

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO EN LOS
PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA YEMA DORADA S. A., II CUATRIMESTRE 2019**

VANNESA SIRIAS MATARRITA

SAN JOSÉ, 2019

CONTENIDO

Contenido	2
Índice de cuadros	6
Índice de figuras	7
Capítulo I: problema.....	8
Planteamiento del problema de investigación	8
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación de la investigación	10
Antecedentes de la investigación.....	11
Proyecciones de la investigación.....	15
Capítulo II: marco teórico.....	16
Gestión de Recursos Humanos	16
Subsistemas de Recursos Humanos	22
Modelos de gestión de Recursos Humanos	25
Modelo de Werther y Davis	27
Modelo de Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato	29
Modelo de Zayas.....	31
Procesos de reclutamiento y capacitación en los departamentos de Recursos Humanos	32

Reclutamiento	33
Capacitación.....	43
Inducción.....	43
Capacitación y desarrollo.....	44
Equidad de género en las organizaciones	47
Criterios de equidad de género aplicados en los procesos de reclutamiento y capacitación	49
Reclutamiento con base en la equidad de género	50
Capacitación con base en la equidad de género.....	52
Beneficios de la implementación de la equidad de género en las empresas.....	53
Seis razones para promover la equidad de género laboral	56
Desarrollo del cumplimiento de la equidad de género de las organizaciones en Costa Rica	59
Sistemas de certificación laboral en igualdad de equidad de género en Costa Rica...	62
Buenas prácticas laborales	64
Capítulo III: marco metodológico	68
Enfoque de la investigación.....	68
Diseño de la investigación	68
Fuentes de información.....	69
Muestra	69
Unidades de análisis.....	70

Criterios de equidad de género.....	70
Beneficios del cumplimiento de la equidad de género.....	70
Guía de buenas prácticas con cumplimiento en la equidad de género.....	71
Instrumentos utilizados en la investigación.....	71
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	73
Capítulo IV: análisis de resultados.....	74
Capítulo V: conclusiones y recomendaciones.....	100
Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	102
Capítulo VI: propuesta.....	103
Introducción.....	103
Objetivo general.....	104
Objetivos específicos.....	104
Descripción de la guía de buenas prácticas laborales para la aplicación de la equidad de género.....	104
Fases para la aplicación de la equidad de género.....	105
Aportes para la empresa al aplicar la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación.....	117
Referencias.....	119
Apéndices.....	122
Apéndice a: cuestionario para expertos en equidad de género.....	122

Apéndice b: cuestionario para jefaturas de la empresa la Yema Dorada S. A.	123
Apéndice c: Política de equidad de género	124
Apéndice d: publicación de anuncios	125
Apéndice e: Manual del proceso de reclutamiento y selección	127
Apéndice f: Plan de capacitación equidad de género	130
Apéndice g: Inducción ingresos recursos humanos	132
Apéndice h: evaluación de inducción de recursos humanos.....	135
Apéndice i: ejemplo afiche plan de comunicación con equidad de género	139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Elementos seleccionados como muestra para la investigación, 2019.....	70
Cuadro 2. Sobre la equidad de género en ámbitos laborales y recursos humanos	79
Cuadro 3. Sobre equidad de género aplicado al proceso de reclutamiento	83
Cuadro 4. Sobre equidad de género en procesos de capacitación	84
Cuadro 5. Perspectiva equidad de género.....	85
Cuadro 6. Políticas que propician la equidad de género.....	86
Cuadro 7. Proceso de capacitación para propiciar la equidad de género	88
Cuadro 8. Nuevas políticas de reclutamiento con base en equidad de género	89
Cuadro 9. Impacto gerencial.....	91
Cuadro 10. Guía de buenas prácticas (propuesta) enfocada en equidad de género.....	92
Cuadro 11. Diagnóstico de capacitaciones	94
Cuadro 12. Inducción a los colaboradores en equidad de género	95
Cuadro 13. Beneficios de la equidad de género	96
Cuadro 14. Sensibilidad en equidad de género.....	98
Cuadro 15. Entrevista con base en competencias y no en lo personal	108
Cuadro 16. Perfil de puesto con perspectiva de género.....	109
Cuadro 17. Esquematización de acciones de trabajo y responsables de las fases	115

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Funciones del Área de Recursos Humanos	19
<i>Figura 2.</i> Cadena de valor de las personas	20
<i>Figura 3.</i> Componentes del capital humano.....	21
<i>Figura 4.</i> Modelo de Werther y Davis	27
<i>Figura 5.</i> Modelo de Chiavenato.....	30
<i>Figura 6.</i> Modelo Zayas	31
<i>Figura 7.</i> Selección de personal como una comparación	36
<i>Figura 8.</i> Proceso de reclutamiento.....	41
<i>Figura 9.</i> Técnicas selección del ocupante del puesto	42
<i>Figura 10.</i> Temas tratados en la inducción	44
<i>Figura 11.</i> Proceso de la capacitación.....	45
<i>Figura 13.</i> Fases para la aplicación de la equidad de género	104

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema de investigación

A lo largo de los años y en la actualidad, la inequidad de género se manifiesta de diversas formas en la sociedad costarricense e incluso en el ámbito global. Uno de los escenarios en los que esto se presenta, al menos en Costa Rica, es en el ámbito laboral. Existen muchas variables que indican que esta problemática no es solo un tema de cultura, también implica estudiar temas económicos y demográficos para comprender la desigualdad que se genera entre géneros.

