

MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD Y CUIDADOS

REPÚBLICA ARGENTINA

SECTOR PRIVADO

EDICIÓN 2021 - VIGENTE 2023

Publicado por
FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

ÍNDICE

Introducción	3
Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, representación gráfica	4
Descripción general del Modelo	5
Distribución de Puntajes	6
Matriz de Distribución de Puntajes	7
Tabla de Asignación de Porcentajes	8
Requisitos del Modelo	9
Comentarios del Criterio 1 Liderazgo	10
Requisitos del Criterio 1	11
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 1	12
Requisitos del Sub-criterio 4.1 Resultados de Liderazgo	14
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Sub-criterio 4.1 Resultados de Liderazgo	15
Comentarios del Criterio 2 Cultura	17
Requisitos del Criterio 2 Cultura	18
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 2	19
Requisitos del Sub-criterio 4.2 Resultados de cultura	21
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Sub-criterio 4.2 Resultados de cultura	22
Comentarios del Criterio 3 Sistema de Gestión	24
Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión	26
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión	27
Requisitos del Sub-criterio 4.3 Resultados del Sistema de gestión	29
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Sub-criterio 4.3	31
Matriz de Resultados de la Evaluación	33
Referencias bibliográficas	34
Comentarios sobre la presente edición	35
Glosarios	35
Glosario de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados	35
Glosario de Gestión de la Calidad	39

Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados

Introducción

La Fundación Premio Nacional a la Calidad se complace en presentar el Premio Nacional a la Calidad Para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados (ver detalles para concursar en el documento Bases y Condiciones del Premio mencionado).

El presente documento: Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, tiene como propósitos:

- Ayudar a las empresas a implementar prácticas sobre estas temáticas mediante un conjunto de requisitos de desempeño integrados y orientados a los resultados.
- Servir de referencia para un proceso de auto-evaluación:
 - Tanto para ser utilizado como una herramienta de perfeccionamiento por parte de las empresas,
 - como para servir de base de presentación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad Para la gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

La discriminación sigue siendo una de las prácticas socialmente persistente de forma directa o indirecta dentro de los centros de trabajo a nivel internacional y nacional. Por ejemplo, en el nivel internacional en el Mapa Nacional de la Discriminación, realizado por el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), se observa cuáles son los ámbitos en los que las mujeres dicen haber sufrido discriminación “Por ser mujer”. Allí se señala que el 54 % corresponde a la esfera laboral. Por otro lado, localmente se han promulgado dos leyes respecto a esta temática: la Ley 26.618 de matrimonio igualitario y la Ley 26.743 de igualdad de género que, generaron una mayor conciencia sobre los derechos de los ciudadanos y ciudadanas LGBTI+.

En este contexto, todo lo registrado sobre salarios diferenciados entre mujeres y varones, apariencia física, orientación sexual, personas que viven con VIH, personas que profesan una religión distinta a la mayoritaria, color de piel, sexo, género, estado civil o conyugal, embarazo, ser una persona migrante, son solo algunos de los motivos dentro de los centros de trabajo para el atropello a los derechos humanos y violación del derecho a la no discriminación de todas las personas. De la discriminación nacen los prejuicios y estereotipos; de igual manera persisten las desigualdades y limitaciones de la libertad sin importar realmente las personas como seres creadores de competencias y artesanos de aptitudes que vuelven gratificante el compromiso laboral favoreciendo la cohesión social, solidaridad y estabilidad en el empleo. La desigualdad convierte al espacio laboral en un lugar de limitación, segregación y exclusión. Que impide el desarrollo socio-cultural y económico de la persona al afectar su derecho a trabajar. Y que impacta de manera directa y negativa en la productividad y desarrollo económico, político y social en los países donde no se cuenta con una estrategia de prevención y eliminación de la discriminación.

El mundo va comprendiendo cada vez más que la erradicación de la discriminación en los centros de trabajo se relaciona de manera directa con la necesidad de la justicia social y el

cumplimiento del contrato social, ya que las personas merecen solidarizarse, convivir, compartir y competir en un ambiente libre de discriminación.

Este panorama de lucha contra la discriminación en los centros de trabajo, junto con los datos estadísticos expuestos sobre el particular y las disposiciones legales establecidas a nivel nacional aunado con los tratados internacionales de los cuales Argentina forma parte, sugieren un mínimo de elementos de igualdad sustantiva con los que deben operar dichos espacios. En este sentido, deben contar con estrategias y planes que permitan la instrumentación de medidas de nivelación, de inclusión y acciones afirmativas.

Es por todo ello que es necesario definir un marco de aplicación, una guía que permita a las organizaciones una gestión orientada a la eliminación de las brechas de género, (entendida como la distancia que separa a mujeres, varones y personas trans, respecto a las oportunidades de acceso y control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos) entre otras fuentes de discriminación.

El presente documento Modelo de Excelencia Para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados se complementa con los siguientes:

- Bases y Condiciones Premio Nacional a la Excelencia en la Gestión Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- Anexo Auto-evaluación - Cuadernillo de Registro de Métodos, Prácticas y Resultados.

Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados



Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados

Descripción General

El Modelo está compuesto por cuatro Criterios:

- 1 Liderazgo**
- 2 Cultura**
- 3 Sistema de Gestión**
- 4 Resultados. Se distribuyen en 3 Sub-criterios:**
 - 4.1 Resultados de Liderazgo**
 - 4.2 Resultados de Cultura**
 - 4.3 Resultados del Sistema de Gestión**

Para establecer el **grado en el que las empresas alcanzan sus logros**, el Modelo contempla un total de **1000 puntos distribuidos en los diferentes Criterios y Subcriterios**. Cabe señalar que estos **1000 puntos** representan un **ideal** en la gestión de género, diversidad y cuidados.

El **desempeño real** de una organización estará definido por el **porcentaje** de cumplimiento de cada Criterio – Subcriterio y la **sumatoria resultante del total de la empresa** sobre los 1000 puntos totales.

A continuación se comparte una figura similar a la anterior con la **distribución de los puntajes por Criterios y Sub- criterio**.

**Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género,
Diversidad y Cuidados**
Distribución de Puntajes



En la página siguiente se comparte una **Matriz de Distribución de Puntajes**

Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados

Matriz de Distribución de Puntajes

Criterios 1, 2, 3.	Criterios 1, 2 y 3	Criterio 4 Resultados		Total Puntos
	Puntos	Sub-criterios	Puntos	
1 Liderazgo	125	4.1	50	175
2 Cultura	125	4.2	50	175
3 Sistema de gestión	450	4.3	200	650
Totales	700		300	1000

Por otra parte, con el objeto de **impulsar y asegurar niveles de excelencia**, el Modelo establece un **porcentaje mínimo** de cumplimiento por Criterio:

Criterio	Porcentaje mínimo
1 Liderazgo	60%
2 Cultura	60%
3 Sistema de Gestión	40%
4 Resultados	40%

Para que las empresas postulantes estén en **condiciones de concursar**, deben **asegurar un porcentaje** mayor a los mínimos enunciados.

En las páginas siguientes se describen los Criterios y Sub-criterios del Modelo.

Tabla de Asignación de Porcentajes

Las **Tablas de Asignación de Porcentajes** se utilizan para evaluar -o autoevaluar- el grado de **cumplimiento de la empresa** respecto del total de **1000 Puntos** del Modelo. La asignación del porcentaje **para cada Criterio y Sub- criterio** es el paso previo a obtener un **puntaje de la empresa en su conjunto**.

La metodología de evaluación contemplada en las **Tablas de Asignación de Porcentajes** incluye una **escala de madurez**, cuya configuración básica es la siguiente:

Inicio	Despliegue	Consolidación	Aceleración	Expansión
Experiencia y resultados incipientes.	Las buenas prácticas se instalan. Se logran los primeros resultados.	Las buenas prácticas se consolidan. Se logran resultados relevantes.	Las buenas prácticas aceleran el logro de resultados. Se establece una dinámica de rápido crecimiento.	La empresa es modelo de buenas prácticas. Se alcanzan todos los resultados propuestos como objetivo.

Las Tablas de Asignación de Porcentajes se presentan al final de los Requisitos previstos para cada Criterio y Sub- Criterio.

En las páginas siguientes se describen los Requisitos del Modelo.

Antes de comenzar cualquier ejercicio parcial de evaluación, se recomienda una lectura detallada de todo el documento.

Modelo de Excelencia para la Gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados

A continuación se comparten los **Requisitos distribuidos por Criterio y Sub-criterio**. Para facilitar la lectura y la interpretación, los textos se han dispuesto de la siguiente manera:

- Los Requisitos están precedidos por **Comentarios** dirigidos a **clarificar su entendimiento**.
- Los **Requisitos de los tres primeros Criterios** que requieren descripción de metodologías se presentan cada uno de ellos con sus **correspondientes Sub- criterios de Resultados** (Criterio 4), de la siguiente forma:

Criterio	Se presenta en conjunto con el Sub- criterio:
1 Liderazgo	4.1 Resultados de Liderazgo
2 Cultura	4.2 Resultados de Cultura
3 Sistema de Gestión	4.3 Resultados del Sistema de Gestión.

