

# “Diagnóstico sobre las habilidades y capacidades de las mujeres trabajadoras del sector industrial en el Estado de Guanajuato”



## CAPÍTULO IV. Conclusiones y propuestas

**GOBIERNO FEDERAL**



“Este programa es público y queda prohibido su uso con fines partidistas o de promoción personal”.





# Diagnóstico sobre Habilidades y Capacidades de las Mujeres Trabajadoras del Sector Industrial en el Estado de Guanajuato

---

## IV. Conclusiones y Propuestas

# Índice

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS . . . . .	5
Los retos para la Política Pública, Experiencias y Mejores Prácticas. . . . .	9
POLÍTICAS PÚBLICAS DIRIGIDAS A TRABAJADORES. . . . .	10
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LAS EMPRESAS. . . . .	14
POLÍTICAS EMPRESARIALES. . . . .	15
<i>Organización del tiempo de trabajo.</i> . . . . .	17
<i>Ahorro del tiempo de cuidado y apoyo a labores domésticas.</i> . . . . .	22
<i>Organización del tiempo de familia</i> . . . . .	23
SINDICATOS Y EMPRESAS. . . . .	27
<i>Certificaciones y distintivos.</i> . . . . .	29
CERTIFICACIÓN EN IGUALDAD LABORAL ENTRE MUJERES Y HOMBRES . . . . .	29
MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO . . . . .	31
EN GUANAJUATO: MODELO DE CERTIFICACIÓN DE EMPRESAS CON RESPONSABILIDAD SOCIOLABORAL. . . . .	44
POLÍTICAS PARA LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. . . . .	46
Propuesta de Estrategias desde las Políticas Públicas para dar Respuesta y Solución a las Conclusiones del Diagnóstico . . . . .	48
Bibliografía del Contexto y fundamentos teóricos . . . . .	53
Bibliografía del Desarrollo de la Investigación . . . . .	58

# Capítulo IV:

## Conclusiones y Propuestas sobre el *Diagnóstico sobre Habilidades y Capacidades de las Mujeres Trabajadoras del Sector Industrial en el Estado de Guanajuato*

El presente documento muestra las principales conclusiones estadísticas del *Diagnóstico sobre habilidades y capacidades de las mujeres trabajadoras del sector industrial en el estado de Guanajuato* y una relación de políticas públicas propuestas para que desde el gobierno estatal de Guanajuato atienda, resuelva y/o fortalezca prácticas laborales que aseguren la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres; así como la promoción y reconocimiento a las habilidades y capacidades de las mujeres.

De los resultados obtenidos en el diagnóstico, existen algunos datos que evidencian situaciones que hay que atender, ya sea por una visible situación de inequidad de oportunidades laborales, o bien, situaciones favorables en el desarrollo de las mujeres trabajadoras que hay que promover y fortalecer.

- La mitad de las encuestadas tiene hijos y un 35.3% de ellas son solteras, divorciadas, separadas o viudas; es decir, 17% de las mujeres encuestadas tienen hijos y no cuentan con pareja para compartir responsabilidades.
- De las encuestadas el 26.6% tiene la licenciatura terminada. Lo cual significa que más del 70% no tiene estudios profesionales que le permitan tener acceso a un mejor puesto-salario, por lo que 46.73% está estudiando licenciatura.
- El 79.8% no tiene un puesto sindicalizado.
- 45.9% lleva en su puesto de 1 a 3 años, podría indicar esta

cifra que casi la mitad de las mujeres entrevistadas tiene posibilidades de ascenso, pues permanece poco tiempo en el cargo; sin embargo, al comparar el dato con el de tiempo que llevan laborando se evidencia que tienen alrededor de 3.8 años en promedio en su fuente de empleo. Ello revela que el poco tiempo en el puesto, se debe a su salida de la empresa; es decir, hay poca retención del talento femenino.

- Un 68.1% tienen de jefe inmediato a un hombre, lo cual evidencia poco acceso a puestos de autoridad para las mujeres.
- El 45.6% de las encuestadas no contaba con experiencia al ingresar al trabajo.
- El 40.5% obtuvo experiencia porque laboraba en un puesto similar, lo cual evidencia una inversión considerable de las empresas de la región por habilitar y capacidad de sus trabajadoras.
- La capacitación que las trabajadoras reconocen haber recibido excluye manejo del tiempo, estrategias para la armonización, cultura laboral para la igualdad de oportunidades.
- 50.87% de las trabajadoras consiguieron el empleo por recomendación de conocidos; lo cual significa que las relaciones personales son un punto importante para encontrar empleo.
- Los factores que facilitan que mantengan su empleo son principalmente: su desempeño, la confianza que inspiran en sus superiores, su actitud y disponibilidad. Si bien es cierto que son valores reconocidos en las mujeres trabajadoras, sus habilidades y capacidades van más allá, tales como la resolución de conflictos, la negociación, la administración de recursos, el trabajo en equipo. Mismas que las trabajadoras no reconocen como fortalezas.
- Las mujeres detectan que las situaciones que dificultan su desempeño laboral son insatisfacción con el trabajo, cuidado de hijos, incompatibilidad de horarios, situación personal o familiar específica, problemas con compañeros o jefes y búsqueda de mejores oportunidades laborales; mientras que los factores motivadores son: las actividades que desarrollan en el puesto, la flexibilidad

---

en el horario laboral, las prestaciones, el salario, el clima laboral y sobre todo la necesidad de tener un ingreso económico para satisfacer sus necesidades y de sus familias.

De ello se desprenden algunas conclusiones particulares en cuanto a las aspiraciones y necesidades de las mujeres trabajadoras:

- La necesidad económica es determinante para conservar el empleo, en función de su aportación a la familia y al hogar.
- La posibilidad de armonizar vida laboral y familiar es determinante para permanecer un empleo. (58.8% de las mujeres no aceptaría un mejor salario si implicara más horas de trabajo).
- La satisfacción personal y el ambiente de trabajo son determinantes para conservar el empleo.
- Si relacionamos estos motivadores con el dato de 3.8 años de permanencia en el empleo, vemos pues que existen áreas de oportunidad a trabajar en las empresas.
- Las anteriores hacen referencia a aspiraciones, pero en la realidad lo que ha provocado a más del 50% de las encuestadas para renunciar a sus empleos es: 35.9%, motivos relacionados con la familia, un 25.7% por insatisfacción con el trabajo, 7.3% por hostigamiento laboral o acoso sexual y un 5% por enfermedad.
- Un 23.5% ha sido rechazada por falta de experiencia, un 15.3% por falta de estudios. Lo cual fortalece la propuesta de invertir en capacitación técnica y otras modalidades de estudio formal para cumplir con las expectativas de las empresas.
- Sin embargo, estas cifras indican que la mayoría de las mujeres que han sido rechazadas, lo son por otros motivos diferentes a los de requisitos de experiencia y preparación.
- Las dificultades que ellas identifican para ascender (0.6 ascensos en la empresa donde laboran) son la falta de estudios y la escasez de puestos superiores que estén abiertos para las mujeres. De hecho el puesto más visiblemente cercano es jefe de departa-

mento con 27.8%. Solo el 6% de las encuestadas considera viable llegar a ser directora.

- Un 71.4% comentó que no pertenece a ningún grupo o red social en la empresa donde labora. Este dato puede responder a varios factores, no existen redes sociales institucionales, no tienen tiempo para pertenecer a ellas o no le dan importancia a ello.

De acuerdo con las preguntas sobre la percepción de las trabajadoras sobre su situación laboral se pueden deducir algunas áreas de oportunidad y algunas fortalezas.

- Las empresas han trabajado satisfactoriamente en la percepción de ambiente laboral y en el sentido de pertenencia, toda vez que la mayoría se encuentra satisfecha con las actividades que realiza, siente respeto por sus compañeros y jefes de trabajo así como estar contenta con el ambiente de trabajo.
- La mayoría considera que tiene las mismas oportunidades que sus compañeros, hombres y mujeres.
- Es interesante destacar que en la realidad, las primeras cifras conclusivas evidencian fallas en cuanto a la igualdad de oportunidades en contrataciones, ascensos e inclusive algunas mujeres denuncian haber padecido hostigamiento laboral o sexual. Por lo que se deduce una falta de conciencia sobre su situación.
- Sin embargo existen algunas áreas en las que se mencionan insatisfacciones, tales como el salario. (El 14.3% de las encuestadas tiene otro trabajo además de su empleo en la industria.) La mayoría de las mujeres destina su sueldo para manutención y gastos familiares y solo una cuarta parte de ellas considera que podrá vivir en su vejez gracias a su pensión.
- La mayor parte de las actividades domésticas las realizan las mujeres trabajadoras independientemente de la presencia o no de pareja. En algunos casos reportan "ayuda" de los varones de la casa, lo cual denota que consideran que es responsabilidad de ellas.



- 
- Sus padres (los abuelos de los niños) son quien principalmente las apoya cuidando a sus hijos mientras ellas trabajan.
  - La mayoría de las mujeres considera como meta seguir preparándose, terminar estudios y al mismo tiempo conservar el empleo, sacar adelante a sus hijos y cuidar la unión de la familia (o formarla). Las mujeres encuestadas reconocen que el tiempo es importante para ellas y consideran que un buen horario es primordial para cumplir sus metas.

## Los retos para la Política Pública, Experiencias y Mejores Prácticas

La aceleración de la incorporación de la mujer al ámbito laboral ha provocado en diferentes espacios el análisis de las condiciones en las que se ha producido este fenómeno, las consecuencias del mismo y ante ello la respuesta que tanto los estados como las empresas han implementado para hacerle frente.

Estos análisis han demostrado desde la estadística cómo la posición y la condición de hombres y mujeres ante los nuevos retos laborales no son similares. Por un lado, el mundo laboral sigue estructurado bajo la premisa de que este mundo es el de los hombres. Como se ha establecido, las formas en las que se construye el ideal de trabajador determinan negativamente las posibilidades de crecimiento integral de las mujeres trabajadoras, desde el acceso a salarios equitativos, el movimiento vertical en la empresa, hasta la capacitación y las condiciones de horarios y prestaciones.

Lo cierto es que la respuesta ante este panorama, si bien debe encauzarse a considerar las condiciones externas con las que las mujeres se acercan a la fuente de trabajo, también es cierto que los hombres cada vez son más conscientes de la corresponsabilidad de mujeres y hombres tanto en lo privado como en lo público.

De esta manera, la falta de oportunidades no sólo es para las mujeres sino también para los hombres, es así como un rasgo genérico en las políticas públicas que pretenden establecer mejores condiciones para todos parten del supuesto de que, excepto el caso de la maternidad (el dar a luz), todos los trabajadores requieren condiciones justas

de desarrollo tanto en el trabajo como todas en aquellas condiciones que permiten conservarlo si llevar a un desajuste en la vida privada.

Resulta necesario revisar algunas de estas experiencias de políticas públicas que se han aplicado en distintos países así como las características de las mismas. Dichas experiencias se han enfocado a cuatro ámbitos, especialmente:

1. Políticas estatales dirigidas a fortalecer y/o crear un marco normativo que promueva condiciones de igualdad laboral y de oportunidades para mujeres y hombres con responsabilidades familiares.
2. Políticas estatales dirigidas a las empresas, incentivos, reconocimientos, y condiciones para que implementen programas al interior con un modelo de conciliación.
3. Políticas estatales dirigidas a procurar las condiciones necesarias para que los trabajadores con responsabilidades familiares concilien de mejor manera su vida personal, familiar, laboral y social; tales como redes de apoyo, mejora del transporte, etc.
4. Políticas estatales dirigidas a promover una cultura de corresponsabilidad para que tanto hombres como mujeres distribuyan equitativamente las responsabilidades familiares.

#### POLÍTICAS PÚBLICAS DIRIGIDAS A TRABAJADORES

De acuerdo con esta clasificación, las políticas estatales dirigidas a fortalecer y/o crear un marco normativo que promueva condiciones de igualdad laboral y de oportunidades para mujeres y hombres con responsabilidades familiares, y las dirigidas a procurar las condiciones necesarias para los trabajadores con responsabilidades familiares para que armonicen su vida personal, familiar, laboral y social, tales como redes de apoyo, mejora del transporte, entre otras; son aquellas dirigidas directamente del Estado hacia los beneficiarios, los trabajadores.

