad de género, las empresas que demuestran un compromiso genuino con estos valores pueden mejorar su reputación y atractivo, tanto para clientes como para talentos potenciales.

8.1. Temáticas que deben abordarse en los planes de sensibilización y formación en un sistema de gestión de igualdad de género

Para aportar a la igualdad de género y fomentar una mejor conciliación de la vida laboral, familiar y personal bajo la lógica de la corresponsabilidad, así como para erradicar los estereotipos y violencias vinculadas al género, los planes de capacitación en las organizaciones laborales deben abordar una serie de temáticas clave. Estas temáticas son cruciales para contribuir al desarrollo de una sociedad más igualitaria y respetuosa.

El lenguaje y enfoque de estos planes de capacitación deben ser inclusivos y académicamente sólidos, asegurando que todos los temas se traten con la seriedad y profundidad que merecen.

A continuación, presentamos algunos de los temas fundamentales que deben estar presentes en los programas y planes de capacitación de las organizaciones laborales:

- **Conceptos básicos de género y diversidad:** es fundamental comenzar con una base sólida en los conceptos de género, identidad de género, orientación sexual y diversidad. Esto incluye una comprensión de cómo estas identidades y orientaciones interactúan con la experiencia laboral y personal de las personas.
- **Igualdad de género y derechos humanos:** abordar la igualdad de género desde la perspectiva de los derechos humanos es esencial. Esto implica entender la igualdad de género como un derecho fundamental y reconocer las distintas formas en que las desigualdades de género se manifiestan en el lugar de trabajo y en la sociedad.
- **Conciliación de la vida laboral, familiar y personal:** profundizar en cómo las políticas y prácticas laborales pueden facilitar o dificultar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Es crucial discutir el concepto de corresponsabilidad, destacando la importancia de compartir equitativamente las responsabilidades familiares y domésticas entre todos los géneros.
- **Desmontando estereotipos asociados al género:** los estereotipos de género son a menudo la raíz de muchas desigualdades y discriminaciones. Los planes de capacitación deben enfocarse en identificar, desafiar y desmontar estos estereotipos, promoviendo una comprensión más profunda y empática de las experiencias de género diversas.
- **Prevención y manejo del acoso y la violencia de género:** es crucial abordar el acoso sexual y la violencia de género, proporcionando herramientas y conocimientos para su prevención y manejo. Esto incluye la creación de espacios seguros de trabajo, el conocimiento de los procedimientos para denunciar y abordar estos comportamientos y la sensibilización sobre su impacto.
- **Liderazgo inclusivo y participación equitativa:** fomentar un liderazgo que valore la diversidad y promueva la participación equitativa en todos los niveles organizativos.

Esto implica discutir las barreras que enfrentan las mujeres y otras personas marginadas para acceder a posiciones de liderazgo y cómo superarlas.

- Políticas de igualdad de género en el trabajo: discutir las políticas de igualdad de género en el ámbito laboral, incluyendo la implementación de prácticas equitativas de reclutamiento, promoción y remuneración.
- Comunicación y lenguaje inclusivo: capacitar en el uso de un lenguaje y formas de comunicación que no perpetúen los estereotipos de género y sean inclusivos para todas las personas, independientemente de su género o identidad de género.
- Impacto del género en la salud y seguridad en el trabajo: explorar cómo las cuestiones de género pueden influir en la salud y seguridad en el lugar de trabajo, reconociendo que ciertos riesgos y condiciones pueden afectar de manera diferente a personas de diferentes géneros.
- Implementación de la Norma chilena NCh3262:2021: explorar las implicancias que tiene la implementación de este instrumento, considerando los aspectos relevantes para la transversalización del enfoque de género y en especial la implementación de elementos que permitan avances concretos en las organizaciones.
- Estrategias para la implementación de cambios: es vital proporcionar estrategias prácticas y herramientas para implementar cambios hacia la igualdad de género en la organización. Esto incluye la capacitación en la formulación de planes de acción, seguimiento y evaluación de las políticas de igualdad de género.