Comentarios del Criterio 1 Liderazgo

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la conducción de la empresa formula las estrategias de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, define el estado deseado y establece objetivos estratégicos y operativos para que la organización logre alcanzarlo.

Se debe entender como “conducción” a la principal autoridad en términos de su capacidad para definir las estrategias y las orientaciones centrales de la organización. Habitualmente es el rol del equipo de dirección –máximo nivel ejecutivo y sus reportes directos– bajo mandato del órgano de gobierno representado por el directorio.

- Dado que definen la postura de la organización sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, es esperable que las políticas respecto a la temática sean explícitas y estén presentes en los documentos de gobierno y en los procedimientos referidos a la gestión de las personas (procesos de selección, capacitación, desarrollo, retribuciones y beneficios, entre otros posibles).
- Se requiere describir el método mediante el cual la organización se mantiene actualizada y controla el cumplimiento de los aspectos legales, normativos y regulatorios, en un contexto de avances permanentes en la ampliación de estos derechos.
- Es responsabilidad de la conducción, definir el estado deseado partiendo de la descripción del estado actual y establecer objetivos estratégicos para que la organización los alcance. Entre los atributos a considerar para definirlo, cabe mencionar:
 - La conducta visible de los líderes, en especial su compromiso en la recepción y tratamiento contra cualquier manifestación de violencia de género.
 - El grado de ajuste, alineamiento y revisión sistemática de los procesos de gestión de las personas (selección, capacitación, desarrollo, retribuciones, beneficios, entre otros posibles) con los valores de Género, Diversidad y Cuidados. Incluye:
 - La postura de la organización frente a los cuidados. Por ejemplo, ante el nacimiento de un hijo, con independencia del género del progenitor, que la persona empleada reciba acompañamiento y contención de la organización, además de días de licencia.
 - El porcentaje de mujeres, varones y personas trans en los diferentes estratos de la organización.
 - El grado de equidad de las remuneraciones y beneficios.
 - La percepción que se genera tanto en el ámbito interno (por ejemplo, sobre la libertad para expresarse respecto de la temática por parte del personal),

como en el externo (por ejemplo, que la organización sea percibida como referente en la gestión de Género, Diversidad y Cuidados).

- Los objetivos estratégicos, genéricos, abarcadores y de largo plazo, deben ser desplegados en objetivos operativos, de ciclos cortos (por ejemplo, anuales), en forma tal que la gestión inmediata asegure avances consistentes en el tiempo.
- Muchas organizaciones privadas, públicas y del tercer sector promueven la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, generando valor a través del intercambio de conocimientos y difusión de mejores prácticas. Es esperable la integración en red con este tipo de organizaciones.
- Debe evitarse que los recursos destinados al cumplimiento de planes sean afectados en su disponibilidad, ante circunstancias desfavorables para el negocio. Al vincularlos a un parámetro de referencia (como el porcentaje de la facturación o el porcentaje del *payroll*), puede asegurar mayor previsibilidad.
- Los canales de comunicación (por ejemplo, de denuncias, establecido en el marco legal) deben asegurar facilidad de acceso, confidencialidad e imparcialidad de las personas que intervienen en el tratamiento de las situaciones planteadas. Otros dispositivos organizacionales, tales como comités específicos destinados a la temática, deben ser representativos de las personas de la organización y no sólo limitados al personal jerárquico.

Requisitos del Criterio 1 Liderazgo (125 puntos).

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la conducción de la empresa formula las estrategias de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, define el estado deseado y establece objetivos estratégicos y operativos para que la organización logre alcanzarlo.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la conducción de la empresa:

Orden	Requisitos
a)	Formula, documenta y difunde las políticas sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
b)	Asegura que la perspectiva de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados esté presente en los documentos de gobierno (por ejemplo: misión, visión, valores, código de ética) y asegura su difusión.
c)	Asegura el cumplimiento del marco regulatorio, normativo y legal en materia de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
d)	Define el estado deseado partiendo de la descripción del estado actual y establece objetivos estratégicos para que la organización logre alcanzarlo.
e)	Despliega los objetivos estratégicos en objetivos operativos con indicadores tanto de desempeño como de percepción (interna y externa) y revisa sistemáticamente el avance.
f)	Integra la organización a una red de actores e instituciones que promueven la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
g)	Compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, de acuerdo con parámetros que aseguren sustentabilidad.
h)	Establece canales y dispositivos organizacionales para atender y tratar cuestiones de prevención, recepción de denuncias y sanciones.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 Liderazgo

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a **Liderazgo**. Contiene los siguientes atributos:

- Comportamiento de los líderes
- Formulación y despliegue de objetivos
- Recursos y organización.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Liderazgo** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la empresa.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación para cada atributo a evaluar, aun considerando que se trata de una banda exigente. Caben tres alternativas:
 - que las prácticas se sostengan en “Consolidación”,
 - que no se sostengan, con lo cual deberán pasar a etapas anteriores,
 - o que la superen y puedan pasar a etapas superiores. Esto permitirá **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Liderazgo**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**.
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**.
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** de la escala total, al atributo de menor puntaje (por ejemplo, si el atributo de mayor valor tiene 80% y el de menor valor 15%, el valor final no puede ser superior a 35%).

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 33).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 Liderazgo

Atributo	Etapa	Inicio				Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión			
Comportamiento de los líderes		La conciencia de los líderes sobre la relevancia de las buenas prácticas ¹ es incipiente.				Los líderes reconocen que las buenas prácticas comienzan a ser relevantes para la organización.				Las primeras experiencias refuerzan el convencimiento de los líderes de que las buenas prácticas son centrales para la organización.				Los líderes extienden su influencia como referentes de buenas prácticas en el sector de negocios en el que participan.				Los líderes extienden su influencia como referentes de buenas prácticas en el ámbito de los negocios.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Formulación y despliegue de objetivos de buenas prácticas		No hay objetivos orientados a las buenas prácticas o éstos son incipientes.				Se cuenta con algunos objetivos generales y relevantes orientados a las buenas prácticas.				Los objetivos orientados a las buenas prácticas ganan en amplitud y complejidad.				Los objetivos orientados a las buenas prácticas se profundizan y generan mayor aprendizaje. Se verifica sinergia y sincronización de los objetivos.				Los objetivos orientados a las buenas prácticas apuntan a una posición de liderazgo en el ámbito de los negocios.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Disponibilidad de los recursos		No se dispone de recursos para la implementación de las buenas prácticas o estos son incipientes.				Se asignan recursos específicos para la implementación de las buenas prácticas.				Los recursos asignados y los dispositivos organizacionales de soporte ganan en amplitud y complejidad y permiten gestionar las iniciativas más prioritarias sobre el tema.				Los recursos asignados y los dispositivos organizacionales de soporte ganan en amplitud y complejidad y permiten gestionar todas las iniciativas referidas al tema.				Los recursos asignados y los dispositivos organizacionales de soporte para las buenas prácticas se distinguen como ejemplo a emular en el ámbito de los negocios.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

% Final del Factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

¹ Debe entenderse por “buenas prácticas” al conjunto de políticas, métodos, procesos, instructivos e indicadores referidos a igualdad de género, diversidad y cuidados.

Requisitos del Sub-criterio 4.1 Resultados de Liderazgo (50 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones del Liderazgo con relación a la gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

Demostrar los resultados obtenidos respecto de:

La formulación de las estrategias, la definición del estado deseado y el establecimiento de objetivos estratégicos y operativos para que la organización logre alcanzarlos con relación a la gestión de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Sub-criterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Estos ejemplos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes.

Evolución de:

Los objetivos estratégicos (orientados al estado deseado definido por la conducción) referidos a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

La asignación de recursos presupuestarios para el cumplimiento de la estrategia. Por ejemplo:

- Porcentaje de las ventas / *payroll* / gastos totales en gestión de las personas alocado a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- Cantidad de horas de capacitación y comunicaciones dedicadas al tema.
- Resultados de los conocimientos obtenidos y aplicados por la participación de la organización en la red de actores e instituciones que promueven la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- La percepción de los colaboradores con relación al liderazgo sobre las políticas y prácticas de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- La percepción de actores externos respecto al liderazgo de la organización sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.1: Resultados de Liderazgo

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Resultados de Liderazgo. Contiene un único atributo: Empresa referente en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Resultados de Liderazgo** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **los indicadores de resultados alcanzados** por la empresa.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación para el atributo a evaluar, aun considerando que se trata de una banda exigente. Caben tres alternativas:
 - que las prácticas se sostengan en “Consolidación”,
 - que no se sostengan, con lo cual deberán pasar a etapas anteriores,
 - o que la superen y puedan pasar a etapas superiores. Esto permitirá **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Resultados de Liderazgo**.
 - Circular el **porcentaje** asignado al **atributo**.