Algunas propuestas son:

- Perfeccionando la legislación, puesto que la existente, en principio facilitadora, presenta limitaciones en términos de su cobertura: sólo trabajadores con contrato; únicamente para las familias

---

en un cierto estado del ciclo vital (los beneficios se otorgan en el período del embarazo y nacimiento de los hijos) y con un claro sesgo que favorece a las mujeres trabajadoras embarazadas (licencia maternal pagada y garantía del trabajo), pero que no incluye licencia por paternidad, lo cual promueve una valoración de las funciones procreativas pero no reproductivas, por un lado, y por el otro, no promueve la distribución equitativa de las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)

- La provisión de servicios de cuidado infantil va más allá de incentivar la participación de la mujer en el campo laboral: es uno de los instrumentos efectivos para combatir la segregación laboral, ya que una parte de dicha segregación es aparentemente voluntaria; sin embargo esto se genera porque a falta de servicios de cuidado para niños, las mujeres suelen escoger ocupaciones que les permitan combinar su vida laboral con los cuidados infantiles. (COLINAS, L., 2008) Por tales motivos se propone ofrecer educación a todos los niños menores de 6 años, pues se verifica que las madres que pueden acceder a guarderías y jardines infantiles presentan mayores tasas de participación, además de trabajar más horas<sup>1</sup> y recibir mejores sueldos. Esto sería especialmente provechoso para las madres en general y, en particular, para las madres solas de estratos sociales más pobres.
- Tomando medidas en el ámbito de los impuestos fiscales, tales como deducción de los costos en educación infantil, sin límites en el monto de los ingresos e independientemente del sexo del beneficiado; deducciones adicionales en favor de las mujeres jefas de familia; ampliación de la red y de la jornada escolar; incentivos tributarios a los gobiernos locales para invertir en guarderías infantiles y en centros de convivencia para los ancianos. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)
- Considerando atender el tema de transporte, vías de comunicación, nuevas rutas, mejores servicios, además de lo que las empresas también pueden ofrecer como un servicio.
- Considerando que muchos adultos mayores son la principal red de apoyo de mujeres trabajadoras, establecer medidas especia-

---

1. Cuando esta reducción precariza las condiciones de trabajo y su correspondiente salario.

les de servicios de transporte escolar, acceso a salud, entre otras, que faciliten a los abuelos esta tarea.

- Flexibilidad y eficiencia en la atención de los servicios públicos, que deben adecuarse al tiempo de las personas. Habitualmente, los horarios no consideran el trabajo de las madres, que son las encargadas de llevar a los niños al consultorio médico, de asistir a las reuniones de padres y, en muchos casos, de realizar los pagos por servicios. Igualmente, se ha indicado que a las madres se las agobia más aún mediante el cumplimiento de contraprestaciones en las nuevas modalidades de programas de transferencia condicionada, orientados a la población extremadamente pobre (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)
- Repensar el modelo de prestación de servicios de cuidado para incorporar explícitamente a la familia como un ámbito de asignación de servicios de bienestar, valorado y reconocido institucionalmente al igual que el Estado y el mercado. Los servicios de cuidado se conceptúan como trabajo y prácticas alternativas de ciudadanía, que podrían aprovecharse para ampliar los derechos sociales de las mujeres. Se trata de la institucionalización, por parte del Estado, del papel de las familias en la prestación de servicios mediante diversas formas de transferencias (monetarias o no). Lograr una creciente presencia de la comunidad en la prestación de los servicios requeridos para la manutención de la fuerza de trabajo y el cuidado de niños. Mediante una mayor participación comunitaria, se podría alcanzar la reestructuración de la esfera familiar y una mayor libertad de las organizaciones de la sociedad civil frente al mercado y el Estado. Esta estrategia se basa en el apoyo mutuo y la solidaridad, y subsidiariedad con los más necesitados. Requiere que se institucionalice el trabajo comunitario como una práctica reconocida y valorada, y que se transfieran recursos por parte del Estado —monetarios y no monetarios— a las asociaciones locales y a las redes sociales. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)
- Promoviendo la transformación de los derechos laborales en derechos universales, debido a las precarias modalidades de empleo. Con esto se disociaría el acceso de la familia a los beneficios según el tipo de contrato de trabajo y el sexo del trabajador (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)

- 
- Es necesario que el Estado norme y legisle respecto de las medidas de flexibilidad laboral así como regule el trabajo domiciliario, con el fin de evitar el aumento de condiciones laborales precarias y la extensión sin límite del tiempo destinado al trabajo en detrimento del destinado a la familia y para sí. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)
  - Creación de incentivos y prestaciones sociales para aquellos que se dediquen a la crianza o atención de personas, (STPS, 2005)
  - Capacitación para el empleo: El nuevo paradigma de trabajo actual, requiere de personas activas, con habilidades para la toma de decisiones, capaces de identificar oportunidades y recursos, organizarse y planificar la tarea, resolver creativamente situaciones inciertas y cambiantes, etc. Ante esta compleja realidad, el mayor desafío para la formación para el trabajo es apoyar a mujeres y hombres para que puedan ser gestores de sus propias estrategias para emplearse en el ámbito de la industria, es decir, que adquieran la conciencia y potencien las capacidades que, para quienes ostentan responsabilidades familiares, puedan incorporar a su currícula de experiencias dichas capacidades o competencias: (BATTHYÁNY, 2004)
  - Se ha de otorgar un nuevo valor social y económico a las singularidades y capacidades que han adquirido en el ejercicio de sus responsabilidades familiares domésticas y comunitarias, aprovechando su correspondencia con los perfiles ocupacionales del nuevo paradigma productivo y organizacional.
  - Fortalecer el autoestima y reconocimiento de las mujeres al superar obstáculos y condicionamientos internos y externos que interfieren en el logro de sus objetivos, así como las demandas y competencias requeridas en el mundo del trabajo y para que valores sus habilidades y saberes.
  - Buscar el diálogo con varones, mediante el reconocimiento y procesamiento de ambos, de los estereotipos sociales que los limitan y su transformación en problemas compartidos.
  - Implementar apoyos y estrategias específicas para resolver las desventajas de inicio derivadas de su condición de mujeres u hombres, las referidas al cuidado infantil y de adultos mayores,

pero también la superación de barreras para ocupar puestos o perfiles laborales de otros campos a los comúnmente asignados.

Las políticas de formación profesional y técnica, ineludiblemente tienen que abordar la relación entre vida familiar y laboral. Deben hacerlo para:

- Cumplir con su responsabilidad de contribuir a la expansión de oportunidades y al combate a las discriminaciones y exclusiones;
- Asegurar la pertinencia con su población destinataria: mujeres y varones, que distribuye de manera asimétrica el poder y las responsabilidades con lo que genera desigualdades.
- Visibilizar y valorizar los saberes y experiencias que las mujeres adquieren y ponen en práctica en el ámbito doméstico y comunitario como algunas de las competencias clave de empleabilidad que requiere el nuevo escenario laboral. (BATTHYÁNY, 2004)

#### POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LAS EMPRESAS

Es evidente que las instituciones públicas o privadas tienen un amplio abanico de posibilidades, de las cuales pueden incorporar políticas de acuerdo a sus realidades concretas, en términos coloquiales, hacer trajes a la medida (STPS, 2005), independientemente de las que se consideran básicas en las normas o distintivos antes mencionados.

Existen empresas que han reconocido como el crecimiento económico, la generación de empleo y el fortalecimiento de la empleabilidad son condiciones básicas para el crecimiento de la institución, así como para atender su responsabilidad social de lucha contra la desigualdad, la exclusión y la pobreza. Pero existen otras que no.

Por tales motivos, los gobiernos deben implementar políticas públicas encaminadas al fortalecimiento de la actividad empresarial y del sector social de la economía. La mayoría de los países avanzados en materia de políticas de conciliación han adoptado medidas económicas tendientes a fortalecer todos los ámbitos de la actividad empresarial, propiciando mayores expectativas productivas y laborales en este rango, a través de políticas de fomento, de créditos, de incentivos fiscales, entre otros.

Evidentemente en el caso de México ésta es una meta ambiciosa

---

que debe ser considerada a largo plazo (STPS, 2005). Sin embargo, existen muchas formas en las que el Estado puede colaborar de manera indirecta en la reducción de costos para la empresa, o bien ampliando sus oportunidades, por ejemplo:

- Capacitación y asesoría para obtener distintivos o implementar políticas de conciliación con base en sus propias necesidades.
- Considerar el rubro de empresas con políticas de conciliación en los premios estatales o locales de reconocimiento a empresas o en las políticas de fomento y desarrollo económico.
- Incorporar el criterio de empresas con políticas de conciliación en los procesos de licitación para proyectos de gobierno.
- Publicar en todos los medios posibles los logotipos de las empresas con políticas de conciliación.

## POLÍTICAS EMPRESARIALES

Las acciones mencionadas son las ejecutadas de manera directa desde el Estado hacia el trabajador, sin considerar la participación de las propias empresas; aunque estas políticas pueden tener una efectividad importante, no son esfuerzos autónomos: a la par requieren de condiciones de trabajo adecuadas. En este sentido existen dos tipos de intervención: la que aplica la propia empresa al interior de sus políticas laborales y las políticas que los estados pueden aplicar con las empresas a fin de promover políticas al interior, es decir: estatales dirigidas a las empresas, incentivos, reconocimientos y condiciones para que organicen programas al interior con un modelo de conciliación.

Primero expondremos lo que las empresas pueden hacer al interior de sus instituciones y, posteriormente, abordaremos las políticas públicas dirigidas hacia las empresas.

Como hemos establecido, "el trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común familiar y nacional, por lo que debe valorarse mediante un salario justo, tomando en cuenta la situación del trabajador y de su familia, así como las posibilidades de la empresa y las condiciones económicas del país. Lo que equivale a decir que para el logro de la conciliación de estas dos realidades: laboral-familiar, no se debe otorgar una mayor importancia a la una o a la otra, sino que, a

través de políticas justas y del análisis real de ambas realidades, se debe buscar el beneficio y la ganancia de ambas: de la familia y de la empresa o institución contratante. Ambos agentes deben verse beneficiados en un desarrollo integral, no sólo económico sino también humano". (STPS, p.16, 2005)

El papel de las empresas es fundamental como parte de un conjunto de acciones tendientes a favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar realizadas por otros agentes sociales, entre ellos el Estado. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con las mismas posibilidades de implementar políticas de conciliación. Por una parte, que desde la empresa el conflicto entre familia y trabajo se perciba como ajeno a su incumbencia y de carácter privado. Y por otra, este tipo de políticas pareciera que a las empresas les genera un costo que no están dispuestas a asumir, aunque en realidad de son una muy buena inversión. (COLINAS, L., 2008)

Evidencia de ello, es que justamente el factor que ha impulsado a muchas empresas a incorporar políticas de conciliación es la relación de éstas con una mayor productividad debido a que existe una menor rotación de personal, mas compromiso por parte de los trabajadores con la institución, un mejor ambiente de trabajo y menos ausentismo laboral (CHINCHILLA y LEÓN 2004) sobre todo en empresas pequeñas y medianas donde el tamaño de la empresa, la competitividad y el grado de preocupación por reclutar y retener personal está entre sus mayores preocupaciones. (COLINAS, L., 2008).

Las empresas deben considerar para el diseño de estos programas tres realidades:

1. Cada vez hay mayor presencia de mujeres laborando; como hemos mencionado el talento femenino tiene un valor importante en la productividad de la empresa, luego las empresas deber tener programas de empleo de calidad para las mujeres, que les permitan el acceso a recursos económicos y a prestaciones sociales básicas vinculadas al salario, promover cambios en aspectos tales como: las pautas de discriminación salarial y de segregación ocupacional, que restringen el acceso de las mujeres a los mercados laborales.
2. Una buena parte de esas trabajadoras son jefas de familia, sostén de su hogar y esta realidad va en aumento, por ello han de crearse programas pensados para mujeres solas con hijos, algunas ac-



---

ciones como mecanismos para asegurar la pensión alimenticia que garantice, en caso de que exista, el cumplimiento de la ley que obliga al hombre a sostener a su familia.

3. Por último, las mujeres trabajadoras, ya sean el único sostén o éste sea compartido con el hombre, atienden además sus responsabilidades familiares, por lo que deben encaminarse los esfuerzos de apoyar la armonización de vida personal, laboral y familiar. Sin embargo, a pesar de ser ésta una realidad evidente, una manera de promover la equidad en la atención a estas responsabilidades, es extender tales políticas a hombres y mujeres.