A pesar de que en Costa Rica se han realizado esfuerzos y cambios en el ámbito social para erradicar la inequidad de género, en el aspecto laboral aún existen empresas tan verticales que atinan sobre un género u otro. Esto genera una gran diferencia e impulsa factores que favorezcan la desigualdad. Si se realiza un análisis de género, esos factores favorecen más a hombres que a mujeres.

Aunque la inclusión femenina en las empresas ha provocado un aumento en las planillas empresariales, todavía existe una brecha de género, que involucra una serie de variables. Este es el caso de la inserción y participación femenina en posiciones directivas y gerenciales, el enfoque de género implica procesos y mecanismos de acción, que en el ámbito empresarial corresponden al Departamento de Recursos Humanos.

La equidad de género es un rol que se vuelve un reto para la gestión de Recursos Humanos, esta debe ser un punto neutro para la implementación de la diversidad en las empresas. No es suficiente que las compañías tengan interés y la capacidad de incrementar la participación femenina, es necesario que los patronos sean conscientes y se apeguen a un cambio de perspectiva con respecto al tema de género.

El Instituto Nacional de las Mujeres [Inamu] (2017) indica al respecto:

Las mujeres enfrentan tasas de participación más bajas, tasas de desempleo, subempleo y trabajo informal más altas y menores salarios promedio que los hombres, lo cual afecta su autonomía económica, su desarrollo humano y el cumplimiento efectivo de sus derechos. Este fenómeno no es exclusivo de Costa Rica: estas brechas se observan en la mayoría de

los países del mundo (s. p.).

Debido a los factores anteriores, el Inamu pone a disposición políticas de equidad de género, así como guías para incorporar la igualdad de género en las organizaciones sin importar si son públicas o privadas. El fin es promover y cambiar la perspectiva de muchas gerencias en cuanto al tema de igualdad de hombres y mujeres.

La integración equitativa de género en las empresas provoca cambios en la gestión de estas, por lo que es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos desarrollar políticas internas, gestión adecuada y buenas prácticas para tratar, de manera correcta, a todo su personal. De esta forma, se generan beneficios que hacen a la empresa más íntegra en todos sus campos.

Este proyecto se realizó en la empresa Yema Dorada S. A. y tiene como propósito promover la equidad de género en sus diversos niveles organizacionales, mediante la gestión del Departamento de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento y capacitación. Debido a esto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo sería la forma de aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Yema Dorada S. A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Implementar la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Yema Dorada S. A., II cuatrimestre 2019.

Objetivos específicos

- Definir criterios de equidad de género aplicados en los procesos de reclutamiento y capacitación por parte de los Departamentos de Recursos Humanos.
- Determinar los beneficios de la aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación para la empresa Yema Dorada S. A.
- Establecer una guía de buenas prácticas laborales para la aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Yema Dorada S. A.

Justificación de la investigación

En los últimos años se han presentado importantes cambios en la sociedad a favor de la equidad de género, incluyendo el ámbito laboral. Uno de los puntos más débiles de la equidad de género se da en el aspecto empresarial, pues la inclusión femenina abre un espacio entre esa brecha que genera entre los hombres y las mujeres en las empresas.

Debido a este cambio en el ámbito empresarial, se deben adoptar nuevas formas de liderar, de organización, políticas que se acojan a estos cambios laborales, una gestión que apoye estos movimientos y promueva la equidad de género en las organizaciones. Esto no solo para darle un valor distinto a la empresa, sino que sea una apertura a cultura equitativa laboralmente y, por ende, a nivel socioeconómico.

La propuesta de este proyecto pretende la implementación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Yema Dorada S. A. Esto a partir de buenas prácticas laborales para gestionar, de forma adecuada, su personal en todos sus niveles organizaciones y que pueda partir de una

cultura sana y no excluyente, sino que busque la participación femenina y masculina, de manera equitativa.

El papel que desempeña el área de Recursos Humanos en las empresas es de vital importancia para la organización, y lograr sus objetivos alineados a las políticas de la empresa. Sin embargo, la equidad de género representa un desafío para los encargados de Recursos Humanos, porque no solo implica una inclusión equitativa, sino un cambio estructural en la organización, políticas, valores y lineamientos de acuerdo con lo que busca la compañía.

Una gestión con lo mencionado anteriormente da paso a una disminución de la inequidad de género y a Recursos Humanos le corresponde realizar un diagnóstico sobre cómo actúan frente a este nuevo desafío. De esta forma, podrán innovar y establecer nuevos lineamientos para erradicar gradualmente la inequidad de género existente, con el fin de generar un valor agregado organizacional y aportar en un mercado empresarial un cambio significativo.

Las organizaciones no deben ser estáticas, sino que deben estar en constante movimiento y enfrentar desafíos y retos que surgen a diario. Actualmente, en el Departamento de Recursos Humanos existen muchos retos por superar, uno de estos es la equidad de género. Por lo tanto, la razón de este proyecto es generar un enfoque distinto a lo que corresponde la equidad de género laboral.