8.2. Definición de grupos objetivos y matriz de competencias en el marco de la Norma chilena 3262:2021

La definición de los grupos objetivos para capacitar en un sistema de gestión de igualdad de género y conciliación, en el contexto de la Norma chilena 3262:2021, se basa en un enfoque integral que considera la diversidad, particularidades de cada organización y las responsabilidades que sean asignadas a los distintos roles y funciones.

Para definir los grupos objetivos en un plan de capacitación en el marco de este sistema de gestión se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Analizar la estructura organizacional y las responsabilidades que serán asignadas a cada persona:** el primer paso implica realizar un análisis de la estructura organizacional, la distribución de los equipos, la conformación del o los comités de género o diversidad que estén operando o que vayan a conformarse, las responsabilidades en el liderazgo del sistema y de las gerencias, áreas, departamentos y los roles que asumirán otras personas de la organización.
- **Identificación de las necesidades de capacitación:** teniendo la identificación de los roles y responsabilidades que tendrán las distintas personas o grupos en relación con el cumplimiento de los objetivos y de la implementación y mantención de los requisitos del sistema de gestión, se analizarán las necesidades de capacitación con el objetivo de identificar las competencias necesarias para que puedan ejecutar los roles asignados.

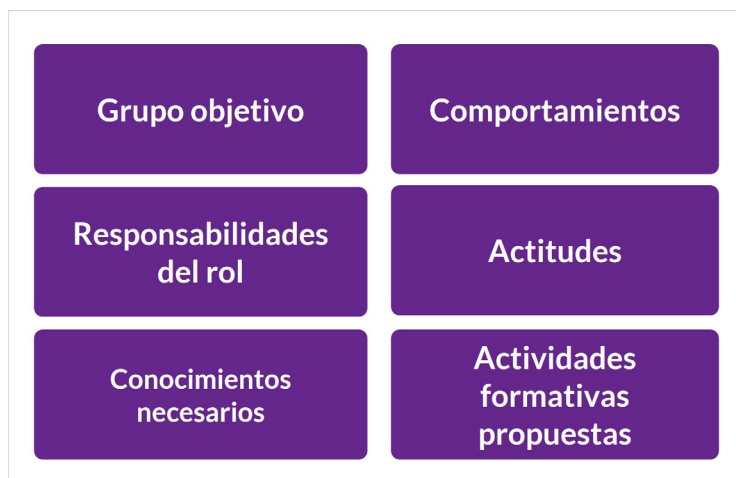
Una competencia, en el contexto de capacitación, se refiere a un conjunto de habilidades, conocimientos, comportamientos y actitudes que son necesarios para desempeñar una función o tarea de manera efectiva.

Es importante comprender que diferentes grupos dentro de la organización pueden tener necesidades y desafíos distintos en relación con la igualdad de género y la conciliación. Por ejemplo, las necesidades de las personas en posiciones de liderazgo son distintas a las de las personas que no ejercen un rol de liderazgo.

Las competencias pueden desglosarse en varios componentes:

- **Habilidades:** refieren a las capacidades prácticas que una persona puede aprender y desarrollar a través de la capacitación y la experiencia. Por ejemplo, habilidades técnicas específicas relacionadas con un trabajo, habilidades de comunicación o habilidades de liderazgo.
- **Conocimientos:** son el conjunto de información y entendimiento que una persona tiene sobre un área específica. Esto incluye datos, hechos, principios y teorías que son relevantes para un campo particular de trabajo o estudio.
- **Comportamientos:** se relacionan con la manera en que una persona actúa o se comporta en diferentes situaciones. Los comportamientos competentes en un entorno laboral pueden incluir la colaboración, la adaptabilidad, la ética profesional y la iniciativa.
- **Actitudes:** son disposiciones o maneras de pensar que influyen en el comportamiento de una persona. Las actitudes positivas, como el compromiso, la motivación y la apertura al aprendizaje son a menudo componentes clave de las competencias buscadas en la capacitación.
- **Definir la matriz de competencias para el sistema de gestión NCh3262:** identificadas las competencias, la organización puede consolidar esas competencias en una matriz que pueda entregar información valiosa al área de capacitación para el diseño de los programas y planes de capacitación en género.