Una vez obtenido el porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación (página 33).
--

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.1: Resultados de Liderazgo

Etapa Atributo	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
Empresa referente en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados	La empresa aún no se visibiliza como referente por sus buenas prácticas.				La empresa comienza a ser reconocida como referente por sus buenas prácticas en su propia organización				La empresa es reconocida como referente por sus buenas prácticas en la comunidad de negocios.					La empresa es reconocida como líder por sus buenas prácticas en la comunidad de negocios.				Es considerada un modelo a emular por sus buenas prácticas en el ámbito de los negocios de acuerdo con estándares de clase mundial.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
% Final del Factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Comentarios del Criterio 2 Cultura

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa estimula y compromete a las personas con las estrategias de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, establece lineamientos para la comunicación, asegura reconocimientos e incentivos congruentes y adopta indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

Se entiende por Cultura en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, al conjunto de valores, comportamientos y actitudes de los integrantes de una organización respecto a la temática. Su fortaleza se expresa en la consistencia y alineamiento de estrategias, políticas, procesos y sistemas de trabajo.

Se espera que la organización:

- Explícite cuáles son los elementos observables que toma en cuenta para determinar la cultura. Cabe mencionar a modo de ejemplo:
 - Elementos edilicios que comunican sensibilidad con relación a los géneros (por ejemplo, baños únicos, lactarios).
 - Uniformes que no estén asociados a un género exclusivamente.
 - Estrategias y herramientas de comunicación que alienten la diversidad de géneros.
 - Puestos de trabajo independientes de roles y estereotipos de género (por ejemplo, secretarias mujeres y capataces varones).
 - Participación de mujeres en las diferentes comisiones internas (por ejemplo, de accidentes, productividad, de fábrica, de representantes sindicales).
- Otro rasgo de la Cultura lo constituyen las comunicaciones, tanto a los públicos internos (personal, accionistas) como a los externos (clientes, proveedores, autoridades y comunidad en general, entre otros posibles). Un plan de difusión y sensibilización sobre los valores de la organización respecto a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados que contemple contenidos, canales y medios, público objetivo, responsables y recursos puede formar parte de la estrategia sobre la temática. La utilización de lenguaje no sexista² es consistente con la difusión de los valores enunciados.
- La fortaleza de la Cultura también se sostiene en el alineamiento de las conductas deseadas con los valores propuestos. Se debe procurar avanzar en la identificación de las contradicciones entre los sistemas de incentivos simbólicos y económicos y las conductas deseables, evitando premiar las conductas inadecuadas o sancionar las adecuadas.

² Por ejemplo: evitar el sesgo hacia un género u orientación sexual en particular; no usar términos masculinos genéricos para referirse a un grupo de género mixto (decir “colaboradores y colaboradoras” en lugar de “colaboradores”; evitar el pronombre masculino singular para referirse a una persona de género desconocido (decir “la persona ingresante” en lugar de decir “el ingresante”) y, finalmente, evitar el uso de marcadores de género innecesarios que dan por hecho que ciertas profesiones son propias de un género específico.

-
- Los indicadores cuantitativos pueden estar referidos al desempeño de la organización, basado en datos objetivos, sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados y su inserción en la cultura de la organización. Los cualitativos pueden estar basados en la percepción de las personas sobre la temática (obtenidas habitualmente por encuestas o censos sobre clima laboral). El análisis en conjunto de ambos tipos de indicadores permiten establecer una mirada integral, que puede ser acompañada de planes de mejora sobre la presencia de los aspectos culturales de la organización respecto a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

Requisitos del Criterio 2 Cultura (125 puntos).

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa estimula y compromete a las personas con las estrategias de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, establece lineamientos para la comunicación, asegura reconocimientos e incentivos congruentes y adopta indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con la estrategia o con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la organización:

Orden	Requisitos
a)	Determina y explicita cuáles son los elementos observables que toma en cuenta para establecer la cultura.
b)	Establece lineamientos para las comunicaciones internas y externas que reflejen los valores de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados y utilicen un lenguaje no sexista.
c)	Asegura que los reconocimientos e incentivos, tanto económicos como simbólicos, que adopta para su personal son consistentes y promueven las conductas deseadas en relación con las estrategias de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
d)	Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos para medir la calidad del vínculo con las personas y la inserción de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados en la cultura de la organización.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Cultura. Contiene los siguientes atributos:

- Comunicación interna e incentivos
- Conciencia y compromiso del personal.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Cultura** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la empresa.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación para cada atributo a evaluar, aun considerando que se trata de una banda exigente. Caben tres alternativas:
 - que las prácticas se sostengan en “Consolidación”,
 - que no se sostengan, con lo cual deberán pasar a etapas anteriores,
 - o que la superen y puedan pasar a etapas superiores. Esto permitirá **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Cultura**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**.
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** de la escala total, al atributo de menor puntaje (por ejemplo, si el atributo de mayor valor tiene 80% y el de menor valor 15%, el valor final no puede ser superior a 35%).

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio** se volcará a la **Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 33).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura

Atributo	Etapa	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
Comunicación interna e incentivos		La comunicación interna aún no considera las temáticas sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.				La comunicación interna comienza a incorporar las temáticas sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.				La comunicación interna de resultados y logros realimentan el proceso de cambio. Se adoptan políticas de incentivos consistentes con la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.					La comunicación interna y la política de incentivos ganan en sinergia, congruencia y complejidad con relación a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.				Es verificable el alineamiento de los integrantes de la organización con Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Conciencia y compromiso del personal		Aún no hay conciencia de la importancia de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.				Las personas de la organización comienzan a reconocer la importancia de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.				Las personas consideran que forman parte de una organización claramente orientada a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados					Las personas consideran que forman parte de una organización que impulsa la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados en el ámbito de los negocios.				Las personas consideran que forman parte de una organización líder en el ámbito de los negocios respecto de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
% Final del Factor		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Requisitos del Sub-Criterio 4.2 Resultados de Cultura (50 puntos)

Este Sub-criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones tendientes a promover una cultura organizacional favorable a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

Demostrar los resultados obtenidos en orden a:

Estimular y comprometer a las personas con las estrategias de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, establecer lineamientos para la comunicación, asegurar reconocimientos e incentivos congruentes y adoptar indicadores para medir la calidad del vínculo de las personas con la organización.

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Sub-criterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Estos ejemplos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes:

Evolución de:

- Cumplimiento de los planes de comunicaciones y sensibilización³ respecto a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- Inversiones en comunicaciones y actividades de difusión y sensibilización.
- La percepción del personal sobre la organización como un lugar favorable a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
- La percepción de actores externos sobre la organización como un lugar favorable a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

En la medida que constituyan ambientes favorables a la diversidad e igualdad de género, las empresas se irán transformando en agentes de cambio socio-cultural en la construcción de una sociedad igualitaria, diversa y sin roles estereotipados en materia de cuidados.

³ A modo de ejemplo se enumeran los siguientes contenidos: Embarazo y anticoncepción; Prevención de la violencia doméstica contra las mujeres y los niños; Promoción de la paternidad responsable; Promoción de la distribución equitativa de tareas en el hogar; Prevención de la violencia en el lugar de trabajo (agresión física, verbal o sexual); Introducción a la perspectiva de género: conceptos generales; Desigualdades en el mundo el trabajo: Brechas de género; Violencia y acoso por motivos de género; Importancia de la perspectiva de género en los espacios de trabajo: el rol de Recursos Humanos.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.2: Resultados de Cultura Orientada a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Resultados de Cultura. Contiene un único atributo: La empresa como lugar favorable a la perspectiva de género.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Resultado de Cultura** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **los indicadores de resultados alcanzados** por la empresa.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación para el atributo a evaluar, aun considerando que se trata de una banda exigente. Caben tres alternativas:
 - que las prácticas se sostengan en “Consolidación”,
 - que no se sostengan, con lo cual deberán pasar a etapas anteriores,
 - o que la superen y puedan pasar a etapas superiores. Esto permitirá **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Resultados de Cultura**.
 - Circular el **porcentaje** asignado al **atributo**.