Antecedentes de la investigación

En Costa Rica, la inequidad de género ha existido y sigue presente en las empresas, ya sea por un tema de cultura, política, estereotipos, necesidad de personal o costos. A continuación, se mencionará una serie de antecedentes que evidencian esta brecha de género no solo en el ámbito local, sino también internacionalmente.

Históricamente, la cultura costarricense sigue un régimen de patriarcado, sin embargo, a lo largo de los años se han presentado cambios positivos para erradicar este sistema. En el ámbito laboral existe una inequidad importante entre géneros, se cuenta con datos que evidencian esta desigualdad en las organizaciones, que provoca un desbalance entre hombres y mujeres para obtener igualdad de oportunidades laborales.

Según Arias (2015), en su proyecto de tesis doctoral titulado *Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica*, de la Universidad Nacional de Costa Rica, menciona como objetivo principal “Determinar si la implementación de un Sistema de Certificación de Igualdad y Equidad de Género en las empresas influye en las políticas de dirección y gestión de los recursos humanos y cómo esas prácticas mejoran la gestión de la igualdad y diversidad en las organizaciones” (p.13).

La investigación anterior concluye que un sistema con base en la igualdad y equidad de género en las empresas con una buena interacción en las buenas prácticas de Recursos Humanos posee un efecto positivo en cuanto al absentismo, conciliación trabajo-familia, compromiso con la igualdad, respeto y valorización de la diversidad, así como otros factores que aportan positivamente a la compañía.

En la revista de ciencias sociales de la Universidad de Costa Rica, Rafael Arias, Sánchez y Sánchez (2014) en su investigación, *Equidad de género en Costa Rica: del reconocimiento a la redistribución*; mencionan como propósito:

Desigualdad de género como una dimensión de la desigualdad socioeconómica presente en Costa Rica. Por medio de la evaluación de una serie de variables socioeconómicas de relevancia, se demuestra que a pesar de que el país ha avanzado en materia de reconocimiento de los derechos de las mujeres, todavía queda mucho por hacer para que esto se vea acompañado por una condición de mayor igualdad (s. p.).

Esta investigación concluye que algunas de las variables que retribuyen a la desigualdad de género se dan debido a la falta del reconocimiento del trabajo en las mujeres y circunstancias desfavorables en el mercado laboral. Además, como parte de las conclusiones mencionan que la participación femenina ha incrementado, pero no en condiciones de calidad. En una publicación periódica de CEGESTI titulada *Sistema de gestión de igualdad de género y sus beneficios*, Roger Forbes (2015) menciona:

Las sociedades atribuyen roles de género (comportamientos aprendidos que condicionan las actividades que son percibidas como masculinas o femeninas) a las personas con base en su sexo. Esta visión ha contribuido a establecer limitaciones discriminatorias a ambos sexos en el mundo del trabajo (p. 1).

En la publicación se concluye en que las empresas con un enfoque de género contribuyen a erradicar la discriminación por sexo. Estos enfoques crean oportunidades y beneficios a las compañías en cuanto a la atracción y desarrollo del talento en las organizaciones, así como el acceso a nuevos mercados y posicionamiento como marca. En un estudio comparativo entre Chile y Costa Rica sobre las políticas públicas de equidad de género, Ana Flores menciona (2016):

La confección de dos estudios de caso de las políticas de igualdad de Chile y Costa Rica, que enfatizan en sus concepciones de igualdad y estrategias, con el propósito de explicitar las bases conceptuales y programáticas de la igualdad entre mujeres y hombres como problema público (p. 23).

La investigación concluye que, en el caso de Costa Rica, la inequidad de género en el ámbito laboral se da por factores estructurales y patrones socioculturales marcados en el país. Además, se concluye que las políticas de equidad deben reforzarse, aunque ya existan en el país, tal es el caso de la política de género 2007-2017 y el plan de acción 2008-2012. El Instituto Nacional de las Mujeres [Inamu], es un mecanismo para impulsar estas políticas en Costa Rica, con el fin de promover adecuadamente la perspectiva de género en las empresas.

Entre los estudios internacionales, en la investigación publicada en la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, titulada *Modelo de gestión de talento humano enmarcado en la perspectiva de equidad de género*, Óscar López, José Catica y Mercedes Parra (2014) mencionan como objetivo principal:

Desarrollar un marco de actuación para los gestores organizacionales que modifiquen la lógica de gestión, con el propósito fomentar e impulsar la igualdad y equidad de género en las empresas como un elemento estratégico para la competitividad y propiciar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres (p.2050).

En la investigación se concluye que, con el modelo propuesto se pueden esperar resultados en las organizaciones, por ejemplo, concientizar sobre la reducción de la desigualdad entre hombres y mujeres. Además, logra equiparar las relaciones interpersonales, así como gestionar con mayor calidad la gestión de Recursos Humanos.