A este respecto existe un amplio campo de intervención orientado a la definición e implementación de las políticas de conciliación trabajo-familia, que podrían clasificarse en tres modalidades<sup>2</sup> según el tipo de tiempo al que se orientan:

### *1. Organización del tiempo de trabajo*

En este grupo de medidas de conciliación se encuentran las referidas a flexibilidad de horario, que permiten a los empleados adecuar sus horarios de entrada y/o salida. Bajo este esquema, la empresa señala ciertas horas en las que la presencia física del empleado o empleada es indispensable, quedando el resto libre a decisión del trabajador o trabajadora. Esta medida les puede permitir conciliar sus horarios con los de sus hijos e hijas (horarios de entrada y salida de la escuela.)

- Trabajo de tiempo parcial. Esta política permite que el trabajador o trabajadora labore una jornada más corta, con el fin de contar con un mayor número de horas para atender asuntos familiares, o para aquellos que estén dispuestos a sacrificar remuneración a cambio de tiempo libre. Es una medida que se adapta muy bien a las demandas de los padres y madres de familia que cuentan con niños pequeños. (STPS, 2005)
- Jornada comprimida. El empleado o empleada trabaja durante un determinado número de días horas adicionales con objeto de

---

<sup>2</sup> En (ARRAIGADA, I. Coord., 2007) se propone esta clasificación de políticas empresariales, existen muchas otras. Se ha elegido ésta por ser más descriptiva en los títulos enunciativos en cada rubro. Otras aportaciones como la de la STPS utilizan: flexibilidad, servicios familiares y beneficios salariales las cuales conceptualmente pueden resultar confusas. Aunque en su contenido expresan la misma idea.

obtener medio día o inclusive un día libre al término de estos. Si la jornada laboral es de 40 horas por semana, se puede trabajar de lunes a jueves 9 horas con el objeto de no asistir la tarde del viernes. Esta misma política puede aplicar para períodos más largos. (STPS, 2005)

- Respetar horarios de entrada y de salida. La misma naturaleza del giro de ciertas empresas no permite la flexibilidad en las horas de entrada y de salida, pero sí puede adoptar la política de respetar el horario de la jornada laboral, de forma tal que el empleado podrá planear sus actividades fuera del lugar de trabajo, teniendo la certeza de que podrá llevarlas a cabo. Ciertas empresas aplican la política de “luces apagadas” después de cierta hora. Esto también contribuye a la eliminación los “adictos al trabajo” a la vez de fomentar la organización y productividad (el trabajador o trabajadora deberá realizar actividades laborales en un período determinado de tiempo, con lo cual se podría dar una reducción en costos por conceptos de luz, además de reducir el estrés del trabajador o trabajadora e incrementar el rendimiento del mismo. (STPS, 2005)
- Turnos compartidos. En este esquema, dos personas realizan el trabajo de una sola plaza, es decir, bajo mutuo acuerdo deciden compartir el puesto. Esto resulta muy útil en aquellas actividades en que la presencia física del empleado es indispensable o bien, en que por el mismo giro de la empresa, la flexibilidad en el horario no se puede brindar. (STPS, 2005)
- Prohibición de reuniones de trabajo fuera del horario laboral. Esta política prevé que el empleado o empleada sufra demoras en sus actividades personales. Inclusive, muchas empresas prohíben que las juntas de trabajo se realicen una hora antes de la hora de salida. (STPS, 2005)
- Trabajo a domicilio: En los casos en los que el proceso de producción de la empresa lo permita, algunas empresas han implementado esta modalidad como resultado de los procesos de flexibilización de las relaciones laborales y de la proliferación de las cadenas de subcontratación a nivel nacional e internacional. El trabajo a domicilio, según el Convenio 177 de la OIT, se define como el trabajo que una persona realiza:

- 
- a) en su domicilio o en otros locales que escoja el trabajador, distintos de los locales de trabajo del empleador;
  - b) a cambio de una remuneración;
  - c) con el propósito de elaborar un producto o prestar un servicio según las especificaciones del empleador, independientemente de quien proporcione el equipo, los materiales u otros insumos.

Un conjunto de estudios realizados por encargo de la OIT en América Latina permitió detectar la permanencia del trabajo a domicilio tanto en los sectores en los que tradicionalmente se ha concentrado (textil, confecciones, calzado), como en nuevas áreas del sector industrial y de servicios. Se observó, además, la diversificación del trabajo a domicilio industrial asociado a áreas estratégicas de las empresas, como por ejemplo la electro-electrónica, en el marco de la implantación de programas de calidad y de modelos de flexibilización empresarial dirigidos a reducir costos. Estos implicaban entre otras cosas, la externalización de partes importantes del proceso productivo. También se detectó la presencia de trabajo a domicilio en sectores dinámicos y orientados a la exportación, a partir de los procesos de reestructuración económica (por ejemplo en áreas de procesamiento de alimentos y en la pesca). Por último, esta forma de empleo ha emergido con fuerza en el sector servicios, llegando a alcanzar en algunos países un importante predominio, como en el caso de Chile. (CINTEFOR, 2000)

A pesar del aparente beneficio que para los trabajadores pueda traer desempeñar su empleo en casa, este tipo de propuestas solo pueden ser efectivas si se consideran algunos aspectos importantes:

- Una alta proporción de mujeres que trabajan a domicilio se desempeña en oficios tradicionalmente femeninos, aprendidos en el hogar o en el ámbito familiar. Las actividades tienden a ser desempeñadas preferentemente por trabajadores de un sólo sexo. Los hombres presentan una mayor diversificación de actividades y se han observado indicios de la entrada de hombres a ocupaciones desempeñadas mayoritariamente por mujeres (por ejemplo en el cultivo de flores en Costa Rica), pero no la situación inversa.
- Las trabajadoras a domicilio son preponderantemente mujeres en edad reproductiva, con mayores restricciones de movilidad territorial, y que enfrentan limitaciones para compa-

tibilizar responsabilidades familiares y laborales. Se trata por lo tanto no sólo de trabajo “a” domicilio sino también “en” el domicilio, donde los límites entre el trabajo remunerado y las ocupaciones domésticas se hacen difusos. Los hombres en cambio, se desempeñan mayoritariamente en un lugar especial de trabajo, adosado a la vivienda.

- Por otro lado para las empresas se dificulta la supervisión del trabajo elaborado en los hogares, las condiciones del mismo tanto por seguridad del trabajador como también de las requeridas por los productos o servicios elaborados, por ejemplo la higiene. (CINTEFOR, 2000)
- Videoconferencias. Evita que los empleados o empleadas tengan que transportarse a otro sitio para atender reuniones. Con esto se ahorra tiempo e inclusive gastos en viáticos. Además del cansancio y el estrés generados por el movimiento de un lugar a otro. También ahorra al trabajador o trabajadora incurrir en gastos adicionales por concepto de cuidados a niños o ancianos en caso de que se tratara de viajes a lugares donde hubiera de hospedarse. (STPS, 2005)
- Sabáticos / licencias. El empleado o empleada puede suspender sus actividades laborales por un período de tiempo, en el que podrá prescindir de su sueldo, pero teniendo la certeza que al final de su período de descanso, podrá reincorporarse a la empresa en el mismo puesto (o similar) bajo el mismo salario. Esta medida se efectúa para aquellos que deseen cuidar de un hijo recién nacido, familiar enfermo o discapacitado o, inclusive, para que puedan dedicarse al estudio. Algunas empresas condicionan este tipo de políticas a los empleados que llevan un cierto número de años dentro de la organización, como recompensa a la lealtad para con la empresa; además de los empleados con cierta antigüedad se tiene un registro de su productividad, desempeño y capacidades. (STPS, 2005)

Estas, han sido en la práctica un incentivo para el ingreso o retorno de las mujeres al mercado de trabajo, por cuanto permite combinar las tareas domésticas, con el trabajo remunerado. Sin embargo, es necesario prevenir que dicha flexibilidad no agudice desigualdades laborales y domésticas de hombres y mujeres al ampliar las diferencias salariales entre este tipo de empleo y los de tiempo completo, ni constituya una forma

---

de precarizar el empleo en general. Por otra parte, la mayor incidencia de este tipo de empleo en las mujeres denota la persistencia de patrones de estereotipo, en relación con las responsabilidades domésticas.

Por otro lado, el espíritu que guía a este tipo de políticas es promover y/o permitir que los trabajadores cuenten tiempo disponible para atender y/o convivir con su familia, al desarrollo personal y también el social. Pero, sobre todo en lo referente a las responsabilidades con los hijos, urge evaluar los modelos de protección y cuidado de la infancia y su compatibilidad con el mercado laboral en función de la compatibilidad de horarios laborales con los escolares o de guardería. Esta situación adquiere especial importancia en la actualidad. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)

En este sentido existe un debate entre posiciones distintas:

- La familia es quien tiene la responsabilidad de atender a los hijos, en función del capital social y humano potencial que ésta comprende y no puede ser sustituida por el Estado.
- Los responsables de la familia no tienen condiciones económicas óptimas para prestar más tiempo a su familia en función de la necesidad de un salario que permita reducir el tiempo de inversión en el trabajo.
- En ausencia de los padres, el Estado debe brindar el servicio de cuidado de los hijos (aunque no suple la función educadora)
- El Estado no tiene la capacidad para atender a todos los hijos de los trabajadores, por lo que ha de recurrir a redes sociales de apoyo.
- Estas redes de apoyo no tienen la capacidad técnica de dar una atención adecuada a los hijos de los trabajadores.

Ante este panorama complejo, existen algunas luces aportadas por algunos especialistas en el ramo, en efecto Arraigada, Bathyány, Guerra, entre otros que han sido citados en este trabajo, establecen que la solución a este conflicto radica en la comprensión de la interrelación entre estas políticas de conciliación con otras de ámbitos distintos pero que tienen una injerencia directa. Es decir, las políticas estratégicas son las que pueden garantizar un conjunto de condiciones para que las y los trabajadores accedan a un trabajo que les permita atender sus otras responsabilidades.

En el fondo de la discusión está el distinguir entre las funciones de cuidado y las educativas-reproductivas de los padres y madres. El cuidado lo puede suplir el estado o las redes de apoyo, la educación, promoción de valores, tradiciones, capital social y humano, no. En este sentido, el estado puede generar toda una red de apoyo para los trabajadores que supla su ausencia en el horario laboral, pero aún cuando abarcara todo el horario no estaría supliendo la función de los padres; luego entonces las condiciones laborales deben construirse bajo la lógica de padres insustituibles, donde procurar que los trabajadores pasen tiempo con su familia es mucho más rentable en función del capital social y humano que invertir en centros de apoyo infantil.

Evidentemente esta realidad ha de construirse con el tiempo, pero la política pública debe caminar hacia ese horizonte.

## *2. Ahorro del tiempo de cuidado y apoyo a labores domésticas*

Este grupo contempla servicios que implementan o subsidian total o parcialmente el Estado, la empresa y los propios trabajadores, como: guarderías y salas cuna dentro o fuera de la empresa; servicios para el cuidado de personas de tercera edad dependientes; plazas reservadas en colegios cercanos u otros servicios domésticos (tintorería, compras, transporte, estacionamiento, restaurante, centros de deportes), entre otros; los dos últimos más conocidos en Europa.