Una vez obtenido el porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación (página 33).
--

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.2: Resultados de Cultura

Etapa Atributo	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
	La empresa como lugar favorable a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados	No se verifican aún iniciativas orientadas a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados				Las iniciativas orientadas a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados van ganando visibilidad interna.				La profundización de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados consolida el sentido de pertenencia de su personal. Los actores externos más cercanos a la empresa comienzan a percibir cambios positivos con relación a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.					Es visible el gran atractivo y sentido de pertenencia que genera la empresa en el personal por ser referente en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados. Se valora a la empresa como un muy buen lugar con relación a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados y es atractiva para postulantes externos competentes.				Las personas están comprometidas y orgullosas de formar parte de una empresa referente en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados. Se valora a la empresa como un excelente lugar con relación a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados y es muy atractiva para postulantes externos competentes.		
0		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
% Final del Factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Comentarios del Criterio 3 Sistema de Gestión

Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (450 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa gestiona los cambios requeridos para alcanzar el estado deseado en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados definido por la conducción.

- La inclusión de los valores de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados en las comunicaciones al mercado, a clientes y a otras partes interesadas, puede considerar un enfoque de marketing responsable integrado en una política corporativa más amplia que desafíe los estereotipos de género existentes, evite los estereotipos negativos de género y promueva imágenes positivas de mujeres y niñas. También puede integrar los Objetivos del Desarrollo Sostenible en los procesos del sistema de gestión, haciendo hincapié en los referidos a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados, valorizando conceptos como el matrimonio igualitario y la identidad de género.
- La puesta a disposición de las partes interesadas de canales de expresión para plantear sugerencias y reclamos. En el caso de las denuncias es de la mayor importancia asegurar la confidencialidad, la protección de la persona denunciante contra represalias y prever cursos de acción en caso de que la denuncia sea dirigida a una autoridad de la organización. Y, fundamentalmente, actuar en consecuencia una vez comprobada la veracidad de la denuncia.
- El alineamiento de los procedimientos de Reclutamiento y Selección así como los de Desarrollo con las políticas sobre, Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados puede considerar aspectos tales como evitar mencionar el género como requisito en los perfiles de puesto a menos que sea imprescindible; evitar la indagación sobre temas como estado civil, situación conyugal y responsabilidades familiares en las solicitudes de personal y en las entrevistas de selección y, finalmente, basar las decisiones de promoción de mujeres en criterios de competencias y desempeño excluyendo estado civil, si tienen o no hijos o su condición reproductiva.
- Considerando que frecuentemente las remuneraciones se administran inequitativamente en función del género, el Sistema de Gestión debe asegurar que mujeres, varones y personas trans sean remunerados en forma equitativa independientemente de su género u orientación sexual.
- La contribución de la empresa al adecuado balance entre la vida laboral y la vida personal puede considerar iniciativas tales como licencia remunerada por maternidad, paternidad y/o persona gestante; apoyo a personas empleadas en el papel de padres y cuidadores; horario flexible, trabajo a distancia, trabajos de tiempo parcial, entre otras.
- Los mecanismos y dispositivos para promover un entorno libre de violencia, acoso y hostigamiento sexual comprenden un amplio abanico de posibilidades entre las cuales cabe mencionar la formalización y difusión de una política que no tolere ninguna manifestación de violencia; la inclusión del tema de la violencia en los

programas regulares de capacitación; la existencia de canales seguros y confidenciales para recibir denuncias y actuar en consecuencia; la ayuda confidencial a las víctimas de la violencia doméstica y, la comunicación pública a los grupos de interés relevantes del enfoque de la compañía para prevenir la violencia, el acoso y el hostigamiento sexual.

- La atención de las necesidades específicas de salud, seguridad e higiene de mujeres y personas trans tanto en el trabajo como en el trayecto hacia el lugar de trabajo pueden considerar aspectos tales como disponer de protocolos de seguridad y salud que incluyen una referencia explícita a las necesidades de seguridad, higiene y salud de las mujeres; disponer de lactarios y proporcionar capacitación al personal sobre ergonomía, exposición a materiales peligrosos, y otros riesgos laborales, teniendo en cuenta los impactos biológicos diferenciales sobre la salud y seguridad en mujeres y varones.
- La extensión a proveedores y contratistas de sus requisitos sobre igualdad de género, diversidad y cuidados puede considerar iniciativas tales como establecer procesos sólidos de evaluación de proveedores para asegurar que no afecten los derechos humanos, ni contribuyan a afectarlos, particularmente aquellos de las mujeres y las niñas; incluir criterios de igualdad de género en los protocolos de auditoría, formularios de calificación del proveedor, u otras herramientas de gestión de la cadena de suministro; invitar a los proveedores a las actividades internas de capacitación referidas al tema; ofrecer a sus proveedores, ya sea en forma independiente o como parte de una red de empresas, capacitación para apoyar la mejora continua en materia de igualdad de género, diversidad y cuidados; y, trabajar con los proveedores para desarrollar un plan de acción correctivo si surgen problemas o riesgos en pos de la transversalización de la temática.
- Las asociaciones con proveedores para realizar actividades dirigidas a la comunidad que incluyan los valores de la igualdad de género, diversidad y cuidados puede asumir diferentes modalidades como, por ejemplo: enunciar una política corporativa que aborda la inclusión del tema en actividades de responsabilidad social corporativa, obras sociales y alianzas; proporcionar formación y/o apoyo financiero a las mujeres emprendedoras y organizaciones del tercer sector cuyos objetivos están vinculados con diversidad de género, y participar en plataformas de múltiples grupos de interés que promueven los derechos de las mujeres y las niñas.
- La aplicación de indicadores cuantitativos y cualitativos para establecer el grado de alcance del estado deseado con relación a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados debe ser congruente con lo establecido en los requisitos 1 d) y 2 d) sobre Liderazgo y Cultura respectivamente. A modo de ejemplo pueden mencionarse indicadores cuantitativos como el porcentaje de mujeres, varones y personas trans en los diferentes estratos de la organización, la asignación de recursos en dinero (expresado como porcentaje con relación a las ventas o al *payroll*) y dedicación (expresado como porcentaje con relación a las horas trabajadas). Los indicadores cualitativos son mayormente resultados de encuestas o censos.

-
- La evaluación de los efectos diferenciales entre mujeres, varones y personas trans cuando se diseñan y desarrollan productos y servicios implica tener en cuenta las necesidades específicas de la diversidad de géneros. Entre las iniciativas para cumplir este requisito cabe mencionar la realización de estudios de mercado sobre las necesidades de las mujeres para un producto o servicio específico; considerar las diferencias de género tanto en el desarrollo de los productos como en el acceso a los mismos y en los modelos de distribución; y el monitoreo de los datos de los distintos segmentos de clientes para entender los patrones y las necesidades de cada género.

Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión

Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (450 puntos)

Este Criterio permite entender y evaluar las prácticas y/o metodologías mediante las cuales la empresa gestiona los cambios requeridos para alcanzar el estado deseado en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados definido por la conducción.

Los aspectos a considerar deberán describir las metodologías utilizadas, así como sus respectivos grados de despliegue y alineamiento con otros requerimientos del Modelo mediante las cuales la conducción de la empresa:

Orden	Requisito
a)	Incluye los valores de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados en las comunicaciones al mercado, a clientes y a otras partes interesadas así como en las actividades dirigidas a la comunidad.
b)	Pone a disposición de las partes interesadas (clientes, comunidad, personas empleadas, proveedores) canales de expresión para plantear sugerencias y reclamos con relación a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
c)	Asegura que tanto los procedimientos de Reclutamiento y Selección como los de Desarrollo estén alineados con las políticas sobre, Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
d)	Asegura que mujeres, varones y personas trans sean remunerados en forma equitativa.
e)	Contribuye a que las personas empleadas puedan lograr un adecuado balance entre la vida laboral y la vida personal.
f)	Mantiene activos mecanismos y dispositivos para promover un entorno libre de violencia, acoso y hostigamiento sexual.
g)	Atiende las necesidades específicas de salud, seguridad e higiene de mujeres y personas trans tanto en el trabajo como en el trayecto hacia el lugar de trabajo.
h)	Extiende a proveedores y contratistas sus requisitos sobre Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
i)	Establece asociaciones con proveedores para realizar actividades dirigidas a la comunidad que incluyan los valores de la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
j)	Aplica un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos para establecer el grado de alcance del estado deseado con relación a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.
k)	Evalúa los efectos diferenciales entre mujeres, varones y personas trans cuando diseña y desarrolla productos y servicios.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión

En la página siguiente se presenta la tabla para el Sistema de Gestión. Contiene cuatro atributos:

- Comunicación de valores a grupos de interés.
- Políticas y prácticas sobre la gestión de las personas.
- Canales de comunicación para públicos internos y externos.
- Indicadores que marcan la evolución de los avances.