En la revista *Agrupación Joven Iberoamericana de contabilidad y administración de empresas*, Esperanza Romero y Mercedes Villanueva (2016) en el artículo titulado *La gestión de la diversidad en las organizaciones: estudio de casos en el campo de Gibraltar* mencionan como propósito de la publicación:

El objetivo del estudio es, además de entender lo que implica la gestión de la diversidad y las ventajas de esta, analizar la importancia de esta gestión en algunas empresas del Campo de Gibraltar. Para esto, se ha llevado a cabo un estudio de casos con un enfoque cualitativo, acudiendo a entrevistas semiestructuradas y en profundidad realizadas a los responsables de recursos humanos de tres empresas multinacionales instaladas en el Campo de Gibraltar (p. 27).

Se concluye que, a pesar de que en la actualidad no existen muchas empresas con políticas asociadas con la diversidad y equidad de género, si hay otras con estas políticas para concientizar la importancia de tener en las organizaciones una plantilla diversa. Además, se menciona entre las conclusiones que las empresas entrevistadas durante la investigación prestan mayor atención para la inclusión de género en las políticas de selección y contratación de personal.

Por otro lado, Daniel Acuña, Óscar Puemape, Fiorella Roca y José Velásquez mencionan (2017) en la tesis doctoral titulada *Propuesta modelo certificación equidad de género*, otorgado por la Universidad Católica del Perú, mencionan como objetivo principal:

Proponer la creación de una metodología que certifique la equidad de género en las empresas privadas del Perú para disminuir las brechas de género y promover que las organizaciones integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada con las competencias del personal.

Entre las conclusiones de la tesis anterior se explican ocho dimensiones que propician la equidad de género, como reclutamiento y selección, capacitación, ambiente laboral, desarrollo profesional, entre otros. Estas logran en las empresas la igualdad de oportunidades en los hombres y mujeres.

Proyecciones de la investigación

Se definirá cuáles serán los criterios de equidad de género aplicados en los procesos de reclutamiento y capacitación por parte de los Departamentos de Recursos Humanos, para tener una visión más amplia de la implementación de estos. Una vez definidos se podrá diagnosticar la gestión del departamento y aplicar buenas prácticas laborales con el fin de fomentar y promover una perspectiva de género organizacional.

Se determinará cuáles serán los beneficios que puede tener la empresa Yema Dorada al incorporar la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación del Departamento de Recursos Humanos, es decir, participación femenina, políticas que favorezcan tanto a hombres como mujeres, entre otros aspectos propios de los procesos. Esto en busca de un crecimiento y desarrollo no solo para la compañía, sino también para todos sus colaboradores.

Se implementará una guía con base en buenas prácticas laborales (propuesta) al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Yema Dorada, para que logren ejercer de manera adecuada su gestión con la aplicación de la equidad de género. Estas prácticas promoverán la involucración y participación de género, además, es importante que sean una herramienta para que la compañía pueda encaminarse hacia un cambio de inclusión laboral equitativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Gestión de Recursos Humanos

Las personas son una parte importante en cualquier organización, la forma en que se gestionen definirá la manera en que estas actúen en sus funciones diarias. Por esto, el Área de Recursos Humanos es primordial en las empresas, ya que se convierte en la forma de gestionar y dirigir a su personal en busca de alcanzar las metas de las organizaciones.

La gestión de Recursos Humanos contribuye a un proceso administrativo y práctico que pretende guiar a los colaboradores a conocer los objetivos empresariales, así como la filosofía que ella maneja, para lograr eso, es gestión del departamento mantener a sus colaboradores en un ambiente de trabajo adecuado con las mejores condiciones para su buen desempeño.

Según Alcaide, González y Flores, (2011) mencionan “gestión de Recursos Humanos, por otra parte, se centra en el estudio del conjunto de procesos y técnicas que las empresas utilizan para dirigir y administrar su personal de una forma efectiva” (s. p.). Es decir, cuando se menciona de *forma efectiva*, el autor alude a que todo el personal esté de acuerdo con las estrategias, objetivos y metas que quiera lograr la compañía.

Las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo, por esto, la forma en que se gestione el ambiente laboral es muy importante para que los colaboradores se sientan íntegros, comprometidos y satisfechos. Ese es el resultado de que Recursos Humanos realice una buena gestión.

Idalberto Chiavenato (2009) menciona “las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos — estos son los puestos” (p. 94).

Es decir, los puestos en una organización son distintos, de igual forma la ejecución del mismo será diferente por el desempeño que realiza cada persona en ese puesto, aportando variedad de habilidades y conocimientos aplicables en cada puesto que desempeñan como tal dentro de la organización.

El Área de Recursos Humanos tiene que formar un vínculo entre el colaborador y la empresa, de manera que la gestión permita seleccionar, integrar, orientar y dotar de funciones a todo su personal, Chiavenato (2009), expone cinco procesos básicos que toda administración de Recursos Humanos debe tener:

El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas, Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes, su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás (p. 119).

Además de lo anterior, el Área de Recursos Humanos tiene una serie de objetivos por cumplir los cuales, de acuerdo con Chiavenato (2009) son “crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización” (p. 122).

Asimismo, Chiavenato (2009) menciona “crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y para el logro de los objetivos individuales. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas” (p. 122).

Chiavenato (2009) también señala que “por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características” (p. 125). Es decir, la gestión de Recursos Humanos debe estar en constante movimiento para generar comportamientos y conocimientos nuevos en los colaboradores, de manera que permite el desarrollo mutuo entre trabajadores-empresa.