Una matriz de competencias puede construirse considerando los siguientes ámbitos:



Capítulo 9

**PROCESO DE
AUDITORÍA INTERNA
Y EXTERNA AL
SISTEMA DE GESTIÓN
NCH3262:2021**

9.1. Conceptos básicos asociados al proceso de auditoría interna y externa

Una auditoría interna es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

La auditoría interna en relación con la Norma chilena 3262:2021 es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado de cumplimiento de los procesos de una organización frente a los criterios establecidos por dicha norma. La Norma chilena 3262 tiene como objetivo establecer los requisitos para implementar un sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Un criterio de auditoría se refiere al conjunto de políticas, procedimientos, leyes, normas, objetivos, o cualquier otro marco de referencia que se utiliza como base para evaluar la evidencia recopilada durante una auditoría. Estos criterios proporcionan el contexto necesario para que los/as auditores/as puedan interpretar los resultados de sus observaciones, entrevistas y revisiones de documentos para formarse una opinión sobre el grado de cumplimiento de la entidad auditada. En una auditoría, los criterios son los puntos de referencia que definen la expectativa contra la cual se comparan las prácticas actuales de una organización. Por ejemplo, en el caso de la Norma chilena 3262:2021, los criterios de auditoría serán las propias disposiciones contenidas en la norma que detallan cómo una organización debe gestionar e implementar políticas de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Existen dos tipos de auditorías:

1. Auditoría de segunda parte: Las realizan entidades externas con un interés directo en la organización, como clientas/es o representantes de estas/os. Esta auditoría puede ser llevada a cabo por terceros/as en nombre de dichas entidades para evaluar el desempeño, cumplimiento o calidad de los procesos dentro de la organización.

2. Auditoría de tercera parte: es aquella realizada por una entidad independiente y externa a la organización auditada y a cualquier otra parte involucrada. Esta entidad debe ser imparcial y no tener ningún interés financiero ni relación directa con la organización bajo revisión. Las auditorías de tercera parte son comúnmente utilizadas para verificar el cumplimiento de estándares, regulaciones o normativas, y su objetivo principal es proporcionar una evaluación objetiva e imparcial del desempeño o conformidad de la organización auditada. Las realizan organizaciones auditoras independientes, tales como autoridades u organismos de certificación.

La evidencia de auditoría es la información que el auditor o auditora recopila durante el proceso de auditoría para llegar a conclusiones sobre el grado de cumplimiento de la entidad auditada con respecto a los criterios de auditoría establecidos. La evidencia de auditoría ayuda al auditor a formar una base para su opinión profesional y los juicios que emite en su informe.

La evidencia recopilada debe ser suficiente y apropiada; es decir, debe haber una cantidad adecuada para fundamentar las conclusiones del/a auditor/a, y debe ser fiable y relevante para los criterios de auditoría. La objetividad y la imparcialidad son clave en la recopilación de evidencia para que los resultados de la auditoría sean justos y equitativos.

La calidad de la evidencia es crítica, pues una auditoría basada en evidencia débil o irrelevante podría llevar a conclusiones erróneas. Por lo tanto, los/as auditores/as dedican una parte significativa de su trabajo a evaluar la fiabilidad de la evidencia que recopilan, considerando su fuente, naturaleza y la forma en que fue obtenida.

En el contexto de cualquier auditoría, incluida la que se refiere a la Norma chilena 3262:2021, la evidencia puede incluir lo siguiente:

- 1. Documentación:** manuales de políticas y procedimientos, registros financieros, actas de reuniones, comunicaciones internas, correos electrónicos y cualquier otro documento que respalde las prácticas de la organización.
- 2. Observaciones:** notas y registros realizados por los/as auditores/as sobre lo que han observado directamente, por ejemplo, cómo se lleva a cabo un proceso en el lugar de trabajo o cómo se implementan las medidas de igualdad de género en la práctica.
- 3. Testimonios:** información recopilada a través de entrevistas y declaraciones verbales de empleados, gerentes y otras partes interesadas sobre procedimientos, actitudes y comprensión de las políticas y prácticas relacionadas con la normativa en cuestión.
- 4. Datos analíticos:** resultados de análisis comparativos, estudios de tendencias, revisiones de desempeño y otros análisis que muestran el rendimiento de la organización en áreas relevantes para la auditoría.
- 5. Confirmaciones externas:** verificaciones o confirmaciones de terceros, como clientes, proveedores o entidades regulatorias que pueden proporcionar información sobre las prácticas de la organización.
- 6. Evidencia física:** elementos tangibles como prototipos, muestras de productos o equipos, que proporcionan información directa y material sobre ciertos aspectos bajo auditoría.

7. Registros electrónicos y datos digitales: sistemas de información que almacenan datos relevantes, como bases de datos de personal, sistemas de seguimiento de tiempo y asistencia, o plataformas de recursos humanos que gestionan la diversidad y la inclusión.

8. Los hallazgos de la auditoría: corresponden a resultados de la evaluación de la evidencia frente a los criterios de la auditoría. Los hallazgos pueden indicar conformidad o no conformidad, pueden incluir la identificación de oportunidades de mejora o el registro de buenas prácticas. Si se trata de un requisito legal: “cumplimiento” o “no cumplimiento.”

Ejemplo:

Detectar incumplimiento legal respecto al D.S 594 de ambiente de trabajo.

En relación con el equipo de auditoría es muy importante conocer las definiciones de los roles que participan en el proceso:

- **Auditor o auditora:** persona que lleva a cabo la auditoría.
- **Equipo auditor:** uno/a o varios/as auditores/as que realizan una auditoría con el apoyo de un/a experto/a técnico, de ser necesario. A un/a auditor/a se le designa como líder del equipo y puede incluir auditores/as en formación.
- **Experto o experta técnica:** persona que aporta conocimientos o experiencia al equipo (ej.: sobre la organización, los procesos, idioma u orientación cultural) y no actúa como auditor/a. En el contexto de la Norma chilena 3262:2021 se trabaja con experticia en temas de género.
- **Observador u observadora:** persona que acompaña, pero no audita.
- **Entrevistador o entrevistadora:** persona o equipo que realiza las entrevistas a las personas del alcance.

Definiciones relacionadas con la planificación de las auditorías:

- **Alcance de la auditoría:** extensión y límite de la auditoría (ubicaciones, unidades, procesos, período de tiempo cubierto, etc.).
- **Programa de auditoría:** detalles acordados para una o más auditorías en un tiempo y para un propósito específico.
- **Plan de auditoría:** descripción de las actividades y detalles de una auditoría.
- **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** incumplimiento de un requisito.

Descripción del proceso de auditoría interna

El proceso de auditoría interna comienza con la planificación, donde se establecen los objetivos, el alcance y los criterios de la auditoría. Esto implica determinar qué áreas de la empresa serán auditadas, qué prácticas se revisarán y cómo se medirá el cumplimiento con respecto a la norma. Durante esta etapa, también se selecciona al personal que formará parte del equipo auditor, teniendo en cuenta su competencia y su capacidad para llevar a cabo el proceso con imparcialidad.

9.2. Contenido recomendado de un plan de auditoría interna

- Objetivo y alcance.
- Requisitos y/o documentos aplicables.
- Equipo auditor.
- Procesos/actividades a ser auditadas.
- Fecha de la auditoría.
- Duración de las entrevistas.
- Otros según sea el interés de la auditoría.

Una vez planificada, la siguiente fase es la de ejecución. En esta etapa, el equipo auditor realiza entrevistas con el personal, revisa documentos y registros y observa las prácticas laborales directamente para recopilar evidencias. Las entrevistas se realizan en todos los niveles de la organización, buscando entender cómo se viven y perciben las políticas de igualdad de género y conciliación. Además, se evalúan los sistemas de comunicación internos para verificar que la información relevante sobre estas políticas se distribuya adecuadamente.