Instrucciones para su utilización

- La tabla para el **Sistema de Gestión** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **las metodologías utilizadas** por la empresa.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación para cada atributo a evaluar, aun considerando que se trata de una banda exigente. Caben tres alternativas:
 - que las prácticas se sostengan en “Consolidación”,
 - que no se sostengan, con lo cual deberán pasar a etapas anteriores,
 - o que la superen y puedan pasar a etapas superiores. Esto permitirá **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Sistema de Gestión**.
 - Circular el **porcentaje** asignado por cada **atributo**
 - Es muy posible que los atributos evaluados **presenten matices diferentes** en el grado de madurez. En ese caso, utilizar la escala numérica para **promediar los valores**.
 - Luego de realizado este análisis, circular el **porcentaje final asignado al Criterio**.
 - En ningún caso el **valor final asignado** al Criterio podrá **superar en 20%** de la escala total, al atributo de menor puntaje (por ejemplo, si el atributo de mayor valor tiene 80% y el de menor valor 15%, el valor final no puede ser superior a 35%).

Una vez obtenido el porcentaje del Criterio se volcará a la **Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 33).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión

Atributo	Etapa	Inicio				Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión				
Valores de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados hacia los grupos de interés, el mercado y la comunidad.		No hay iniciativas o estas son incipientes.				La vinculación con otras organizaciones cercanas respecto a los valores de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados comienza a ser visible.				La organización comienza a ser reconocida como referente, más allá de su ámbito específico de acción.				En su rol de referente, la organización genera y comparte conocimientos sobre mejores prácticas en un ámbito cada vez más abarcador.				La organización es reconocida por su liderazgo en el ejercicio de valores de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Políticas, procedimientos y prácticas sobre la gestión de las personas, respecto a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados (sobre disciplinas tales como selección, capacitación, desarrollo, retribuciones, beneficios, reconocimientos, salud, clima laboral, seguridad e higiene, entre otros posibles).		Se adoptan prácticas incipientes, respondiendo al marco legal básico.				Aparecen políticas y procedimientos visiblemente alineados a una estrategia. Se observa que las disciplinas consideradas superan un enfoque básico y responden a una priorización.				Las políticas y procedimientos abarcan a la mayoría de las disciplinas de gestión de las personas. La integración de las prácticas genera sinergia y aprendizaje.				Las políticas y procedimientos abarcan a la totalidad de las disciplinas de gestión de las personas. Los resultados generan nuevos abordajes y se amplían los alcances.				La organización es referente técnico respecto a las políticas, procedimientos y prácticas sobre la gestión de las personas. Es considerada un modelo a emular.				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Canales de comunicación para públicos internos y externos respecto a Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados (para informar, capacitar, responder consultas y tratar quejas y denuncias).		Se adoptan prácticas de comunicación incipientes, respondiendo al marco legal básico.				Los canales de comunicación y los contenidos internos están formalizados. Se observa que los contenidos superan un enfoque básico y responden a un plan de comunicaciones.				Los canales de comunicación y los contenidos internos crecen en su utilización. Los canales de comunicación y la información se abren a actores externos.				La utilización de los canales y la información suministrada generan nuevos contenidos valiosos para las audiencias, tanto internas como externas.				Los canales y prácticas de comunicación aportan orientación y aprendizaje sobre contenidos y métodos en el ámbito de los negocios.				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Indicadores que marcan la evolución en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados (en línea con los objetivos requeridos en Liderazgo).

son *benchmark* para el ámbito de los negocios.

representativos.	objetivos propuestos.				practica los objetivos propuestos.				aprendizajes.											
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

% Final del Factor	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---------------------------	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Requisitos del Sub-Criterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión (200 puntos)

Este Sub-criterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones tendientes a alcanzar el estado deseado con relación a la Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

Demostrar los resultados obtenidos en orden a:

Gestionar los cambios requeridos para alcanzar el estado deseado definido por la conducción en Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados.

A fin de facilitar la comprensión de los requerimientos planteados por el Sub-criterio, se han incluido ejemplos de posibles indicadores. Estos ejemplos deben tomarse solamente como una guía orientativa, válidos en la medida que resulten pertinentes, y no excluyentes de otros que la organización, por sus características, pueda considerar también convenientes y relevantes:

Evolución de:

- Porcentaje de mujeres y personas trans que ocupan cargos en la Dirección
- Porcentaje de mujeres y personas trans que ocupan cargos de mando medio
- Porcentaje de mujeres y personas trans en línea de producción
- Porcentaje de mujeres que retornan de la licencia por maternidad
- Porcentaje de varones que hicieron uso de la licencia por paternidad
- Porcentaje de mujeres y personas trans en programas de desarrollo
- Porcentaje de participantes en programas de *coaching* y/o *mentoring* específico para mujeres y personas trans
- Porcentaje de denuncias de discriminación por motivos de género, acoso sexual y moral
- Tasa de retención de las trabajadoras que retornaron al trabajo después de finalizar la licencia por maternidad / adopción y que aún permanecían empleadas doce meses después de su regreso al trabajo
- Porcentaje de personas con discapacidad desagregados por género en la dotación
- Porcentaje de retención de personas con discapacidad
- Porcentaje de *Employee Resources Groups*⁴ (ERGs) abiertos por temática
- Porcentaje de postulantes a procesos de búsqueda según género.

⁴ En la actualidad, los ERG son una poderosa herramienta para construir una cultura de inclusión, y demostrar el poder de los equipos diversos que se reúnen bajo un propósito compartido, y que impactan de manera concreta en los resultados de la organización. Los ERG comprimen varias identidades, y comunidades de interés, incluyendo a empleados de grupos tradicionalmente sub-representados, aliados que apoyan a estos grupos, y personas que comparten propósitos, intereses o antecedentes comunes. Las redes de empleados más comunes son de mujeres, LGBTI+, veteranos, personas afro descendientes, personas con discapacidades, padres trabajando, generaciones específicas, creencias religiosas, cuestiones medioambientales, etc. (Fuente: <https://www.icebergci.com/2019/08/19/promoviendo-la-inclusion-desde-las-bases-grupos-de-afinidad/>)

- Porcentaje de mujeres, varones y personas trans que conforman el proceso de decisión
- Porcentaje de ingresos de mujeres, varones y personas trans a la compañía
- Porcentaje mujeres, varones y personas trans que permanecen en la compañía
- Porcentaje de representación (abierto por colectivo de diversidad) por categoría de personas empleadas
- Porcentaje de recursos humanos y financieros destinados a acciones de valoración de la mujer y de la diversidad sexual
- Porcentaje de salario base por categoría de puesto / persona empleada
- Porcentaje de beneficios orientados a la mujer por categoría de puesto / persona empleada
- Porcentaje de beneficios orientados al varón por categoría de puesto / persona empleada
- Porcentaje de beneficios orientados a otros grupos por categoría de puesto / persona empleada
- Porcentaje de mujeres, varones y personas trans promovidos en los últimos 2 años
- Porcentaje de mujeres, varones y personas trans promovidos a posiciones gerenciales en los últimos 5 años
- Porcentaje de mujeres y grupos minoritarios en programas de mentoring
- Porcentaje de mujeres y grupos minoritarios en programas de *coaching*
- Porcentaje de recursos financieros, humanos destinados a acompañar a personas en proceso de transición de género
- La percepción del personal sobre:
 - Contribución de la empresa para facilitar un adecuado balance entre la vida personal y laboral
 - Generación de un ambiente laboral libre de discriminación, violencia y acoso por razón de identidad de género y orientación sexual
 - Atención de necesidades específicas de salud de las mujeres y personas trans
 - Remuneración equitativa entre mujeres, varones y personas trans
- La percepción de actores externos sobre:
 - Inclusión de los valores de diversidad, igualdad y cuidados en las actividades dirigidas a la comunidad.
 - Previsión de aspectos diferenciales para mujeres, varones y personas trans en el diseño de productos y servicios.

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Resultados del Sistema de Gestión. Contiene un único atributo: Resultados del Sistema de Gestión

Instrucciones para su utilización

- La tabla para **Resultado del Sistema de Gestión** se utiliza de la siguiente manera:
 - Considerar en profundidad **los indicadores de resultados alcanzados** por la empresa.
 - Ingresar a la tabla por la columna correspondiente a la etapa Consolidación para el atributo a evaluar, aun considerando que se trata de una banda exigente. Caben tres alternativas:
 - que las prácticas se sostengan en “Consolidación”,
 - que no se sostengan, con lo cual deberán pasar a etapas anteriores,
 - o que la superen y puedan pasar a etapas superiores. Esto permitirá **Determinar la etapa** (entre las cinco posibles) que, desde una mirada integral, mejor explique el **grado de evolución del Criterio Resultados del Sistema de Gestión**.
 - Circular el **porcentaje** asignado al **atributo**.

Una vez obtenido el porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación (página 33).

Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Sub- criterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión

Atributo	Etapa	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
Resultados del Sistema de Gestión		No se dispone de resultados del sistema de gestión y si los hay son incipientes.				Se comienzan a implementar los requisitos del sistema de gestión sobre los aspectos más prioritarios para la propia organización.				Se consolida la implementación de los requisitos del sistema de gestión abarcando más aspectos a considerar para la propia organización. Se comienzan a compartir comunicaciones y prácticas con organizaciones cercanas a su actividad.					La implementación de los requisitos del sistema de gestión abarca la totalidad de los aspectos a considerar. La empresa es referente sobre la temática en la comunidad de negocios.				El sistema de gestión de la organización es modelo a emular y alcanza niveles de excelencia en la comunidad de negocios.			

Matriz de Resultados de la Evaluación

Trasladar los **porcentajes asignados** en las **seis Tablas** a la celda de la 2ª columna correspondiente a cada Criterio y Sub- criterio. A continuación **calcular el puntaje obtenido y completar la 3ª columna**.

Las seis Tablas son:

Criterio 1: Liderazgo	Criterio 4.1: Resultados de Liderazgo
Criterio 2: Cultura	Criterio 4.2: Resultados de Cultura
Criterio 3: Sistema de Gestión	Criterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión

Criterios	Puntaje Máximo	Resultados de la Evaluación	
		% Asignado	Puntaje
1 Liderazgo	125		
2 Cultura	125		
3 Sistema de Gestión	450		
4 Resultados	300		
4.1 Liderazgo	50		
4.2 Cultura	50		
4.3 Resultados del Sistema de Gestión	200		
Resultados de la Evaluación	1000		

Para que las empresas postulantes estén en **condiciones de concursar**, deben **asegurar un porcentaje** mayor a los siguientes.

Criterio	Porcentaje mínimo
1 Liderazgo y Estrategia	60%
2 Cultura	60%
3 Sistema de Gestión	40%
4 Resultados	40%

Referencias bibliográficas

Centro Regional de América Latina y el Caribe del PNUD (2010), Manual Igualdad de Género en las Empresas. Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de Gestión de Equidad de Género

http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2019), C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso

https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

Gobierno de España – Ministerio de la Igualdad - Instituto de la Mujer (2010), Distintivo Igualdad en la Empresa (DIE)

https://www.igualdadenlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/Bienvenida_a_la_RED_DIE.pdf

Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género del Ministerio de Economía, Argentina (2020), Los cuidados, un sector económico estratégico. Medición del aporte del Trabajo Doméstico y de Cuidados no Remunerado al Producto Interno Bruto

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/los_cuidados_un_sector_economico_estrategico_0.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2019), R206 - Recomendación sobre la violencia y el acoso

https://www.ilo.org/ilc/ReportsavailableinArabic/WCMS_711721/lang-es/index.htm

Glosario

Se presentan dos glosarios: uno referido a la terminología específica de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados y otro referido a la gestión de la calidad.

Glosario de Igualdad de Género, Diversidad y Cuidados

ACOSO SEXUAL

Toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual basado en el poder, no consentido por quien lo recibe (Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL), ¿Qué es la violencia laboral?)

CISGÉNERO

Persona cuya identidad de género se corresponde con el sexo asignado al nacer. Cis se utiliza como antónimo del prefijo trans (INADI - Ministerio de Justicia y DDHH, "Manual de comunicación inclusiva", 2018).

CORRESPONSABILIDAD

Reparto equilibrado de las tareas domésticas y de las responsabilidades familiares, tales como la organización, el cuidado, la educación y el afecto de personas dependientes dentro del hogar, con el fin de distribuir de manera justa los tiempos de vida de las personas, sin distinción de género.

DISCAPACIDAD

Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad - Naciones Unidas).

DISCRIMINACIÓN POR MOTIVOS DE GÉNERO, ORIENTACIÓN SEXUAL O IDENTIDAD DE GÉNERO

Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento o ejercicio por parte de la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera" (Art. 1º, CEDAW)

DIVERSIDAD SEXUAL

La expresión se refiere a la pluralidad de prácticas y manifestaciones emocionales, afectivas y sexuales presentes en una determinada sociedad. Incluye las distintas orientaciones sexuales e identidades de género, es decir, gays, lesbianas, travestis, transexuales, transgéneros, bisexuales, inter-sexuales y heterosexuales. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Manual Trabajo y Diversidad Sexual, 2015)

GÉNERO

Refiere a la diversidad de prácticas, roles y capacidades promovidas y esperadas de forma diferencial a partir del sexo asignado al nacer. El género remite a atributos que no son naturales e individuales sino producto de una relación social de poder construida históricamente a partir de las nociones de masculinidad y feminidad (MMGyD, “Tejiendo Matria”, 2020)

HETERONORMATIVIDAD

Refiere al hecho de dar por supuesto que todas las personas son heterosexuales. Esta fijación de roles, identidades y conductas heterosexuales va de la mano con el rechazo y la violencia que conlleva no adecuarse a la orientación sexual, la identidad de género que se espera según el sexo asignado al nacer. (Manual ABC Ley Micaela. MMGyD. 2020).

IDENTIDAD DE GÉNERO

Percepción que una persona tiene de su propio género y de sí misma, más allá del sexo biológico que le haya sido asignado el momento de nacer. No es, por lo tanto, del orden de lo biológico, sino que se conforma a partir de componentes sociales, psíquicos y culturales. Todas las personas tienen derecho a expresar la identidad de género que sienten y asumen como propia, sea masculina o femenina. El proceso identitario puede ser dinámico y tener variaciones durante la vida.

INADI - Ministerio de Justicia y DDHH, "Manual de comunicación inclusiva", 2018:9

IGUALDAD DE GÉNERO

Partiendo del entendimiento de la igualdad referida al status de las mujeres y LGBTI+ en la estructura social, pone en el centro el objetivo del desarrollo de las mujeres y LGBTI+ en sí mismas, garantizando el pleno desarrollo de sus vidas y su desenvolvimiento en actividades de todo tipo tanto en los ámbitos público como privado, combatiendo las barreras impuestas por razones de género. Es un concepto superador que no se limita a considerar la igualdad como “igualación” ni a la valoración de la diferencia en sí misma, sino que exige la transformación de las prácticas, de los estándares, y del status pre-establecido para los géneros en la sociedad patriarcal (Alfama y otras, 2017).

INTERSECCIONALIDAD

Las desigualdades basadas en el género no son las únicas. Es importante saber que existen otras que se intersectan con el género como la etnia, la clase social, la edad, discapacidad, entre otras. La interseccionalidad permite comprender el modo en el que estas múltiples categorías que nos atraviesan nos dejan en lugares de ventaja o desventaja en la sociedad, en el acceso a los derechos, a los bienes materiales como la vivienda, la educación, a oportunidades laborales, etc. (MMGyD, “Tejiendo Matria”, 2020:22).

LACTARIO

Consiste en un sector privado e higiénico, dotado de las comodidades mínimas y necesarias para que las mamás puedan extraerse leche.

Ministerio de Salud, "La lactancia materna y las mamás que trabajan", 2017:11

LENGUAJE NO SEXISTA E INCLUSIVO

Lenguaje que no oculta, subordina, ni excluye la diversidad, sino que la visibiliza. Su uso tiene como objetivo promover la comunicación desde una perspectiva inclusiva e igualitaria. De esta forma permite visibilizar y desandar el sistema de jerarquías que la cultura ha establecido al usar el masculino como genérico universal. Por ejemplo, haciendo uso de la letra "x" como herramienta para referenciar un amplio universo de expresiones de género que supere la bi-categorización reduccionista de "varones" y "mujeres", entre ellas, las transexuales, transgéneros, intersex, travestis y todas las que vayan siendo reconocidas a lo largo del tiempo. MMGyD, "Tejiendo Matria", 2020:75

LGBTI+

Cada una de las siglas se corresponde con una identidad (lesbianas, gays, bisexuales, travesti, trans, intersex). El "+" surge con el reconocimiento de nuevas identidades y se propone como una opción que evite cancelar la discusión, en el entendimiento de que el lenguaje es dinámico y también lo son las conquistas de derechos.

MMGyD, "(Re)Nombrar", 2020:25

LICENCIA POR PATERNIDAD

Consiste en un periodo breve de tiempo que se concede al padre inmediatamente después del nacimiento, para atender al/ la recién nacido/a y a la madre. Las investigaciones indican una relación entre la licencia del padre, la participación de los hombres en las responsabilidades familiares, y el desarrollo infantil. Los padres que hacen uso de la licencia, en especial los que toman dos semanas o más inmediatamente después del parto, tienen más probabilidades de interactuar con sus hijos/as pequeños/as. Ello puede tener efectos positivos sobre la igualdad de género en el hogar y en el trabajo, y ser indicio de cambios en las relaciones y en la percepción de los roles de los progenitores, así como en los estereotipos predominantes.