No obstante, así como avanza el proceso de globalización, así también lo hace el Área de Recursos Humanos, es decir, está en constante actualización. La forma en que con el paso de los años se percibe a cada colaborador ha cambiado hasta la actualidad, cuando se considera como portador de grandes beneficios para la organización. Chiavenato (2009) menciona que:

Las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones

racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales (p. 10).

Chiavenato (2009) menciona aspectos fundamentales sobre cómo ver a las personas en una organización, si como recursos o como asociados con esta. Por lo tanto, indica los siguientes factores “las personas como seres humanos, como activadores de los recursos de la organización, como asociadas con la organización, como talentos proveedores de competencias, como capital humano de la organización” (pp. 10-11).

No obstante, hace muchos años las personas no eran vistas como colaboradores proveedores de competencias, sino al contrario, solo eran parte de los recursos, como un recurso financiero o material, de hecho, las condiciones eran mínimas para que una persona se sintiera satisfecha en su lugar de trabajo.

En la actualidad se afirma que las personas son de los activos más importantes de una organización. A pesar de que cada parte empresa-colaborador tiene sus propios objetivos, es primordial destacar que en un mismo espacio o escenario se puede satisfacer a ambos y en conjunto lograr el cumplimiento de estos.

Recursos Humanos ha pasado por una serie de cambios, esos cambios se valorizan de acuerdo al momento generacional que esté pasando, por ejemplo, hace muchos años se hablaba de administración de Recursos Humanos, también pasó por administración de talento humano, y actualmente se habla de gestión del talento humano.

Lo anterior, porque no solo se administra personas dotadas de capacidades, habilidades y talentos, también hay que gestionar a las personas, de manera tal que puedan explorar y ejecutar esas habilidades y esos talentos que tenga cada persona, recursos humanos interfiere para obtener el máximo provecho de ello.

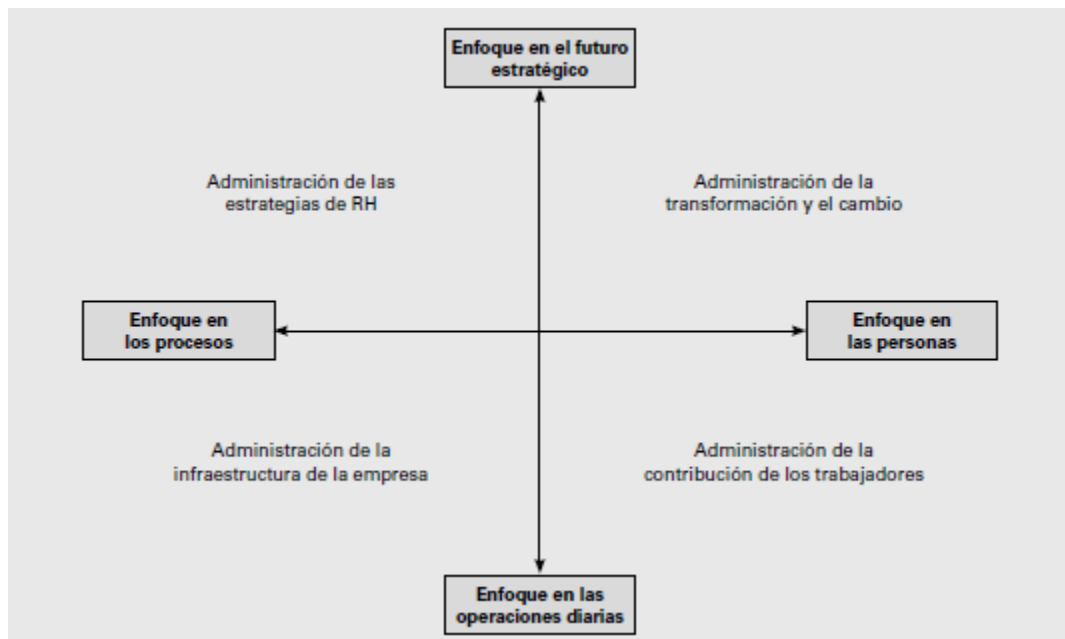
Además de eso, gestionar recursos como personas es una tarea ardua para el Área de Recursos Humanos, sin embargo, hay que saber manejar las distintas realidades para mantener al personal feliz y motivado en el centro de trabajo, de esta manera, aportará sus conocimientos con mayor satisfacción.

La forma en que se gestione el personal dará como resultado el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. El Área de Recursos Humanos está en una era de

conocimiento e intelecto, en la que a esas variables se les debe sacar el máximo provecho y dotar al personal de condiciones ideales para su desempeño laboral.