- Servicio de guardería la empresa ofrece en sus instalaciones dichos servicios o bien puede cubrir al empleado o empleada de un cierto porcentaje del gasto por este concepto. Esto último también puede aplicar para el pago de cuidadores o cuidadoras de ancianos, enfermos o discapacitados. (STPS, 2005)
- Negociación de descuentos para los empleados o empleadas en guarderías y asilos: ésta es una política cuyo costo es relativamente bajo para la empresa y que redundará en un beneficio para los empleados. (STPS, 2005)
- Servicio de conserje. Este tipo de política ofrece al trabajador o trabajadora la posibilidad de que un tercero dentro de la empresa le ayude con ciertas actividades relacionadas con el hogar, como es el caso de realizar pagos bancarios, ir a la lavandería, papelería, farmacia, supermercado entre otros). (STPS, 2005)

- 
- Comedor o vales para restaurante: el servicio de comedor, además de ayudar a reducir los gastos del personal, permite al empleado o empleada ahorrar tiempo en desplazarse y poder “adelantar” su hora de salida (cuando este cuenta con un horario flexible). (STPS, 2005)
  - Cuarto de lactancia: Acondicionar una habitación dentro de la empresa donde las madres que continúan amantando a su hijo puedan contar con la privacidad e higiene necesarias para poder reiterar la leche y poder conservarla. Esto implicaría ofrecer un sitio cerrado con lavabo, refrigerador e inclusive algún aparato especializado para la extracción de la leche materna. Esta política debe ir acompañada de otorgar ciertos períodos de tiempo al día para que puedan realizar esta actividad. (STPS, 2005)
  - Transportación: ciertas empresas proveen de automóvil a determinados empleados, el cual puede ser utilizado como auto familiar. Otras, ofrecen servicio de transportación por cuenta de la empresa (por ejemplo, recoger a los empleados a cierta hora en un punto céntrico de la ciudad y de ahí trasladarlos al lugar de trabajo y viceversa) o cuando menos pago de transporte de regreso a casa cuando se han trabajado horas extras. (STPS, 2005)

### *3. Organización del tiempo de familia*

Trata de los apoyos a las necesidades familiares y domésticas, prestaciones y beneficios para resolver dificultades familiares que permitan a los empleados una mayor tranquilidad al desempeñar su trabajo: medidas de soporte, por ejemplo, permisos parentales cuando nacen hijos o se enferman, entre otras medidas destinadas a crear las condiciones para que hombres y mujeres puedan cumplir en forma óptima con sus responsabilidades laborales y familiares o abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar, seguridad social y beneficios extrasalariales. Las más aplicadas son:

- En relación con las medidas para compatibilizar trabajo remunerado y doméstico, existen políticas aplicadas desde hace algunas décadas como los permisos postnatales y para la lactancia; asimismo, algunas propuestas nuevas y más modernas en que se otorgan permisos a los padres para el cuidado de los hijos con discapacidad y se valoriza el trabajo doméstico. Estas nuevas

medidas aportan a la equidad entre hombres y mujeres, promoviendo los permisos de padres y no sólo de las madres para el cuidado de hijos enfermos o personas dependientes a cargo de la familia. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)

- Servicios de asesoría financiera, jurídica fiscal, médica, psicológica, educativa dentro de la empresa. Es una prestación que coadyuva en diversas áreas a fin de mantener en el balance laboral y personal. (STPS, 2005)
- Centro deportivo: algunas empresas ofrecen este servicio con objeto de mejorar la calidad de vida de los empleados o empleadas a través de los beneficios que generan las actividades deportivas (salud, disminución de estrés, aumento en la concentración, incremento en la autoestima, incentiva trabajo en equipo, sana competencia, etc.). (STPS, 2005)
- Seguros: gastos médicos mayores, defunción, entre otros, ofrecen certidumbre al trabajador o trabajadora y a sus familiares además de evitar el desequilibrio financiero del empleado o empleada y sus allegados en caso requerido. La empresa también puede conseguir descuentos colectivos para que los empleados aseguren sus autos particulares a precio de flotilla. (STPS, 2005)
- Préstamos: Ciertas empresas ofrecen préstamos para la adquisición de transporte o vivienda. (STPS, 2005)
- Fondo de ahorro: Ofrece al trabajador o trabajadora la opción de ahorrar un cierto porcentaje de su sueldo mientras que la empresa contribuye con un importe igual al aportado por el empleado. Dicho fondo puede ser retirado de forma anual, o bien cuando el empleado se separe de la organización dependiendo de la política de la empresa. Asimismo, se puede solicitar algún retiro parcial del fondo de ahorro en caso de presentarse alguna eventualidad. (STPS, 2005)
- Algunas empresas de la industria de la transformación, ofrecen sus productos a los empleados a costo de producción, lo cual representa un ahorro, sustancial, sobre todo si se trata de un bien de primera necesidad (vgr. alimentos procesados, artículos de limpieza, etc.) En el caso del sector servicios, ciertas empresas ofrecen descuentos a sus empleados por consumir artículos de la misma organización. (STPS, 2005)



- 
- Bonos por matrimonio, nacimiento de un hijo, familiares con discapacidad, enfermedades graves, defunciones. Ciertas empresas europeas otorgan al empleado una cuota mensual adicional por el número de hijos o cuidan padres en edad avanzada o enfermos. (STPS, 2005)

La mayoría de estas recomendaciones han sido incorporadas en los modelos de empresas familiarmente responsables (MFR),<sup>3</sup> que a la par de incorporar acciones concretas que permitan a los trabajadores armonizar vida personal, familiar, laboral y social, fomenten dentro de la nueva cultura laboral conciencia sobre la importancia de cumplir con las responsabilidades de estos ámbitos.

En este sentido se plantea desarrollar hacia el interior y el exterior de la empresa el compromiso explícito con el objetivo de conciliar la vida laboral con la vida familiar; por ejemplo, adaptar o incorporar los conceptos en la misión y visión de las empresas o aplicar políticas, programas o acciones enfocados a promover entre el personal de la empresa, con especial énfasis en el que tiene mayor participación en la atención de responsabilidades familiares, los valores del cumplimiento con las responsabilidades laborales y familiares.<sup>4</sup>

Por ello, además de otros instrumentos de difusión, incorporación del tema en los programas de capacitación, resulta necesario para alcanzar un mejor resultado y aprovechamiento de las políticas de la empresa a favor de la conciliación.

Tanto en el mundo académico como en el interior de las propias empresas, existe un creciente interés por entender mejor el papel que juegan las prácticas de los departamentos de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva. En particular, una investigación reciente y el esfuerzo de algunas organizaciones se han enfocado en los sistemas de recursos humanos que generan un alto compromiso entre los trabajadores, diseñados para otorgar a las personas que ahí trabajan importantes incentivos asociados a desempeño, participación en la toma de decisiones y oportunidades para un desarrollo más integral de sus vidas. (CHINCHILLA, LEÓN, & HENDRIKS, 2006)

A cambio de estas inversiones, las empresas atraen y desarrollan a un equipo humano de alto rendimiento, motivado y comprometido

---

3 En el siguiente apartado se hablará de la experiencia mexicana y sus características.

4 Tomado del *Manual de aplicación del Modelo EFR en México*, elaborado por la STPS.

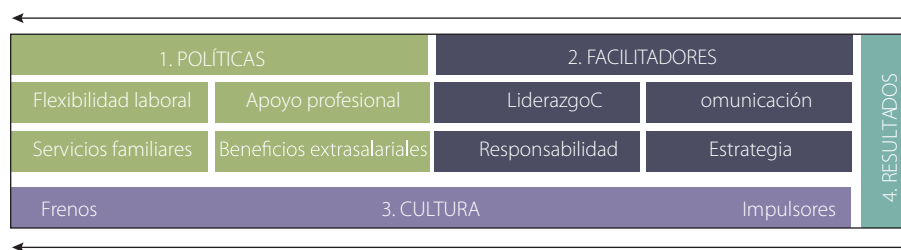
con los objetivos de la organización. En este sentido, investigaciones apuntan hacia cuatro factores que impulsan la puesta en marcha de programas de trabajo y familia en las empresas: tamaños de la empresa, porcentaje de mujeres empleadas, la competitividad del mercado laboral y el grado de preocupación por reclutar y retener a su plantilla. (CHINCHILLA, LEÓN, & HENDRIKS, 2006)

Las PYMES cuentan con una ventaja por encima de las grandes: tienen pocos trabajadores, lo que permite lograr un mayor conocimiento de las necesidades de cada uno. De esta forma, la aplicación de medidas de conciliación será por demás personalizada y contarán con un mayor conocimiento de la situación familiar de cada uno. Y en este sentido, el departamento de recursos humanos tiene muchas posibilidades, desde el reclutamiento, la gestión de las políticas de conciliación, hasta la capacitación y campañas de difusión.

Algunas de estas propuestas, no exclusivas para las PYMES son:

- La contratación de trabajadores que vivan en las zonas aledañas al lugar de trabajo.
- Capacitar en formas de trabajo como las de trabajo por resultados.
- Organización del tiempo.
- Sensibilización sobre atención equitativa de responsabilidades familiares.

Y todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones de los trabajadores que tienen una relación directa o impacto en la conciliación de la vida laboral y familiar, tal como lo muestra el siguiente diagrama que muestra los elementos del MFR.<sup>5</sup>



CHINCHILLA, LEON, & HENDRIKS, 2006.

<sup>5</sup> El Modelo de Empresa Familiarmente Responsable utilizado por la IESE Business School en la Universidad de Navarra.

---

## SINDICATOS Y EMPRESAS

Tanto los sindicatos de trabajadores como los patronales tienen una gran oportunidad de incorporar políticas de conciliación en las empresas incluyéndolas en las negociaciones colectivas o en los principios de acción.

El sindicato, puede investigar con sus agremiados qué políticas de conciliación son más afines a sus necesidades y con base en esto, negociar con la empresa o entre empresas en el caso de los sindicatos patronales.

- La gran labor del sindicato estribará en ser una fuente de difusión sobre las políticas negociadas e instrumentadas por la empresa. Cabe mencionar en este mismo contexto, que el sindicato puede ayudar a retroalimentar a la empresa sobre la eficiencia de las políticas de conciliación para que, con base en eso, se pueda determinar qué políticas deben continuar y cuáles otras deben ser suspendidas y sustituidas por otras.

- Los trabajadores y trabajadoras, deberán reflexionar sobre su situación familiar y en caso de identificar una necesidad específica para conciliar familia y trabajo deberán plantear su situación a su jefe o supervisor directo en conjunto con una solución alterna para la empresa.

Existen múltiples experiencias de acuerdos firmados entre los empresarios o entre estos y sus trabajadores a través de los sindicatos se crean programas de conciliación vida laboral y familiar, algunas de estas experiencias son BBVA Bancomer, o Renault en España.

- Revisando sus prácticas en los lugares de trabajo, negociando contratos colectivos para una mejor “temporalidad”, es decir, un mejor balance entre los tiempos familiares y los del trabajo. Los beneficios más negociados sólo son aquellos ya garantizados por ley; la necesidad de convenirlos en contratos colectivos garantizaría su cumplimiento. En 2000, respecto de las mujeres, los más negociados fueron seguridad en el empleo para embarazadas y guarderías y licencias para acompañar a los hijos pequeños en situaciones relacionadas con su salud. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)
- En los contratos colectivos se presentan serias dificultades para expandir e innovar los beneficios establecidos por ley en los años noventa. La recesión económica y el desempleo dieron origen a

estrategias, por parte de los “actores corporativos”, que tienden a priorizar la seguridad del trabajo y los salarios. Así, la flexibilidad horaria laboral, que sería un mecanismo eficiente de conciliación entre familia y trabajo, fue adoptada por muy pocas empresas y no se orienta, específicamente, al equilibrio entre responsabilidades familiares y trabajo. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)

- Negociaciones colectivas entre las diversas categorías profesionales y los empleadores, con miras a mejorar la calificación y capacitación, la salud ocupacional y reproductiva, y a servir de garantía contra la discriminación y los abusos denunciados por las trabajadoras. (ARRAIGADA, I. Coord., 2007)
- De acuerdo con algunas experiencias centroamericanas, los sindicatos también pueden intervenir para empresas transnacionales, realizando campañas corporativas: estrategias emprendidas para presionar a una transnacional para que ésta se responsabilice por el trato recibido por la gente que elabora sus productos, directamente o a través de las cadenas de subcontratación. Pueden ser realizada por sindicatos y/o organizaciones locales, pero el sello distintivo es que involucra actores de fuera de las fronteras de los países maquiladores (sindicatos y/o organizaciones solidarias y de activistas de los países del Norte (especialmente de los EUA). (CINTEFOR, 2000)
- Monitoreos: verificación del cumplimiento de la aplicación de instrumentos jurídicos (Leyes, Tratados, Códigos de Conducta empresariales) en materia de derechos laborales. Pueden ser realizados internamente por cada compañía, externamente por organizaciones directamente contratadas por la transnacional o de forma independiente, por ONG’s y organizaciones de la sociedad civil del país maquilador, en una fábrica determinada. (CINTEFOR, 2000)
- Certificaciones y auditorías sociales: monitoreos puntuales que dan como resultado una certificación de “no sweat” (sin explotación). La certificación más conocida es la Norma SA8000, que consiste en un estándar de evaluación de las condiciones y el respeto a los derechos laborales de las fábricas. Dicha certificación es otorgada por organizaciones certificadoras acreditadas ante las organizaciones que manejan la SA8000 (tales como el Consejo de Prioridades Económicas, de los EUA, con experiencia

---

en normas tales como la ISO 9000 e ISO 14000). A diferencia de los monitoreos anteriores, este trabajo es realizado con fines de lucro y las organizaciones certificadoras (al menos las existentes en Centro America) tienden a ser privadas. El caso de las auditorías sociales es similar al anterior, en tanto que quienes lo realizan son generalmente empresas privadas de auditoría (tales como la Price Waterhouse Coopers); sin embargo, en este caso, no se extiende una certificación: se redactan informes privados a las transnacionales que han contratado los servicios de la auditora.