OIT, "La maternidad y la paternidad en el trabajo", 2014:7

LICENCIA POR TRANSICIÓN

Licencia otorgada con motivo de la transición de género, entendida ésta como un conjunto de prácticas, procedimientos y modificaciones personales y contextuales asociadas a la adaptación de las características corporales y de expresión en concordancia a la identidad de género autopercebida.

ORIENTACIÓN SEXUAL

Atracción –sexual, erótica o afectiva– por varones, mujeres o ambos géneros. Vinculada, además, con la identidad que se forma a partir de esa atracción y los patrones de conducta y relación que se establecen entre personas que comparten una misma orientación sexual. Si esa atracción se dirige a personas de un género diferente o igual al propio, se habla –respectivamente– de heterosexualidad y homosexualidad. Si el deseo de una persona, en cambio, incluye el género propio y los demás, su orientación es bisexual. Sobre este punto es

importante destacar que muchas veces se utiliza el término condición sexual, cuando lo correcto es hablar de orientación sexual.

INADI - Ministerio de Justicia y DDHH, "Manual de comunicación inclusiva", 2018:9

PERSPECTIVA DE GÉNERO

Es una lente que permite identificar cómo operan de manera diferente, según cada género, las representaciones sociales, los prejuicios y los estereotipos en distintos ámbitos de la vida social. En el mundo laboral nos muestra que existe una desigualdad entre varones, mujeres e identidades diversas en el acceso, la permanencia y el desarrollo de las trayectorias laborales.

PROTOCOLO DE ABORDAJE EN CASOS DE SITUACIÓN DE VIOLENCIA Y ACOSO CON MOTIVOS DE GÉNERO

Herramienta que estandariza procedimientos de actuación frente a una situación específica en un ámbito determinado. Tratándose de violencia contra las mujeres, estos protocolos se convierten en una medida preventiva que produce dos efectos concretos: el primero, generar un espacio de contención, abordaje y orientación para las mujeres afectadas; el segundo, enviar un mensaje claro a toda la organización de que tales conductas no son toleradas. El objetivo del protocolo va a depender del tipo de violencia que se desee abordar. Lo más frecuente es que las organizaciones tomen medidas respecto a la violencia laboral y a la violencia doméstica.

INAM, "Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones", 2018:9

SEÑALIZACIÓN NO SEXISTA E INCLUSIVA

Son imágenes y recursos visuales que no reproduzcan estereotipos ni una mirada única sobre las identidades; ello implica que no presuman características particulares en relación a los géneros y que no refuercen cualidades que suponen una pertenencia exclusiva de mujeres, varones u otras identidades no binarias.

MMGyD, "(Re)Nombrar", 2020:19

SENSIBILIZACIÓN Y/O CAPACITACIÓN

Una sensibilización se trata de un proceso mediante el que se despierta la necesidad de la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres a partir de la toma de conciencia de la desigualdad existente. En este sentido se trata de la activación de sensibilidad, comprensión, vivencias en torno a un orden de poder no identificado. La capacitación es entendida como una actividad planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo. Desde nuestra perspectiva no debe desconocerse que la sensibilización y la capacitación, en tanto procesos de aprendizaje, no acontecen de manera escalonada, sino que mantienen relaciones de interdependencia e interinfluencia. En la medida en que sea mayor el conocimiento en temas de género aumenta también la sensibilización con la problemática. El descubrimiento de saberes nutre la implicación personal con el cambio y la transformación.

Dalia Virgilí Pino, "Reflexiones teórico-metodológicas sobre sensibilización y capacitación en género. Apuntes de una propuesta para su implementación en contextos grupales", 2014

TAREAS DE CUIDADO

Gestión mental y práctica de diversas actividades incorporadas a modo de costumbres y hábitos cotidianos que permiten sostener la vida, como realizar compras, cocinar, limpiar, vestir, higienizar, brindar múltiples asistencias y apoyos a niñas, niños, niñas, adolescentes, personas mayores, personas con discapacidad, y también su réplica en ámbitos comunitarios y/o institucionales.

MMGyD, Informe Ejecutivo Campaña Nacional "Cuidar en Igualdad. Necesidad, derecho y trabajo", 2020

TRANSGÉNERO

Abarca a las personas travestis, transexuales y transgéneros. Expresan, por tanto, el conjunto de las identidades de quienes desarrollan, sienten y expresan una identidad de género diferente del sexo que se les asignó al nacer. Puede haber mujeres trans y hombres trans. En algunos casos, sus identidades no se corresponden con los géneros masculino y femenino expresados o percibidos en los términos convencionales. Estas identidades no presuponen una orientación sexual determinada.

INADI - Ministerio de Justicia y DDHH, "Manual de comunicación inclusiva", 2018

TRAVESTIS

Designa a las personas a las que al nacer se les asignó el género masculino, pero que perciben y manifiestan su identidad de género a través de expresiones de feminidad que pueden incluir ciertas modificaciones corporales.

INADI - Ministerio de Justicia y DDHH, "Manual de comunicación inclusiva", 2018

VIOLENCIA DOMÉSTICA

Aquella ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde ésta ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres.

Art. 6°, Ley 26.485. Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales

VIOLENCIA LABORAL

Aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral.

Art. 6º, Ley 26.485. Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales

VIOLENCIAS POR MOTIVOS DE GÉNERO

Práctica estructural violatoria de los derechos humanos y las libertades fundamentales que afecta gravemente a mujeres y a las personas LGBTI+. No sólo supone el maltrato físico, sino que incluye también otras formas de violencias como la psicológica, sexual, económica, simbólica y mediática.

MMGyD, “Plan Nacional de Acción contra las violencias por motivos de género”, 2020:31

Glosario de Gestión de la calidad

ALINEAMIENTO

Coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la organización.

AMBIENTE DE TRABAJO

“Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Las condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y medioambientales (tales como la temperatura, esquemas de reconocimiento, ergonomía y composición atmosférica)”

(Norma ISO 9000:2000 - 3.3.4).

AMENAZAS

“Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización”.

(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

BENCHMARKING

“Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la organización”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

CADENA DE VALOR

“La cadena de valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.” (.....) El papel fundamental de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva (.....) “La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades de las mismas”.

(Michael Porter).

CALIDAD

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

El término calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. Inherente, en contraposición a asignado, significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.1).

CAPACITACIÓN

Adquisición por parte del personal de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para que cada persona esté en condiciones de realizar su tarea con la mayor eficiencia. Se incluyen en este concepto los conocimientos sobre métodos para la mejora continua de la calidad en los

procesos, desarrollo del potencial para el liderazgo, administración de proyectos, trabajo en equipo, técnicas para la solución de problemas, búsqueda, interpretación y uso de datos e información, métodos para la eliminación de defectos y reducción de los tiempos de respuesta, conocimientos funcionales específicos para el logro de los objetivos fijados por la empresa.

CLIENTE INTERNO

“Persona o grupo de personas que integran una empresa, que reciben productos o servicios de otra persona o grupo de personas de la empresa”.

(Rico - Total Quality Management).

CÓMO

Descripción de los sistemas, procesos, métodos y procedimientos mediante los cuales la organización cumple los requisitos del factor. Debe incluir información sobre metodología, despliegue e integración.

DEBILIDADES

“Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una organización”.

(Hermida y Serra – Administración Estratégica).

DESARROLLO SUSTENTABLE

Comprende la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad y las formas de producción con impactos mínimos y controlados en el medio ambiente, así como las acciones de mitigación, conservación y recuperación de los recursos naturales, de tal manera que permite la permanencia a largo plazo de los grupos sociales y los ecosistemas.

EDUCACIÓN

Sensibilización del personal respecto de los valores, principios y criterios que definen la cultura que la organización ha adoptado como propia.

EFICACIA

“Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

(Norma ISO 9000:2000- 3.2.14).

EFICIENCIA

“Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

(Norma ISO 9000: 2000 - 3.2.15).

ENFOQUE PREVENTIVO

“Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas”. Dice James Harrington: “Prevención no es evitar la recurrencia de problemas; es evitar la ocurrencia de problemas desde el primer momento”.

(Pall - Quality Process Management).

EQUIPO EJECUTIVO

El principal responsable ejecutivo (Gerente General o denominación equivalente) y sus colaboradores directos.

ESTRATEGIA

“Plan general e integrado que relaciona las ventajas de la organización con los retos del ambiente y garantiza que los objetivos de la empresa se consigan”.

(Hampton- Administración).

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

“Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Dicha disposición es generalmente ordenada. Una expresión formal de la estructura de la organización se incluye habitualmente en un manual de la calidad o en un plan de la calidad para un proyecto. El alcance de la estructura de la organización puede incluir interfaces pertinentes con organizaciones externas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.3.2).