Chiavenato (2009) demuestra mediante una figura las funciones del Área de Recursos Humanos para mantener una población de colaboradores competitiva:

Figura 1. Funciones del Área de Recursos Humanos



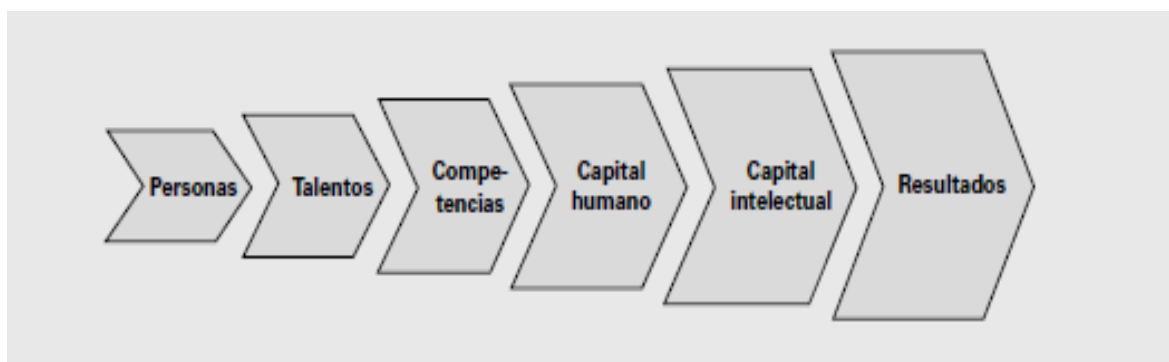
Fuente: Chiavenato, 2009 (p. 47)

Gestionar Recursos Humanos desde estos enfoques permite una mayor amplitud de las funciones del área. Por ejemplo, la forma en que Recursos Humanos ayude a impulsar e involucrar las estrategias empresariales a los colaboradores en general, posibilita que ellos se comprometan con ese cumplimiento.

El enfoque hacia los procesos y operaciones diarias es un tema también primordial, ofrecerles a los colaboradores condiciones ideales para que realicen sus tareas de manera satisfecha, seguros y con un ambiente de trabajo sano, permite el máximo provecho de un desempeño alto por cada colaborador.

Por otra parte, el enfoque en las personas es tener una visión más amplia, con respecto a la participación de cada uno. Aceptar poco a poco que las organizaciones también se transforman es esencial para crear métodos innovadores para contribuirle a los colaboradores sus aportaciones.

Figura 2. Cadena de valor de las personas



Fuente: Chiavenato, 2009 (p.56)

Las personas son portadoras de sus experiencias y creencias, pero, a la vez, en una organización son proveedoras de conocimiento. Ese conocimiento en un puesto de trabajo se convierte en talento y valor agregado, competencias y capital, de manera que le permite a la persona realizar su labor de forma oportuna.

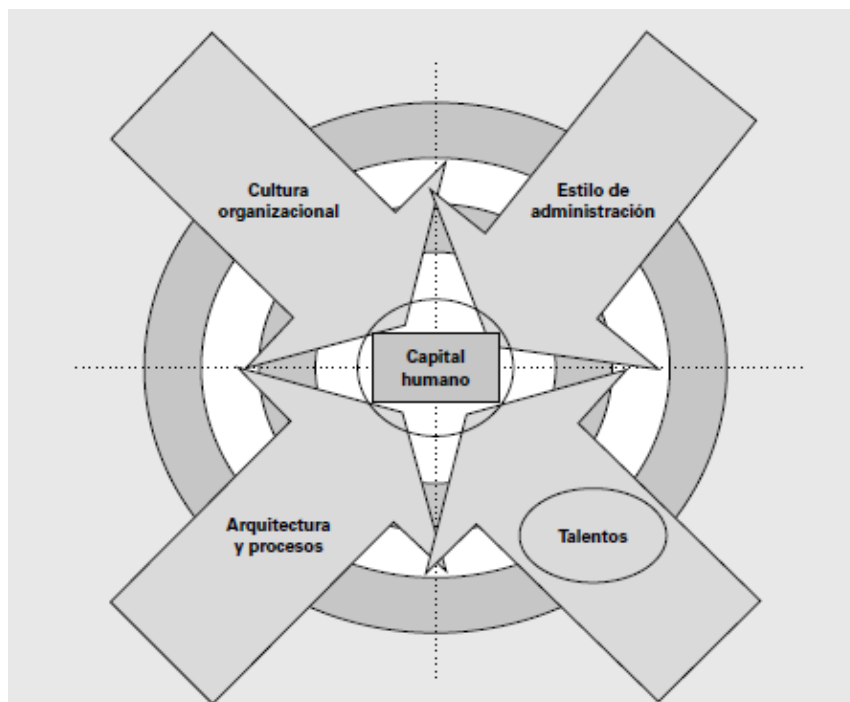
Con respecto al talento humano, Chiavenato (2009) menciona que “para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (p. 50). Para esto, Recursos Humanos debe gestionar herramientas, de manera que le permita identificar esos talentos en las personas tanto dentro como fuera de la compañía.

El talento que cada persona tiene, lo hace diferenciarse de los demás, todas las personas tienen talentos diferentes, Recursos Humanos debe enfatizar esos talentos para generar un valor agregado a cada puesto de trabajo, conduciendo a los colaboradores a obtener el máximo provecho del mismo, siempre y cuando se identifiquen esos talentos como tal.