El equipo de auditoría también presta especial atención a cómo se han integrado los requisitos de la norma en la cultura de la organización, revisando todo, desde la descripción de los puestos de trabajo hasta las estrategias de marketing y comunicación externa. Observa las dinámicas en el lugar de trabajo para identificar si existen barreras no reconocidas que impidan la igualdad de género o la conciliación de la vida laboral y personal.

9.2.1. Etapas a considerar en la ejecución de una auditoría interna

• Reunión de inicio

Es dirigida por la persona que ejerce como auditor/a líder. En esta reunión se debe:

- a) Confirmar el objetivo, alcance, criterios.
- b) Presentar a los/as auditores/as.
- c) Confirmar el plan (o realizar cambios).
- d) Presentar metodología (incluyendo categorización de hallazgos).
- e) Gestión de riesgos causados por el equipo auditor.
- f) Informar progreso (transparencia, “no salir con sorpresas”).

• Ejecución de la auditoría

Puede realizarse de manera virtual o presencial y debe considerar los siguientes elementos:

- a) Es un proceso formal de la organización y de carácter confidencial.
- b) Cumplir con lo establecido en el plan de auditoría.
- c) Ser objetiva. El equipo de auditoría no debe tener relación con los procesos auditados y debe siempre solicitarse evidencia.
- d) Se debe entrevistar a las personas vinculadas a los procesos auditados.
- e) Se debe realizar en el marco de los criterios establecidos y no indagar en aspectos que no tienen relación con el sistema de gestión.
- f) Siempre se debe dar retroalimentación a las personas entrevistadas antes de terminar la auditoría.

• Reunión de cierre:

Es responsabilidad de la persona que ejerce como auditor o auditora líder y debe considerar los siguientes elementos:

- a) Se presentan los hallazgos y conclusiones.
- b) Debe incluir al o los representantes de la dirección (y si es apropiado, responsables funcionales).

c) Se deben acordar planes de acción (si el plan lo incluye).

d) Puede ser formal: actas, registros de asistencia, etc. O menos formal: comunicar hallazgos relevantes.

• **Después de recopilar la información necesaria, el equipo de auditoría evalúa las evidencias** en relación con los criterios de la norma. Esta evaluación se realiza con objetividad y sin prejuicios para asegurar que las conclusiones sean válidas. En caso de encontrar no conformidades, es decir, aspectos que no están en línea con los requisitos de la norma, se clasifican según su importancia y se reportan a la dirección.

• **Elaboración del informe:** en esta etapa se prepara un documento que detalla los hallazgos de la auditoría. Este informe incluye tanto las áreas de conformidad como las oportunidades de mejora y las no conformidades. Se presenta a la dirección y a las partes interesadas relevantes para que conozcan el estado actual de la organización con respecto a la Norma chilena 3262:2021.

• **Este informe debe considerar**

- Contener toda la información del proceso de planificación, ejecución y cierre de la auditoría.
- Debe estar escrito de manera concisa, precisa y clara.
- Debe incluir: objetivo, alcance, clientes, criterios, equipo auditor y participantes, fechas y ubicaciones.
- Debe describir los hallazgos y las conclusiones del proceso. Los hallazgos deben estar respaldados por evidencias bien descritas y su vinculación con los requisitos de la Norma chilena 3262:2021 y otros criterios aplicables.

Finalmente, el proceso de auditoría interna concluye con la fase de seguimiento. Aquí se verifica la implementación de las acciones correctivas y de mejora propuestas. Este seguimiento es crucial para cerrar el ciclo de auditoría y asegurar que las medidas tomadas han sido efectivas para cumplir con los requisitos de la norma y promover una cultura organizacional que valore la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

La auditoría interna, en este contexto, es una herramienta de mejora continua que permite a la organización ajustar sus prácticas y procesos para alinearse cada vez más con los estándares de igualdad de género y conciliación que la sociedad actual exige, generando así un ambiente de trabajo más justo e inclusivo.

9.3. Proceso de certificación y obtención del Sello Iguala Conciliación

9.3.1 Proceso de certificación

El proceso de certificación de la Norma chilena 3262:2021, que se enfoca en la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, es un procedimiento estructurado que permite a las organizaciones evaluar y acreditar sus prácticas en estas áreas.