EVALUACIÓN

Dentro del marco de este Modelo, la evaluación consiste en la aplicación de las Tablas de Evaluación para determinar el grado de cumplimiento de los requisitos del Modelo y traducirlo en un porcentaje aplicable a factores, criterios y a la totalidad de la organización.

FORTALEZAS

“Circunstancias que favorecen el éxito de una organización”.

(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

GESTIÓN

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.6).

GESTIÓN DE LA CALIDAD

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. La dirección y control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.8).

INDICADOR

Mediciones indirectas del desempeño de los procesos, productos y servicios (por ejemplo, la cantidad de quejas y reclamos recibidos se suele utilizar para determinar la insatisfacción de los clientes, pero no es una medición directa de la misma) o cuando la medición de un aspecto se

toma para inferir el valor de otro (por ejemplo, cuando de una disminución en los índices de rotación del personal se infiere un aumento en la satisfacción del mismo).

MÁXIMAS AUTORIDADES

Los dueños, accionistas, inversores o quienes representan el máximo nivel de autoridad y responsabilidad de la empresa y quienes dependen directamente de ellos.

MÁXIMO NIVEL DE CONDUCCIÓN

Es responsable de establecer tanto la organización como el sistema de gestión y el control interno ejercido por la propia organización. Esto incluye las responsabilidades de propietarios, accionistas, directorio, y miembros de la más alta dirección.

MEDICIONES

Información numérica que cuantifica el desempeño de los procesos, productos y servicios.

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

“Acciones implementadas por la empresa para lograr un mejor desempeño en términos de una mayor calidad desde la perspectiva del cliente o también de un mejor rendimiento operativo y de menores costos”. Las empresas pueden emplear una variedad de alternativas para la mejora del proceso, tales como: el intercambio de estrategias exitosas en toda la compañía, la realización de experimentos de optimización y comprobación de errores, los resultados de investigación y desarrollo, las comparaciones con otras unidades o empresas que obtienen mejores resultados de procesos equivalentes, el uso de tecnología alternativa, etc. Las propuestas para la mejora de los procesos incluyen el análisis de la relación costo / beneficio para evaluar cada alternativa y fijar las prioridades. En conjunto, todas estas propuestas ofrecen una amplia gama de posibilidades, incluyendo el rediseño completo de los procesos.

MEJORA DE LA CALIDAD

“Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.12).

MÉTODO

“Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado”.

(Hachette Castell)

METODOLOGÍA REACTIVA

“Metodología que consiste en corregir los problemas una vez que ellos ocurren”.

(Harrington - Business Process Improvement).

MÉTRICA

“El método de medición definido y la escala de medición” (ISO 14.598-1:1999). La medición es la actividad que usa la definición de la métrica para producir el valor de una medida [“Número o categoría asignada a un atributo de una entidad mediante una medición” (ISO 14.598-1:1999)].

MISIÓN

La misión establece el propósito de la empresa, el valor que la misma provee a sus clientes a través de sus productos o servicios. En conjunto, los componentes de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio?

OBJETIVOS

“Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión”.
(Hampton - Administración).

OPORTUNIDADES

“Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa”.
(Hermida y Serra - Administración Estratégica).

PARTE INTERESADA

“Las partes interesadas son individuos y otras entidades que aportan valor a la organización, o que de otro modo están interesados en las actividades de la organización o afectados por ellas. La satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas contribuye al logro del éxito sostenido por la organización.

Además, las necesidades y expectativas de las partes interesadas individuales son diferentes, pueden estar en conflicto con las de otras partes interesadas, o pueden cambiar rápidamente. Los medios por los que se expresan y se satisfacen las necesidades y expectativas de las partes interesadas pueden adoptar una amplia variedad de formas, incluyendo la colaboración, la cooperación, la negociación, la contratación externa, o el cese total de una actividad. Aunque la mayor parte de las organizaciones utilizan descripciones similares para sus partes interesadas (por ejemplo, clientes, propietarios/accionistas, proveedores y aliados, personas en la organización, sociedad), la composición de esas categorías puede diferir de manera significativa con el tiempo y entre organizaciones, industrias, naciones y culturas”
(Norma ISO 9004:2009 -4.4).

PLAN

“Fijación de un curso de acción definido que tiene como propósito alcanzar un objetivo o meta previstos, siguiendo un empleo de los medios determinados, en un tiempo y a un costo establecido”.

(Norma IRAM 34517).

PLAN A CORTO PLAZO

Plan a un año.

PLAN A LARGO PLAZO

Plan a más de un año.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Conjunto de procedimientos mediante los cuales la empresa desarrolla las estrategias para lograr sus objetivos, en el marco de sus valores, visión y misión.

PROCEDIMIENTO

“Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Los procedimientos pueden estar documentados o no. Cuando un procedimiento está documentado, se utiliza con frecuencia el término “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. El documento que contiene un procedimiento puede denominarse “documento de procedimiento”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.5).

PROCESO

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante, no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.4.1).

PROCESO CLAVE

“Procesos que tienen un alto impacto en el cliente o en el negocio”. Los procesos identificados como clave por la empresa son los relacionados con la satisfacción del cliente, la competitividad o el logro de los objetivos estratégicos.

(Harrington - Business Process Improvement).

PROCESOS DE APOYO

Aquellos que respaldan a los procesos de producción y distribución de los productos y servicios que constituyen la actividad de la empresa. Dependen fundamentalmente de requisitos internos y deben ser coordinados e integrados para asegurar un funcionamiento eficaz y eficiente. Dichos procesos incluyen, entre otros, los de investigación y desarrollo, ventas, comercialización, relaciones públicas, compras, los servicios financieros y contables, servicios de procesamiento de datos, gestión de las personas, asesoría legal, servicios secretariales y administrativos.

REDES DE COMERCIALIZACIÓN

Distribuidores, mayoristas, minoristas, concesionarios, etc.

REQUISITO

“Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. “Generalmente implícita” significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisito, por ejemplo, requisito de un producto, requisito de la gestión de la calidad, requisito del cliente. Un requisito especificado es aquél que se declara, por ejemplo, en un documento. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.1.2).

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en la que desarrolla sus operaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN

“Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental”.

(Norma ISO 9000:2000 - 3.2.2).

SISTEMA DE LIDERAZGO

Conjunto de métodos y procedimientos mediante los cuales las máximas autoridades establecen y difunden los valores que guiarán el accionar de la empresa, verifican cómo se los practica en la gestión cotidiana, definen su visión, misión y objetivos, toman sus decisiones en concordancia con ellos, procuran la mejora continua de todos los procesos, estimulan la creatividad y la iniciativa de todo el personal y fomentan el aprendizaje permanente de todos los miembros de la empresa.

SISTEMÁTICO

“Enfoques repetitivos que usan datos e información en forma tal de hacer factible mejoras y aprendizajes. En otras palabras, los enfoques son sistemáticos si generan oportunidades para evaluar y aprender, permitiendo de este modo el logro de beneficios en términos de madurez”.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

SUSTENTABILIDAD - SUSTENTABLE

El término “sustentabilidad” se refiere a la capacidad de la organización para cubrir sus necesidades actuales de negocio y su agilidad y gestión estratégica para preparar con éxito sus futuros negocios, mercados y operaciones relacionadas con el medioambiente. La combinación específica podría incluir tanto los factores de la industria como los componentes específicos de cada organización. Las consideraciones de sustentabilidad podrían incluir la capacidad de la fuerza de trabajo, la disponibilidad de recursos, tecnología, conocimientos, competencias centrales, sistemas de trabajo, instalaciones y equipamiento. La sustentabilidad puede verse

afectada por cambios en el mercado o en las preferencias de los clientes, cambios en el mercado financiero o bien por cambios legales o regulatorios. Adicionalmente, la sustentabilidad tiene un componente relacionado con la capacidad para responder en tiempo real o en corto plazo a las emergencias que puede plantear el día a día. El impacto de sus productos y operaciones en la sociedad y las contribuciones sociales, económicas y medioambientales.

(Bases Premio Malcolm Baldrige)

VALORES

Principios rectores que determinan cómo la organización espera que su gente opere. Los valores reflejan y refuerzan la cultura organizacional y sirven de guía para la toma de decisiones ayudando a que la organización cumpla su misión y alcance su visión de una manera apropiada.

(Bases Premio Malcolm Baldrige).

VISIÓN

“Imagen ideal de empresa hacia la cual desea evolucionar una organización”. Los elementos característicos de la visión son: es una imagen futura; tiene la connotación de un ideal (excelencia); es posible de alcanzar; tiene poder inspirador; la formulan las máximas autoridades pero es compartida por toda la organización; se la expresa en términos cualitativos; es la única, la elegida entre otras alternativas posibles.

(Kouzes y Posner - The Leadership Challenge).