Como parte del concepto de capital humano, Chiavenato (2009) hace énfasis en que este “conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito” (p. 51). Esto se

ejemplifica en la siguiente figura:

Figura 3. Componentes del capital humano



Fuente: Chiavenato, 2009 (p.54)

En la figura anterior se evidencia qué debe gestionar el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta que todas las personas son diferentes en cuanto a personalidad, actitudes, experiencias, entre otros factores claves de cada individuo. De igual forma, se debe vigilar el estilo de administración de cada persona, es decir, liderazgo, resolución de conflicto, entre otros aspectos.

Además, es importante que Recursos Humanos gestione, de manera adecuada, el grupo de trabajo, por temas de cultura, ya que ahí se trabaja con adaptabilidad de las personas, valores, creencias, que incluye también los procesos de cada departamento, organización y demás prácticas.

Por lo tanto, al tener en cuenta que cada colaborador es una persona, dotada de talento, competencias y capital humano, así como intelectual, al gestionar, de forma adecuada esos factores, la organización tendrá beneficios internos en sus diferentes niveles de trabajo, ya

que obtiene el mayor resultado de cada colaborador.

Subsistemas de Recursos Humanos

Chiavenato (2009) expone seis subsistemas en el Área de Recursos Humanos, los cuales se mencionarán, con el fin de comprender esas funciones correspondientes principalmente a esta área. El primer subsistema lo define como:

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (p.129)

Es decir, el proceso de integración consiste en la parte de reclutamiento, desde seleccionar hasta integrar al nuevo colaborador en la organización, orientarle sobre qué es lo que necesita la empresa de él y qué le puede ofrecer la compañía. En realidad, es hacerle saber cuán importante es para el funcionamiento de esta.

La integración de un nuevo colaborador hará la diferencia en la forma en que este se desenvuelva en su ambiente de trabajo, con su jefe, así como con sus compañeros. Además, el grado de recibimiento que sienta la persona también es importante como parte de la integración.

Posteriormente, a la integración se encuentra el proceso de organización. Chiavenato (2009) menciona que “el paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño” (p. 195).

En el proceso de organización, se incluye lo que corresponde a la parte de diseño de puestos, su debida descripción y análisis de estos, además también contiene lo pertinente a la evaluación del desempeño. Esta es parte fundamental de Recursos Humanos para gestionar

las competencias y habilidades de los colaboradores, así como fortalecer las debilidades encontradas en el personal.

Es importante que en las organizaciones se gestione y documente de forma adecuada cada descripción y análisis de puestos, ya que debido a esto se fortalece o completa el proceso de reclutamiento, pues se distinguen diferentes aptitudes, conocimientos, experiencias, formación académica, entre otros, que debe tener una persona para ocupar un cargo.

De igual manera, las evaluaciones de desempeño son un indicador importante en cada organización. En estas no solo se evalúa al colaborador, sino que también se vuelve una herramienta clara para evaluar la gestión de las jefaturas de cada departamento y la manera en que ejecutan su labor.

La evaluación se realiza para determinar fortalezas y debilidades, tanto de los colaboradores como de las jefaturas. El fin de encontrar esos resultados consiste en ayudar o realimentar acciones. Generalmente cuando hay acciones correctivas se pospone una siguiente evaluación para dar seguimiento.

El siguiente subsistema propuesto por Chiavenato es el de la retención, que consiste en la gestión que realice Recursos Humanos para que su personal se sienta más satisfecho en sus puestos de trabajo, de manera que no quieran ni piensen irse de la organización, es aquí donde recursos humanos debe tomar herramientas para que el personal sienta de su lugar de trabajo, un ambiente propio.

Chiavenato (2009) menciona “la retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo” (p. 275).

Este sistema de retención involucra remunerar a los colaboradores, ya sea mediante premios e incentivos, prestaciones y servicios sociales, también incluye seguridad en el trabajo, de manera que el colaborador se sienta en un ambiente laboral agradable con condiciones que le favorezcan para sus labores diarias.

Los planes de incentivos y remuneración para los colaboradores dependerán de cada organización y de la forma en que el Área de Recursos Humanos lo gestione. Además, es importante mencionar que todas las empresas tienen su debida política con respecto a estos

temas, las cuales se alinean a lo que la compañía desee en cuanto a sus estrategias empresariales.

Para la retención que involucra remuneraciones e incentivos, la gerencia de las organizaciones ya tiene establecidos lineamientos. El fin es reconocerle a un colaborador el papel que desempeña en la empresa y la forma en que lo hace, de manera que este se identifique con la compañía. Muchas veces en las organizaciones sucede que los colaboradores se sienten a gusto para laborar con una empresa, hasta el punto de que sentirse como si estuviesen en su segunda casa.

Otro subsistema importante en la gestión de Recursos Humanos es el del desarrollo de los recursos humanos, este es un pilar ya que involucra directamente a los colaboradores para mejorar su desempeño en la organización y puestos de trabajo. Si el desarrollo es bueno, la eficiencia empresarial también lo será.

Según Chiavenato (2009) “los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal” (p. 379). Es decir, debe haber una serie de programa para el desarrollo organizacional

El involucrar capacitaciones y desarrollo del personal implica para la empresa el descubrimiento o reforzamiento de las habilidades, competencias y conocimientos de los colaboradores. Se desarrollan conductas y se conduce a los trabajadores a una mejor aptitud frente a sus puestos de trabajo.