### *Certificaciones y distintivos*

Dentro de las políticas laborales impulsadas por el gobierno federal y estatal respectivamente, se ha promovido que las empresas cuenten con un reconocimiento desde un distintivo hasta la certificación, como una forma de reconocer y/o promover la incorporación de prácticas, procesos y procedimientos internos, no sólo en función de garantizar mejores condiciones de trabajo que permitan la armonización de la vida personal, familiar y laboral, sino también en el acceso a un trabajo digno que ofrezca igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y por ende, que contribuyen desde la empresa al desarrollo integral de la sociedad y del país.

Existen diversas certificaciones relacionadas con el tema; nombraremos algunas de ellas que tienen un impacto directo en las condiciones de trabajo de mujeres y hombres; a nivel federal Empresa Familiarmente Responsable (EFR), el Modelo de Equidad de Género (MEG), la certificación en Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres. De creación en el estado de Guanajuato la de Responsabilidad Sociolaboral.

#### CERTIFICACIÓN EN IGUALDAD LABORAL ENTRE MUJERES Y HOMBRES



La norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2008 “que establece los requisitos para la Certificación de las prácticas para la Igualdad laboral entre mujeres y hombres” publicada en el DOF en 2009, incluye indicadores,

prácticas y acciones para fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, independientemente de su origen étnico, racial o nacional, sexo, edad, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencia u orientación sexual, estado civil o cualquier otra característica o condición análoga.

Asimismo, busca la igualdad y la inclusión laborales, además de consolidar la previsión social, a través de la creación de condiciones para el trabajo digno, bien remunerado, con capacitación, con seguridad, libre de toda discriminación, con corresponsabilidad entre la vida laboral y la vida familiar, que posibilite la realización plena de mujeres y hombres. (NORMA MEXICANA NMX-R-025-SCFI-2008, 09)

El objetivo de la norma es, establecer los requisitos para obtener la certificación y el emblema que comprueban que las prácticas laborales de las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres y es aplicable a todas las Organizaciones que cuenten con los servicios de trabajadoras y trabajadores, sin importar su tamaño o actividad, en todo el territorio mexicano.

La organización interesada deberá cumplir los requisitos consistentes en indicadores, acciones y prácticas laborales, y de los cuales deberá mostrar evidencias de aplicación durante el último año, para que sea evaluada. En caso de alcanzar el puntaje requerido<sup>6</sup> de acuerdo con las tablas que la propia norma establece, recibirá el certificado derivado del cumplimiento de la presente norma mexicana, una vez que se publique la declaratoria de vigencia en el *Diario Oficial de la Federación*.

Los rubros que atiende la norma mexicana son:

1. Igualdad y no discriminación (Adopción y fomento de la igualdad y la no discriminación en la organización, Reclutamiento y selección, Permanencia en el trabajo, Salarios, incentivos y compensaciones iguales por trabajos de igual valor, y libres de toda discriminación, Movilidad vertical y horizontal);
2. Previsión Social (Previsión Social (general), Formación y capacitación, Conciliación entre vida familiar y laboral);

---

<sup>6</sup> La norma establece un máximo de 255 puntos a alcanzar, para la certificación se requieren al menos 191.

- 
3. Clima laboral (Violencia laboral, Satisfacción de las y los empleados en el espacio laboral);
  4. Accesibilidad y ergonomía, se refiere a espacios físicos y mobiliario adaptados a las necesidades de mujeres embarazadas, personas con discapacidad y personas adultas mayores;
  5. Libertad sindical (Libertad de asociación sindical, Autonomía sindical, Libertad de negociación colectiva);
  6. Puntos adicionales (como reconocimientos, distinciones o certificaciones [Empresa Incluyente,<sup>7</sup> Empresa Familiarmente Responsable, Modelo de Equidad y Género. No discriminación]; valor comparable de salarios) (NORMA MEXICANA NMX-R-025-SCFI-2008, 09).

Las organizaciones certificadas podrán hacer uso de la marca Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres en sus productos, documentos e imagen institucional, a fin de que la sociedad en general y las y los trabajadores y clientes identifiquen su compromiso con la igualdad laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

#### MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO

El Modelo de Equidad de Género (MEG) es una estrategia que proporciona una herramienta dirigida para que empresas privadas, las instituciones públicas y los organismos sociales asuman el compromiso de revisar sus políticas y prácticas internas, para reorganizar y definir mecanismos que incorporen una perspectiva de género e instrumenten acciones afirmativas y/o a favor del personal, que conduzcan –a corto y mediano plazo– al establecimiento de condiciones equitativas para mujeres y hombres en sus espacios de trabajo, es un sistema de gestión voluntario y certificable y está diseñado para aplicarse en todo tipo de organizaciones. (MEG en [www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx))

La certificación en el MEG implica a las empresas:

1. Realizar un diagnóstico en el que se identifiquen las inequidades existentes.

---

<sup>7</sup> Que incluyan en su plantilla de trabajadores, discapacitados, adultos mayores y enfermos de SIDA. Con las correspondientes condiciones para su desarrollo e igualdad de oportunidades laborales con respecto de los demás trabajadores

2. Implantar y cumplir con los requisitos definidos en el modelo de equidad de género.
3. Incorporar, en un principio, al menos dos estrategias que favorezcan las condiciones de equidad de género y tomen en cuenta el desarrollo de las acciones afirmativas y/o en favor del personal con las que se disminuirá el impacto de las situaciones identificadas como inequitativas.

En los siguientes aspectos:

### *1. Planeación*

El liderazgo, compromiso y participación activa de la alta dirección de cada organización son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de equidad de género eficaz y eficiente, que promueva beneficios para todas las partes interesadas.

Para ello, la alta dirección deberá revisar, planear y definir compromisos con respecto a la equidad de género, a través del establecimiento de una política de equidad de género y de un plan para el cumplimiento de los requisitos del sistema, así como asegurar la integridad del sistema cuando existan cambios que pudiesen afectarlo. Lo cual implica:

- a) Política de equidad de género.
- b) Acciones afirmativas y/o acciones en favor del personal.
- c) Desarrollo de las acciones afirmativas y/o acciones en favor del personal.
- d) Objetivos y metas organizacionales.
- e) Planeación general.

### *2. Organización y recursos*

La alta dirección debe asegurarse de que los recursos esenciales para el logro de los objetivos han sido identificados y se encuentran disponibles, incluyendo los recursos para la operación y mejora del Sistema de Gestión de Equidad de Género y para la satisfacción del personal y otras partes interesadas.

Los recursos asignados pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información y recursos financieros. Adicionalmente, se requiere que la organización cuente con buenas prácticas de con-



---

trol de documentos y evidencias como herramientas básicas de un sistema de gestión. Es decir,

- a) Definir responsabilidades y autoridad.
- b) Coordinador/a de Equidad de Género.
- c) Comité de Equidad de Género.
- d) Documentación del Sistema de Gestión de Equidad de Género.
- e) Revisión y aprobación de documentos.

### *3. Aplicación de los requisitos de Equidad de Género*

La aplicación de los requisitos de este modelo permitirá a las organizaciones visualizar las posibles brechas entre mujeres y hombres, que suelen pasar desapercibidas como desigualdades. El modelo planteado en este documento, contiene los requisitos mínimos que pueden aplicarse en una organización para promover la equidad de género y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, con objeto de obtener mayores beneficios, competitividad, altos niveles de productividad y un mejor desempeño mediante el desarrollo eficaz de sus recursos humanos.

- a) Reclutamiento y selección de personal.
- b) Compromiso de reclutamiento y selección.
- c) Procedimiento de reclutamiento y selección.
- d) Descripción y perfil del puesto.
- e) Contrato laboral.

### *4. Capacitación*

El acceso a la capacitación y/o formación del personal debe asegurarse de manera igualitaria para hombres y mujeres, ya que esta preparación les ofrece mayores oportunidades de desarrollo laboral, así como la posibilidad de adaptarse más fácilmente a los cambios organizacionales y tecnológicos.

La identificación de las necesidades de capacitación y el acceso equitativo de hombres y mujeres a ella, favorece la eficacia y la eficiencia en los procesos de la organización. El objetivo es que mujeres y hombres cuenten con conocimientos y habilidades que, junto con su experiencia, mejoren su competencia. Sin la oportunidad de aumentar sus habilidades y calificaciones a través de la capacitación, mujeres y

hombres verán limitadas sus oportunidades de ser promovidos y contar con mejores condiciones de trabajo.

- a) Detección de necesidades de capacitación.
- b) Programa de capacitación.

### *5. Desarrollo profesional*

La mejora de las organizaciones se alcanza con la participación y el apoyo de las personas. Para lograrlo, es recomendable que los programas de desarrollo profesional establezcan criterios de promoción, evaluación del desempeño y medidas para motivar y conservar al personal, las cuales deben también promover el desarrollo profesional igualitario entre mujeres y hombres dentro de la organización.

- Documentar los criterios de promoción y los métodos de evaluación del desempeño:
  - a) Criterios de promoción.
  - b) Evaluación del desempeño.

### *6. Igualdad de oportunidades y compensaciones.*

La igualdad de oportunidades se basa en el derecho que tienen las personas que laboran en una organización a ser tratados justamente, sin importar su clase social, nacionalidad, religión, sexo, capacidad, estado de gestación de la mujer, orientación sexual y/o afiliación política. El desarrollo de prácticas no discriminatorias es un factor relevante que favorece la igualdad y contrarresta la exclusión que pueden experimentar mujeres y hombres por distinciones o preferencias sobre el sexo de la persona, su estado civil o sus responsabilidades familiares, etc. Estas distinciones, exclusiones y preferencias nulifican a las personas y crean desigualdad de oportunidades para el empleo y el trabajo.

- a) Compromiso de igualdad de oportunidades y no discriminación.
- b) Igualdad de oportunidades.
- c) Compensaciones y deducciones.

### *7. Vida familiar y laboral*

El apoyo que la organización otorgue a sus colaboradores y colaboradoras para conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus

---

responsabilidades familiares es de especial relevancia, ya que propicia que hombres y mujeres atiendan su vida familiar y social sin descuidar sus responsabilidades profesionales y crea condiciones de trabajo más favorables. Por ello, este factor puede y debe considerarse en el desarrollo de medidas, acciones afirmativas y/o a acciones en favor del personal.

- Propiciar canales para que el personal expone sus necesidades particulares con relación al tiempo y a las actividades que realiza en su trabajo y en el hogar.
- Formalizar los acuerdos de horarios flexibles o permisos y desarrollar un compromiso de paternidad.
- Documentar las acciones afirmativas y/o acciones en favor del personal para apoyar a los/las empleados/as en el cumplimiento de sus responsabilidades, tanto en el ámbito profesional como en el familiar.

a) Compatibilidad entre el trabajo y la vida personal y familiar en el hombre y la mujer.

#### *8. Ambiente laboral y salud en el trabajo*

La promoción de buenas relaciones personales en un ambiente de trabajo donde mujeres y hombres con diferentes habilidades, perspectivas y maneras de trabajar, puedan contribuir al cumplimiento de los fines de la organización y satisfacer sus necesidades personales, genera un mayor compromiso y lealtad por parte del personal. El cuidado de la salud del personal es también una tarea prioritaria con la que se busca mejorar las condiciones de salud e higiene que le afecta directamente.

- a) Ambiente laboral.
- b) Salud en el trabajo.

#### *9. Hostigamiento sexual*

Los costos sociales y personales de esta situación son altos no sólo en el rendimiento laboral de las personas, sino en su propio desarrollo y en la imagen de la organización. El acoso sexual puede tomar muchas formas y puede dar como resultado un ambiente de trabajo hostil en

el cual la víctima puede ver seriamente afectada su dignidad, a través de la pérdida de su trabajo o inclusive de las oportunidades laborales del futuro; éstas son sólo algunas de las implicaciones negativas causadas por este serio problema que perpetúa la segregación ocupacional.

- a) Compromiso en contra del hostigamiento sexual.
- b) Medidas de prevención.
- c) Sensibilización en Equidad de Género.
- d) Desarrollo de la sensibilización en Equidad de Género.

#### *10. Evaluación, seguimiento y mejora*

El sistema de gestión requiere como herramienta básica, que la organización cuente con buenas prácticas de evaluación y que éstas sean llevadas a cabo por personal calificado y con la debida autoridad, para sugerir acciones cuando se detecten áreas de oportunidad de mejora.

- a) Evaluación del Sistema de Gestión de Equidad de Género.
- b) Seguimiento de acciones.
- c) Indicadores de género.
- d) Aplicación de indicadores.
- e) Áreas de oportunidad y mejora.
- f) Revisión por la dirección.
- g) Análisis de áreas de oportunidad y mejora.