Cuando la organización considera que ha alcanzado el nivel de cumplimiento adecuado de los requisitos de la Norma chilena 3262:2021, busca una entidad de certificación acreditada para realizar una auditoría externa. La elección de la entidad certificadora debe ser cuidadosa, asegurándose de que tiene la experiencia y reconocimiento necesarios para llevar a cabo la evaluación.

La entidad certificadora llevará a cabo una auditoría inicial (fase 1) que incluye la revisión de documentos en la que se verifica que todos los requisitos de la Norma estén implementados de manera adecuada en la organización.

Posteriormente, la casa certificadora ejecuta una segunda evaluación llamada (fase 2) en la que se busca evidenciar la implementación de todos los requisitos más allá de los documentos, el nivel de cumplimiento legal y de otros criterios aplicables al sistema implementado. En esta fase se realizan entrevistas con personal clave a las personas responsables de los procesos, se revisa la infraestructura y se ejecutan las entrevistas al personal del alcance.

Después de la auditoría, se elabora un informe que incluye los hallazgos y, si es el caso, las no conformidades que deben ser resueltas antes de poder obtener la certificación. La organización tendrá la oportunidad de implementar acciones correctivas para abordar estas no conformidades.

Una vez que las acciones correctivas han sido verificadas y que la entidad certificadora está satisfecha con el grado de cumplimiento de la Norma se otorga la certificación. Esta certificación es un reconocimiento formal a la organización por contar con un sistema de gestión que promueve la igualdad de género y facilita la conciliación de la vida laboral y personal de acuerdo con los estándares de la NCh3262:2021.

La certificación tiene una validez de tres años, por lo que la organización debe mantener y mejorar continuamente sus prácticas para cumplir con la norma. Es recomendable realizar auditorías de seguimiento periódicas para asegurar el cumplimiento continuo y la mejora del sistema de gestión.

Cabe destacar que obtener la certificación de la NCh3262:2021 no es solo el final de un proceso, sino que también un punto de partida hacia una cultura organizacional más inclusiva y equitativa. La certificación es un hito que reconoce el esfuerzo de la organización, pero el verdadero valor se encuentra en el compromiso constante con los principios de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.



9.3.2. Una vez certificada la organización puede postular al Sello Iguala Conciliación

El Sello Iguala Conciliación corresponde a la distinción gubernamental que otorga el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género-SernamEG a las organizaciones que, obteniendo la certificación en la Norma chilena 3262:2021 “Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”, demuestran garantizar el respeto y ejercicio de derechos de las personas trabajadoras.

Este sello solo podrán obtenerlo aquellas organizaciones que cuenten con la certificación de la NCh3262:2021, la que es realizada por una casa certificadora acreditada por el Instituto Nacional de Normalización (INN).

La distinción es entregada de forma gratuita a las organizaciones que cumplan con los requisitos y la solicite vía página web (sernameg.gob.cl).

El otorgamiento dará derecho a las organizaciones certificadas a incorporarlo en sus estrategias promocionales públicas.

El Sello Iguala Conciliación será otorgado por resolución fundada del Servicio y su uso solo estará permitido mientras se encuentre vigente la certificación de la organización en la Norma chilena 3262-2021¹.

¹ <https://app.sernam.cl/form/2022/bpl/ficha-sello-iguala/ficha.html>



BIBLIOGRAFÍA

1. Instituto Nacional de Normalización (INN). (2021). Gestión de la igualdad de género y conciliación de la vida laboral, personal y familiar: Requisitos (NCh3262:2021). INN.
2. Instituto Nacional de Normalización (INN). (2023). Sistemas de gestión – Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal – (NCh3762:2023) Directrices generales para la implementación. INN
3. Faúndez, A., Peyrín, C., & Weinstein, M. (2013). Guía sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Servicio Nacional de la Mujer.



sernameg.gob.cl

 SernamEGChile

**GUÍA DE APOYO
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
NORMA CHILENA 3262:2021
"Sistema de gestión de igualdad de
género y conciliación de la vida laboral,
familiar y personal" en organizaciones
laborales públicas y privadas**

SernamEG