Las organizaciones certificadas podrán hacer uso de la marca modelo de Equidad de Género en sus productos, documentos e imagen institucional, a fin de que la sociedad en general y las y los trabajadores y clientes identifiquen su compromiso con la igualdad laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

Durante el 2009 se certificaron 66 organizaciones públicas o privadas en esta marca, algunos ejemplos son Chrysler de México, S.A de C.V., Fondo de Cultura Económica, Hewlett-Packard de México, IBM, KODAK de México S.A. de C.V., MetLife México S.A de C.V., Pepsico de México S. de R.L. de C.V. Planta de concentrados, Servicios Corporativos Afore Banamex; en distintos órdenes de gobierno como Auditoría Superior del Estado de Jalisco, Congreso del Estado de Quintana Roo, Ayuntamientos como el de Cozumel, de Isla Mujeres, Othón P. Blanco, así como el INFONAVIT y algunas universidades como la Michoacana San Nicolás de Hidalgo y la Tecnológica de Cancún, entre otras instituciones.

Finalmente, el Modelo de Empresas Familiarmente Responsables y su correspondiente marca, es el que abarca completamente el tema de la conciliación vida laboral y familiar. Este distintivo considera a que una empresa familiarmente responsable (EFR) es aquella que, dados los estándares de medición previstos en el modelo, acredita ser promotora de buenas prácticas laborales en las materias de Equidad de Género, prevención y combate a la violencia laboral y al hostigamiento sexual, así como de acciones y políticas para favorecer que trabajadores y trabajadoras atiendan sus responsabilidades familiares.

1. La conciliación trabajo-familia está dirigida a promover que las empresas establezcan políticas de flexibilidad en espacios laborales, jornadas de trabajo, y otorguen servicios que apoyen a las y los trabajadores en la atención de sus responsabilidades familiares.
2. La Equidad de Género apunta a que la empresa distribuya equitativamente entre mujeres y hombres las oportunidades y recursos laborales: el acceso y permanencia en el empleo, los salarios, compensaciones y otros incentivos económicos; las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional; la promoción jerárquica y los ascensos; el fomento de una cultura de equidad y combate a la discriminación sexual, entre otros.
3. El combate contra la violencia laboral y contra el hostigamiento sexual se orienta a prevenir y eliminar las prácticas de violencia psicológica en el trabajo, acoso moral o mobbing, así como el hostigamiento sexual, es decir, aquellas solicitudes unilaterales, reiteradas y ofensivas de favores sexuales.

### *1. Conciliación trabajo-familia*

Planificación de horarios de trabajo que favorezcan el cumplimiento de las responsabilidades familiares, sin menoscabo de la seguridad laboral:

- Contar con esquemas y políticas flexibles de armado para definir o establecer los horarios de trabajo de manera que se permita al personal optar por:

- Compactar la jornada laboral.
- Trabajar jornadas menores a las ocho horas diarias o a las 40 semanales.
- Cumplir con las 40 horas semanales en menor número de días.
- Adelantar o atrasar las horas de entrada y de salida.
- Combinar las jornadas u horas de trabajo en la empresa y en el hogar.
- Permitir el trabajo con base en resultados, cuando sea posible.

Permisos para atender responsabilidades familiares:

- Disponer de esquemas y mecanismos que fijen cuotas de horas-permiso para que hombres y mujeres puedan:
  - Atender deberes de maternidad o paternidad.
  - Proveer cuidados familiares a adultos mayores, familiares enfermos o menores de edad.
  - Coadyuvar con las labores de formación de los hijos; atender responsabilidades escolares.

Apoyos extrasalariales para propiciar el fortalecimiento e integración familiar:

- Contar con esquemas de apoyo extrasalarial, tales como:
  - Guardería.
  - Seguros (médicos y de vida).
  - Comedor.
  - Transporte.
- Disponer de criterios y mecanismos de ayuda para apoyar eventos familiares de relevancia, a saber:
  - Bonos o días por matrimonio.
  - Bonos o días por nacimiento de hijos
  - Apoyos en dinero para gastos extraordinarios.

Sensibilización sobre el problema de la «doble presencia»:

- Desarrollar hacia el interior y el exterior de la empresa el compromiso explícito con el objetivo de conciliar la vida laboral con la

---

vida familiar; por ejemplo, adaptar o incorporar los conceptos en la misión y visión de las empresas.

- Aplicar políticas, programas o acciones enfocados a promover entre el personal de la empresa, con especial énfasis en el que tiene mayor carga de responsabilidades familiares, los valores del cumplimiento con las responsabilidades laborales y familiares.
- Difundir ampliamente las políticas, programas y acciones que la empresa desarrolla para propiciar la conciliación entre el cumplimiento de las responsabilidades familiares y las responsabilidades laborales.

## *2. Equidad de género*

Igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en el empleo:

- Cuidar que las convocatorias a la ocupación de vacantes alienten por igual la participación de las mujeres y los hombres.
- Contar con instrumentos precisos que guíen y otorguen objetividad e imparcialidad en las decisiones de selección de personal: catálogo de puestos, organigramas, etc.
- Dar a conocer desde el inicio del proceso de reclutamiento los requisitos curriculares, de actitud y de competencias profesionales exigidos a quienes aspiran a ocupar una vacante.
- Asegurar que, invariablemente, los requisitos exigidos para cada vacante sean congruentes con el perfil de responsabilidad de dichos puestos.
- Procurar que la descripción de cargos y puestos esté exenta de expresiones que induzcan a asociar los cargos puestos con los géneros.

Clasificación profesional justa imparcial y objetiva:

- Contar con un catálogo o perfil de puestos que incluya descripciones detalladas para la ocupación de un cargo, libres de juicios de valor y de sesgos sexistas.
- Disponer de un órgano colegiado, multipartito, facultado y especializado para determinar los requisitos de preparación previa

(títulos, cursos, etc.), experiencia profesional y aptitudes profesionales.

Acceso equitativo a salarios, compensaciones y otros incentivos económicos:

- Crear las condiciones, instrumentos (tabuladores, por ejemplo) y procedimientos para que, sin importar el género, se otorgue igual responsabilidad y desempeño en el trabajo
- Disponer de criterios y dispositivos que otorguen a mujeres y a hombres igualdad de oportunidades de acceso a las horas extras y demás beneficios económicos extrasalariales.
- Introducir cláusulas que rechacen la discriminación sexual en el acceso al salario y demás beneficios económicos extrasalariales.
- Contar con instrumentos y procedimientos claros, precisos y objetivos de evaluación del desempeño que sirvan de base a la asignación de las compensaciones y demás incentivos económicos.
- Desarrollar políticas o acciones afirmativas enfocadas a cerrar la brecha en las diferencias salariales y el acceso a las compensaciones y demás incentivos económicos.

Formación y desarrollo profesional equitativos:

- Disponer de políticas, programas y actividades de formación que sean accesibles y conocidas con oportunidad tanto por el personal femenino como por el masculino.
- Aplicar el programa, las políticas y las actividades de formación, diseñados con base en las especificaciones del catálogo de puestos o perfiles y categorías de puestos.
- Contar con una estrategia de formación que responda a las aptitudes y trayectorias de desarrollo de las mujeres y los hombres.
- Establecer ofertas de formación que favorezcan el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres, enfáticamente hacia los cargos de mayor complejidad jerárquica o funcional en donde las brechas respecto de los hombres sean más acusadas.
- Revisar y ajustar de manera sistemática la duración, frecuencia y horarios de las actividades formativas a las posibilidades de las empleadas y empleados con obligaciones familiares.



- 
- Establecer mecanismos que regulen los permisos individuales para acceder a las actividades de formación.
  - Contar con políticas o acciones afirmativas enfocadas a disminuir las brechas formativas que impactan en la menor movilidad de las mujeres hacia los cargos de dirección y los de mayor complejidad funcional.

#### Promoción jerárquica y funcional equitativa:

- Contar con esquemas justos y objetivos que regulen el acceso de las mujeres y de los hombres a los cargos de mayor complejidad jerárquica (cargos directivos) y funcional de las empresas; o por lo menos a los cargos no reservados a la discreción de la alta dirección.
- Introducir cláusulas que garanticen la no discriminación sexual en el acceso a los cargos de mayor complejidad jerárquica o funcional.
- Mecanismos que favorezcan el desarrollo de las carreras profesionales de las mujeres, enfáticamente hacia los cargos de mayor complejidad jerárquica o funcional en donde las brechas respecto de los hombres sean más acusadas.
- Desarrollar políticas afirmativas orientadas a cerrar las brechas principales en el acceso de las mujeres a los cargos de mayor complejidad.

#### Sensibilización de la Equidad de Género y el combate a la discriminación sexual:

- Impulsar hacia el interior y el exterior de la empresa el compromiso explícito con el objetivo de la equidad de género y el combate a todas las formas de marginación sexual; por ejemplo, incorporar los conceptos en la misión y visión de las empresas.
- Aplicar políticas, programas o acciones enfocados a promover entre el personal de la empresa los valores fundamentales del enfoque de género: igualdad de oportunidades, equidad, justicia entre mujeres y hombres, etc.
- Diseñar regulaciones para prever y sancionar las prácticas de marginación sexual y contar con mecanismos eficientes para su aplicación.

- Difundir ampliamente las políticas, programas y acciones que la empresa desarrolla para combatir la inequidad entre las mujeres y los hombres.

### *3. Prevención y combate a la violencia laboral y el hostigamiento sexual*

Diseñar e implementar regulaciones que prevengan y sancionen las prácticas del hostigamiento sexual:

- Contar con reglas claras y mecanismos eficientes que permitan combatir las prácticas de hostigamiento verbal, intimidación sexual, soborno sexual, imposición sexual y acoso moral o psicológico.
- Desarrollar políticas o acciones afirmativas tendientes a proteger a las personas más vulnerables e incluso establecer apoyos para las víctimas de hostigamiento sexual o psicológico.

Sensibilización para prevención y sancionar las prácticas de hostigamiento sexual:

- Fomentar hacia el interior y el exterior de la empresa el compromiso explícito con el objetivo de combatir el hostigamiento en todas sus formas y manifestaciones; por ejemplo, incorporar los conceptos en la misión y visión de las empresas.
- Aplicar políticas, programas o acciones enfocados a promover entre el personal de la empresa los valores fundamentales del respeto a la integridad y los derechos humanos de las personas.
- Diseñar regulaciones para prever y sancionar las prácticas de hostigamiento y contar con mecanismos eficientes para su aplicación.
- Difundir ampliamente las políticas, programas y acciones que la empresa desarrolla para combatir el hostigamiento.

Las empresas están en completa libertad de elegir si aplican con alguno, dos o los tres componentes que integran el Modelo EFR, sin embargo para obtener el reconocimiento integral de “Empresa Familiarmente Responsable”, es requisito indispensable no tener en ningún componente una calificación menor a 6.0.

---

Independientemente de estos modelos, la Administración Pública Federal (APF), derivado del PND, ha implementado el Programa de Cultura Institucional (PCI) al que están sujetas todas sus dependencias.

La operatividad del PCI en la estructura de la APF se sustenta en la intersectorialidad, donde el INMUJERES y la SFP promueven la transparencia, no discriminación e igualdad de género como elementos predominantes de la gestión pública.

Supone la aplicación de los tres principios orientadores que rigen en el funcionamiento de programas intersectoriales como éste, a saber:

*Gradualidad.* Consiste en reconocer los diferentes grados de desarrollo institucional y de conciencia de género, a fin de adoptar el ritmo de las reformas que imponga la realidad administrativa, presupuestal y organizacional de las dependencias y entidades públicas.

*Flexibilidad.* Supone, por un lado, identificar la experiencia y capacidad instalada institucional y, por otro, la creatividad y el desempeño presentes en las y los servidores públicos de toda la APF.

*Coordinación de esfuerzos.* Alude a las personas, recursos, normas, procesos y valores que deben ser parte de un mismo círculo de cultura institucional, en un sistema plenamente interconectado de actores y estrategias.

El PCI contempla objetivos, estrategias y líneas de acción con respecto al clima laboral, comunicación incluyente, selección de personal, salarios y prestaciones, promoción vertical y horizontal, capacitación y formación profesional, corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar, personal e institucional y hostigamiento y acoso sexual.

Aunque para el rubro de corresponsabilidad familiar solo promueve dos líneas de acción, para cumplimiento de la estrategia de lograr una selección de personal equitativa a través del uso de arreglos prácticos, espacio y tiempo que beneficien a las y los funcionarios de la Administración Pública Federal, como el establecimiento de horarios que permitan la corresponsabilidad en el trabajo con otras actividades, se contemplan las líneas de acción:

- Hacer uso de horarios que permitan a las y los servidores públicos la corresponsabilidad entre sus actividades laborales con su vida personal y familiar.

- Crear espacios que ayuden a la simplificación de las actividades de las y los servidores públicos, como guarderías infantiles.

#### EN GUANAJUATO: MODELO DE CERTIFICACIÓN DE EMPRESAS CON RESPONSABILIDAD SOCIOLABORAL

Por otro lado, a nivel estatal a través de la Subsecretaría del Trabajo y previsión Social del Estado de Guanajuato se realizó una investigación dirigida a desarrollar un modelo de certificación de mejores prácticas laborales que tiendan a mejorar la dignificación de la persona y la productividad de las relaciones laborales en los centros de trabajo con el objetivo de impulsar la nueva cultura laboral, como una política pública que responde al Plan Estatal de Desarrollo.

Así nació el Modelo de Certificación de Empresas con Responsabilidad Sociolaboral, el cual consta de nueve dimensiones, cada una con diferentes variables:

- Ideología central: principios básicos de una organización, propósitos y directrices que proporcionan un marco de referencia para la actuación de los colaboradores de la empresa. Implica que los directivos de la misma plasmen los propósitos centrales de su organización para que todo el personal se oriente a la misma dirección.
- Acuerdo moral: Se realiza entre el empleador y el trabajador estableciendo una relación entre los compromisos de los trabajadores y el rendimiento buscado por la empresa así como su actitud y cooperación voluntaria. Implica la cohesión del equipo de trabajo, el cumplimiento de meras y la satisfacción con las condiciones de trabajo de ambas partes.
- Facultamiento/liderazgo: la autoridad y poder de las personas que ocupan los diferentes niveles de la organización ayuda a conducir la dirección de la empresa, a enfocar objetivos, evitar conflictos, estimular el crecimiento de las personas. Implica delegar responsabilidad y autoridad, en un clima de confianza y compromiso mutuo. Facultar a los empleados para la toma de decisiones.
- Trabajo digno: trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, es decir, protección de derechos, ingresos suficientes, protección social, estabilidad o continuidad

---

de la relación laboral. Igualdad de trato, oportunidad de crecimiento laboral para hombres y mujeres. Salarios justos, plan de carrera, oportunidad de estudios superiores, capacitación constante, entre otros.

- Compromiso organizacional. Sentido de pertenencia e identidad del personal hacia la empresa. Participación activa de todo el personal en los procesos de la empresa y apoyo a la comunidad.
- Desarrollo Humano. Se privilegia al trabajador como la parte central de la organización, que busca el desarrollo integral del trabajador en lo laboral, en lo personal y en lo familiar. Implica capacitación, proactividad, ambiente laboral, resiliencia, clima emocional y la inclusión; esta última implica equidad en el trato y prestaciones entre mujeres y hombres, retribución en igualdad, desarrollo profesional para la mujer, castigo por hostigamiento sexual, no discriminación, oportunidades de crecimiento para personas con discapacidad, tercera edad
- Comunicación: una comunicación laboral efectiva que permita una productiva interacción entre las personas hacia la obtención de resultados y soluciones así como el aprovechamiento de diferencias y conflictos, como consecuencia impacta de manera relevante en el clima de trabajo.
- Innovación y rentabilidad: Que la empresa busque motivar en los empleados la innovación de sus actividades por medio de reconocimientos, apoyando y reconociendo a quienes proponen nuevos métodos de trabajo y premiando de esta manera la creatividad y la mejora.
- Desarrollo Sustentable. La empresa integra en su desarrollo tres variables, el cuidado del medio ambiente, los beneficios a la sociedad y a la comunidad y el impacto económico. Implica que la empresa gestione recursos y acciones para generar un impacto positivo en el medio ambiente, en la sociedad y en la economía, asegurando de este modo la sustentabilidad de la empresa y su permanencia a largo del plazo.

Para la certificación en este modelo, la empresa que decide participar debe capacitarse para conocer cada una de las dimensiones, sus implicaciones y las variables. La empresa realiza un autodiagnóstico para evaluar si cumple con ellos. En caso de que el autodiagnóstico

revele que hay algunos atributos con los que la empresa no cumple, se proponen indicadores para autogestionar el cambio necesario. Al finalizar el proceso de certificación la empresa conoce el nivel de la misma, áreas de oportunidad y de mejora.

Con todas las certificaciones descritas y los distintivos ya sea de aplicación federal, estatal, pública o privada las empresas ganan al construir condiciones propicias para el desarrollo equitativo de sus trabajadores, hombres y mujeres y de esta manera es como obtiene una realidad competitiva en la que todos ganan: el empresa incrementa su rentabilidad económica, laboral, social y los trabajadores por otro lado encuentran un espacio laboral adecuado para un desarrollo integral.

Las políticas públicas y las empresariales que se implementen para mejorar la condición y posición de las mujeres trabajadoras solo serán exitosas cuando se trabaje al mismo tiempo en la promoción de una cultura de equidad.

#### POLÍTICAS PARA LA PROMOCIÓN DE UNA CULTURA DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La problemática de la condición y posición de la mujer trabajadora tiene como elemento fundamental un modelo social donde el ámbito público es exclusivo para hombres y aunque las realidades estadísticas muestran el incremento exponencial de la participación de las mujeres en el trabajo remunerado las realidades del mundo público siguen adecuadas a los hombres; así como también las del ámbito privado se consideran exclusivas para mujeres.

Si bien es cierto que las mujeres no encuentran igualdad de oportunidades laborales, los hombres tampoco encuentran oportunidades laborales que propicien su desarrollo integral al limitar sus posibilidades para atender su vida personal-familiar.

De tal manera que tanto las empresas como las políticas públicas ejercidas por los gobiernos deben trabajar en un cambio de cultura; pues el éxito de ellas depende de una nueva cultura en la que hombres y mujeres sean trabajadores o empresarios consideren como propias estas aspiraciones y se construyan y mantengan espacios de desarrollo para todos.

---

Batthyány considera que una de las formas de cambiar la cultura es rescatando el valor del trabajo en el hogar, no sólo en función de la transformación de los bienes y servicios públicos en consumibles directos de la familia, sino también por su relación con el capital social y humano. Así es como hombres y mujeres podrán ocuparse en el ámbito privado o público por una decisión personal sin el temor de ser vulnerable a una situación discriminatoria, sin perder un status que le permita un desarrollo laboral integral indistintamente de si se es hombre o mujer.

En este sentido caben todo tipo de acciones tendientes a reivindicar y revalorar el trabajo doméstico, con políticas como:

- Incorporar en cálculo del PIB el valor del trabajo doméstico.
- Reconocer el carácter productivo, del trabajo reproductivo, en las encuestas de uso del tiempo y otras relacionadas con la ocupación.
- Promover paulatinamente incentivos y protección y seguridad social a quienes optan por dedicarse al trabajo doméstico no remunerado. (las amas de casa no tienen vacaciones, fondo para el retiro o pensiones)

Por otro lado, es necesario que el Estado, apoye y estimule un cambio en los patrones culturales y empresariales en forma tal de (BATTHYÁNY, 2004):

- Reformular los supuestos sobre el trabajo, donde sea una nueva perspectiva laboral el trabajo visto para la lograr el desarrollo integral de la persona, su realización, la de su familia y por ende la de la sociedad en su conjunto además de los beneficios y repercusiones en la vida macro y mediano económicos. La persona al centro, hombre o mujer. Ello implica no solo apoyarlos para que ejercer su derecho al trabajo sino que el trabajo no menoscabe su dignidad, ni su libertad y que se realice en condiciones de seguridad y equidad, con una remuneración justa y protección social. En términos de la OIT, asegurar un trabajo decente para todos.
- Generar la conciencia de las relaciones entre una política de igualdad de oportunidades y una efectiva gestión del capital humano y de aseguramiento de un desarrollo económico sostenible. (BATTHYÁNY, 2004)

Y para ello, es indispensable incorporar estos temas en las políticas educativas, en campañas de difusión a través de medios de comunicación, y evidentemente en la conexión con otras políticas encaminadas a lograr la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres como son:

- Avanzar hacia la equidad en la educación
- Crear condiciones para eliminar la discriminación y la violencia hacia las mujeres
- Dar protección y promover el desarrollo pleno de niños y adolescentes
- Desarrollar políticas incluyentes para la atención a los ciudadanos de la tercera edad (STPS, 2005)

De acuerdo con la mayoría de los teóricos y académicos del ámbito de las políticas públicas, la base para la solución de un problema público es la voluntad para resolverlo.

### Propuesta de Estrategias desde las Políticas Públicas para dar Respuesta y Solución a las Conclusiones del Diagnóstico

- 1) Fortalecer la promoción de incentivos a las empresas para la certificación en el Distintivo Empresa Familiarmente Responsable de la STPS o estatal Certificación de Empresas con Responsabilidad Socio-laboral de la Subsecretaría del Trabajo del Gobierno del Estado mediante:
  - a) Ofrecer vinculación y capacitación a las empresas en los distintivos.
  - b) Difusión de las ventajas de la certificación en cuanto a incremento de la rentabilidad, competitividad, productividad.
  - c) Difusión y promoción en los medios de comunicación utilizados por el gobierno estatal de las empresas certificadas.
  - d) Documentar y publicar mejores prácticas y experiencias exitosas de estas empresas de la región.



- 
- e) Promover créditos y/o financiamientos a empresas pequeñas y medianas que deseen certificarse y que por falta de recursos no pueda invertir en el proceso requerido para ello.
  - f) Promover la certificación de las distintas instancias del gobierno estatal (las que apliquen para la Administración Pública)
  - g) Promover la incorporación de indicadores de igualdad de oportunidades y cumplimiento de la normatividad en esta materia en la supervisión de las empresas, así como establecer sanciones para las mismas.
- 2) Promover la difusión, formación y capacitación de la cultura de igualdad de oportunidades tanto en las empresas como a la población abierta.
- a) Independientemente promover la certificación, y continuar con promoción de talleres, foros, campañas en las empresas para adoptar prácticas de igualdad de oportunidades; trabajar especialmente con los departamentos de recursos humanos.
  - b) Igualmente difundir los talleres en actividades dirigidas a población abierta, donde se aborde el tema de la igualdad de oportunidades en el empleo, la corresponsabilidad en la casa y la educación de los hijos para la equidad. Así como habilidades y estrategias para armonizar vida personal, laboral y familiar.
  - c) Promover la realización de investigaciones y estudios, y difundirlos, sobre el valor del trabajo no remunerado, su aportación a la economía familiar, al capital social y humano, al PIB estatal.
- 3) Políticas públicas para la capacitación para el trabajo, acceso al mismo, así como para la mejora de habilidades y capacidades.
- a) Fortalecer mecanismos de difusión de bolsas de empleo, tales como ferias y otros espacios que vinculen empresas con mujeres que buscan empleo, priorizando a las empresas que estén certificadas con algún distintivo que permita la igualdad de oportunidades.
  - b) Ofrecer programas de educación a distancia, en línea, cursos intensivos para terminar estudios de primaria, secundaria, técnicos

- y profesionales y/o crear vínculos entre las empresas e instituciones educativas.
- c) Realizar convenios entre instituciones de educación superior, empresas, organismos gubernamentales y de la sociedad civil para fomentar la educación continua de las mujeres en el sector industrial a través de becas, intercambios, prácticas profesionales y flexibilidad de horarios.
  - d) Ofrecer capacitación a mujeres que buscan empleo, sobre todo a quienes han desempeñado responsabilidades familiares para capitalizar sus habilidades y capacidades a nivel curricular.
- 4) Establecer una agenda de trabajo para implementar políticas públicas concretas directamente vinculadas a las madres trabajadoras y a las redes sociales de apoyo.
- a) Difundir ampliamente mecanismos de atención (oficina, línea telefónica y correo electrónico) en conjunto con la Secretaría del Trabajo estatal para canalizar, asesorar y apoyar a las mujeres con problemáticas específicas en el ámbito laboral. Mediante estos canales se recibirían solicitudes de asesoría, comentarios quejas, inquietudes, dudas respecto a problemáticas específicas de las mujeres en el ámbito laboral, después se le daría seguimiento para solucionar la situación (canalizar a la institución adecuada, ofrecer orientación/terapia, etc.).
  - b) La SSTPS deberá fortalecer el vínculo entre empresas, OSC' s y sociedad en general para establecer alianzas institucionales y acuerdos para la creación de redes de apoyo; así como la intervención del gobierno estatal en la facilitación de condiciones requeridas para ello.
  - c) Desarrollar programas de prestación de servicios para las personas de la tercera edad tales como: transporte escolar, compra de medicinas y alimentos a domicilio, etc. de tal manera que se facilite a las mujeres de la tercera edad el cuidado de los nietos en sus condiciones de salud precarias.
  - d) Diseñar un plan de acción junto con las empresas para detectar madres solas que no cuenten con servicios de cuidado ni redes sociales para atender a sus hijos, de manera que se puedan iden-

---

tificar zonas en las que hacen falta instituciones públicas de cuidado y así coordinar el establecimiento de dichas instancias.

- e) Fomentar y difundir espacios de capacitación, reflexión y vinculación entre empresas, sindicatos y trabajadoras para difundir la cultura de igualdad de oportunidades y mejores prácticas



---

## Bibliografía del Contexto y fundamentos teóricos

1. (2001). *Convención sobre todas las formas de discriminación contra la mujer y su protocolo facultativo*. INMUJERES.
2. (2004). *Declaración y plataforma de acción de la cuarta conferencia mundial sobre la mujer* (Beijing, 1995). INMUJERES.
3. (2007). *Consenso de Quito, décima conferencia regional sobre la mujer en América Latina y el Caribe*. SRE, INMUJERES.
4. AGUILA, R. (1996). "La participación cívica como generadora de educación cívica y gobernabilidad". *Revista Iberoamericana de Educación* (12).
5. ARRAIGADA, I. Coord. (2007). *Familias y políticas públicas en América Latina*. Chile: CEPAL, UNFPA.
6. ARRAIGADA, I. (2006). "Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género". *Revista de la CEPAL*, No. 85 .
7. ARRAIGADA, I. (2005). *Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo*. Chile: CEPAL.
8. BATHYÁNY, K. (2004). *Cuidado infantil y trabajo ¿un desafío exclusivamente femenino?* Uruguay: CINTEFOR, OIT.
9. CEAMEG. (2008). *Conciliación vida familiar y laboral. Mesas de trabajo: marco legal relativo a la conciliación de la vida laboral y familia*. México, D.F.: Cámara de Diputados, LX Legislatura.
10. CEPAL. (2005). *El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad*. Chile.
11. CEPAL. (2007). *Incorporando un módulo de uso del tiempo a las encuestas de hogares: restricciones y potencialidades*. Chile: CEPAL.
12. CEPAL. (2005). *La familia y las políticas públicas: hacia una "sociedad de redes"*. Chile: CEPAL.
13. CEPAL. (2005). *Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo*. Chile: CEPAL.
14. CEPAL. (2003). *Un acercamiento a las encuestas del uso del tiempo con orientación de género*. Chile: CEPAL.

- 
15. CHINCHILLA, N., & MOJARÁS, M. (2009). *Dueños de nuestro destino, como conciliar la vida profesional, familiar y personal* (2a ed.). Barcelona: Ariel.
  16. CHINCHILLA, N., LEÓN, C., & HENDRIKS, A. (2006). *Estado de las políticas de conciliación en Hispanoamérica*. España: IESE Bussiness School-University of Navarra.
  17. CINTEFOR. (2010). "Genero y desarrollo". Recuperado el junio de 2010, de [http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/guia\\_gen/pdf/mod3.pdf](http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/guia_gen/pdf/mod3.pdf)
  18. CINTEFOR. (2000). "Género, formación y trabajo". Recuperado el mayo de 2010, de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/equidad/cap1/index.htm>
  19. CNDH. (2007). *Informe especial sobre el derecho de igualdad entre mujere y hombres*. México: CNDH.
  20. COLINAS, L. (2008). *Economía productiva y reproductiva en México: un llamado a la conciliación*. México: CEPAL.
  21. CONDE, G. (2000). *Mujer nueva*. México: Trillas.
  22. CORRALES, S. (2006). *La altura de la familia, una estrategia de cambio social*. México: EDAMEX.
  23. DE LA ISLA, C. (2000). *Etica y empresa*. México: ITAM, USEM, FCE.
  24. DIF. (2005). *Numeralia de la familia en México, Diagnóstico de la Familia Mexicana*. México, D.F.
  25. DIF y SEP. (2004). *Modelo nacional de educación familiar*, Documento de trabajo versión 1. México: DIF y SEP.
  26. ESCOBAR, C. (2006). *La familia: aspiraciones, realidad y desafíos*. Diálogo Político (3).
  27. FUKUYAMA, F. (2002). *La gran ruptura*. Barcelona: Ediciones B.
  28. FUNDACIÓN CECOT FORMACIÓN. (2006). *Reflexiones sobre la armonización de la vida laboral, personal y familiar*. Cataluña.
  29. GRIJALVA, G., ZÚÑIGA, M., & ZUPO, M. (2007). *Adultas y adultos mayores en Sonora: ¿dependientes, autosuficientes o proveedores?* Obtenido de Región y sociedad [online]: <http://>

---

www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1870-39252007000400007&lng=en&nrm=iso&tlng=es

30. GUERRA, R. (2003). "Hacia una perspectiva de familia. Actas del Congreso Internacional sobre la Familia". *La familia hoy, derechos y deberes*,. México, D.F.: DIF.

31. INEGI. (2002). *Encuesta nacional de uso del tiempo. 2002*. México: INEGI, INMUJERES, UNIFEM.

32. INEGI. (2005). *Los hogares con jefaturas femeninas*. México, D.F.

33. INEGI. (2008). *Perfil sociodemográfico de Guanajuato, II Censo de Población y Vivienda 2005*. Mexico.

34. INEGI. (2002). "Uso del tiempo y aportaciones en los hogares mexicanos". Obtenido de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100195.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100195.pdf)

35. INMUJERES. (2003). *El enfoque de género en la producción de las estadísticas de familiar, hogares y vivienda en México*. México, D.F.

36. INMUJERES. (2008). *Guía metodológica para la sensibilización en género*. México: INMUJERES.

37. INMUJERES. (2002). *Manual de género, trabajo y cambio social*. México: INMUJERES.

38. INMUJERES. (2009). *Política nacional de igualdad entre mujeres y hombres, balance y perspectivas, 2007-2009; cuaderno 6*. México: INMUJERES.

39. INMUJERES, INEGI, UNAM, CRIM. (2006). *Violencia de género en las parejas mexicanas*. México: INMUJERES.

40. INSTITUTO DE ESTUDIOS DE CAPITAL HUMANO. (15 de abril de 2009). Boletín electrónico. "Conciliación, capital humano y competitividad en la empresa" (4). España: Universidad Abat Oliba.

41. KIRCHOF, P. (2006). *Bases laborales, tributarias y sociales para la familia*. Diálogo Político (3).

42. *Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres*. (2008). México: INMUJERES.

- 
43. LLANO, A. (1999). *Humanismo cívico*. Barcelona: Ariel.
44. LLANO, C., & GARCIA. (2000). *Ética, empresa y persona*.
45. LÓPEZ, M., & VALDIÑO, A. (2004). *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea*. Madrid: Colección Estudios CES.
46. MAHON, H. (1992). *Las personas: la clave para el éxito de su empresa*. (J. Vergara, Ed.) Buenos Aires.
47. MEDINA, G. (2008). *Ética y empresa*. México: ITAM, FCE, USEM.
48. MEG en [www.inmujeres.gob.mx](http://www.inmujeres.gob.mx). (s.f.).
49. MIRÓ, J. (2006). *La importancia decisiva de la paternidad, maternidad y el parentesco para el estado de bienestar y el crecimiento económico*. Barcelona: Instituto de Estudios de Capital Social de la Universitat Abat Oliba.
50. MIRÓ, J. (2008). *Repensar la familia en las coordenadas de nuestro tiempo*. México.
51. NAVAL, C. (2000). *Educación ciudadana, la polémica liberal-comunitarista en educación*. Pamplona: EUNSA.
52. NORMA MEXICANA NMX-R-025-SCFI-2008. (19 de marzo de 09) QUE ESTABLECE LOS REQUISITOS PARA LA CERTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS PARA LA IGUALDAD LABORAL ENTRE MUJERES Y HOMBRES. DOF .
53. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. México. (s.f.). Obtenido de [www.oit.org.mx](http://www.oit.org.mx)
54. PARADA, A. (2003). *Estoy agotada*. Santiago: NORMA, S.A.
55. PAYÁN, A. (2006). *México: un diagnóstico de la familia*. *Diálogo Político* (3).
56. PEDRERO, M. (2004). *Género, trabajo doméstico y extradoméstico en México: una estimación del valor económico del trabajo doméstico*. *Estudios demográficos y urbanos*, 19 (2), 413-446.
57. PEREZ, K. (2005). *El principio de igualdad: perspectivas y alcances*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
58. PETRINI, C. (2006). *Familia y políticas familiares*. *Diálogo Político* (3).



- 
59. PNUD. (2009). *Indicadores de desarrollo humano y género en México 2000-2005*. México, D.F.
60. PNUD, OIT. (2009). *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Chile: OIT.
61. RAWLS, J. (1971). *Teoría de la Justicia*. México: FCE.
62. SAMANIEGO, S., & OCHOA, K. (2009). *Armonización entre los ámbitos laboral y familiar en México*. Documento informativo y propositivo para la LXI Legislatura. México: CEAMEG.
63. SCHOCKENHOFF, E. (2006). *Crisis en la familia y cohesión social*. *Diálogo Político* (3).
64. STPS. (2005). *Estudio Reconciliación de la vida laboral y familiar*. México: STPS.
65. STPS. (2002). *Fragmentos sobre la Nueva Cultura Laboral en el actual Gobierno*. Obtenido de Coordinación General de Planeación y Política Sectorial: [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
66. STPS. (2001). *Género en la nueva cultura laboral, documento conceptual*. México: STPS.
67. STPS. (s.f.). [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx). Recuperado el junio de 2010, de [http://www.stps.gob.mx/DGIET/web/menu\\_infsector.htm](http://www.stps.gob.mx/DGIET/web/menu_infsector.htm)
68. UNAM, INMUJERES. (2008). *Estudio de las condiciones de migración internacional de mujeres mexicanas y centroamericanas*. Obtenido de [www.emaxico.gob.mx](http://www.emaxico.gob.mx)
69. UNFRA Y GTZ. (2007). *Género, corresponsabilidad entre trabajo productivo y reproductivo y presupuesto público. El caso de México*. México.
70. WOOLCOCK, M., & DEEPA, N. (2000). *Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy*. USA: The World Bank Research Observer .
71. YEPES, R., & ARANGUREN, J. (2006). *Fundamentos de Antropología*. España: EUNSA..

---

## Bibliografía del Desarrollo de la Investigación

1. ASHAR H. and LANE-MAHER M. (2004). *Success and spirituality in the new business paradigm*, Journal of Management Inquiry; 13; 249
2. CHUGH, S. and SAHGAL, P.(2007). *Why do few women advance to leadership positions?* Global Business Review; 8; 351
3. CINTERFOR (s.f). *Gestión del conocimiento en la formación profesional para contribuir a la creación de trabajo decente y productivo en América Latina y el Caribe de acuerdo con la Agenda de Trabajo Decente de la OIT*. Recuperado el 25 de septiembre de 2009, de <http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>
4. GUPTA V. K. (2007). *The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions*, Journal of Leadership and Organizational Studies, vol. 13, No. 4.
5. HAMILTON, E. (2006). *Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses*; International Small Business Journal; 24; 253
6. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.
7. INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES (2008). *Desigualdad de género en el trabajo*. México, D.F., México: INMUJERES.
8. SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN, *Programa Nacional de la Mujer, Comisión Nacional de la Mujer (2000). Seminario definición de lineamientos metodológicos básicos para la aplicación del enfoque de género en las políticas públicas: sesión mercados laborales*. Memoria, México, D.F. México: Talleres Gráficos de la Nación.
9. SHERMAN A. (2000). *Women managing/managing women: the marginalization of female leadership in rural school settings*, Educational Management Administration Leadership; 28; 133
10. TOWER L. E. and ALKADRY M. G. (2008). *The social costs of career success for women review of public personnel administration*; 28; 144

---

11. WAGNER, I. WODAK R. (2006). *Performing success: identifying strategies of self-presentation in women's biographical narratives* *discourse society* 2006; 17; 385

12. WALKER E. and BROWN A. (2004). *What success factors are important to small business owners?*, *International Small Business Journal* 2004; 22; 577