La capacitación en las organizaciones representa una formación del personal. Mediante el aprendizaje los colaboradores son más receptores de información útil en su vida laboral, por lo que logran realizar objetivos propuestos por la misma empresa o por el colaborador y obtener datos necesarios para las tareas diarias.

En el desarrollo de los Recursos Humanos, también se debe gestionar lo que se conoce como carrera administrativa, que corresponde al ascenso de puestos de trabajo, que los colaboradores por sus conocimientos, experiencia y desempeño logran realizar y diferenciarse de los demás colaboradores.

Chiavenato (2009) lo menciona como “el desarrollo de la carrera es un proceso formal,

que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos” (p. 418) Por esto, en otras literaturas se le llama planes de sucesión.

El desarrollo de carrera es un proceso por el cual se prepara a una persona, para que ocupe un cargo en el futuro. Esto requiere una planificación previa para que el colaborador que lo vaya a ocupar esté capacitado, que se refiere a los requisitos adecuados para el puesto, así como potenciar sus capacidades y conocimientos.

Ante todos los subsistemas anteriormente mencionados, existe el de auditoría, esto porque debe evaluarse de manera continua si la gestión de Recursos Humanos se efectúa de manera correcta, la auditoría proporciona efectivamente, una mejora continua para los procesos y además para las no conformidades encontradas.

En este apartado se determinan las conformidades, así como las inconformidades para poder corregirlas o mejorarlas. Los subsistemas no son dependientes unos de otros, al contrario, son interdependientes en el Departamento de Recursos Humanos. Estos se complementan unos con otros y tienen claro que todos tienen distintos objetivos por cumplir con los colaboradores.

A pesar de que funcionan como una cadena, en la que uno necesita del otro, según cada organización, así se aplicarán todos o simplemente algunos. La finalidad es que proporcionen una gestión adecuada del talento humano, con el fin de alcanzar las estrategias y metas organizacionales, así como mantener satisfecho al personal.

Modelos de gestión de Recursos Humanos

Los modelos de gestión de Recursos Humanos son una herramienta para los recursistas humanos y, además, para las organizaciones. Existen muchos modelos que una empresa puede seguir, a través del tiempo estos se han desarrollado con respecto a los cambios constantes del entorno, la elección dependerá de las políticas que tenga la organización.

Los procesos administrativos del Departamento de Recursos Humanos influyen en la ejecución de un modelo u otro, muchas veces se cumplen en su totalidad, en otras ocasiones solo de manera parcial, un modelo de gestión se convierte en procesos para ejecutar de

manera adecuada los recursos humanos.

Según Rodríguez (2004) los elementos básicos que debe tener un modelo de gestión de Recursos Humanos son “el entorno organizativo, el puesto de trabajo y la persona ocupante de ese puesto” (p.27). Esto significa que los tres elementos mencionados son la materia prima o el sustento de los departamentos de Recursos Humanos que, de una manera u otra, logran mantenerse de forma integrado en la compañía. Rodríguez (2004) menciona:

El modelo exige para su correcta implantación una serie de requisitos mínimos necesarios. Estos requisitos mínimos se derivan bien de sus fundamentos metodológicos, bien de sus fundamentos teóricos. De los primeros, los fundamentos metodológicos, derivaría el requisito de orden de implantación. Este requisito significa que la implantación del modelo ha de ser ordenada y secuencial. (pp.30-31)

Secuencial significa que se tiene que estudiar o hacer un análisis completo de la empresa, desde cuántos colaboradores hay, los horarios de las jornadas, los puestos de trabajo y sus respectivos análisis y descripción, entre otros temas importantes que el Departamento de Recursos Humanos debe tener claros. Rodríguez (2004) expone ciertos requisitos que debe aplicar un modelo de gestión de Recursos Humanos, los cuales son:

- a) Integración: las características de toda la organización, sus necesidades de gestión y las necesidades y las expectativas de las personas que en ella trabajan. Solo cuando se esté convencido del que el modelo es el instrumento de gestión adecuado para la compañía y de que se integra coherentemente con los otros sistemas de gestión existentes, debemos tomar la decisión de comenzar su implantación.
- b) Flexibilidad: la organización, sus entornos organizativos, las personas, habrán de gestionarse en conjunto único, interdependiente y cambiante, que exigirá una implantación dinámica del modelo.
- c) Sencillez: no tiene otra razón de ser que la pretensión de que pueda utilizarse, en todo o en parte, por toda la organización.
- d) Eficacia: su uso continuado contribuye con mejorar los aspectos humanos y la contribución de las personas a los resultados de su entorno organizativo (p.31).

Existen varios modelos que proponen distintos autores. Se mencionarán algunos relevantes para la gestión de Recursos Humanos. Cada modelo es distinto, sin embargo, todos conducen hacia la misma línea, la diferencia existe entre una variable y otra, depende de la actividad de la organización.

Los modelos que se explicarán son adoptados por Departamentos de Recursos Humanos en una organización, sin embargo, puede que sea ejecutado en todos los procesos, o bien adoptarlo para ciertos procesos en las funciones del departamento, depende del tipo de gestionamiento del mismo, así será el modelo seleccionado por cada organización.

Modelo de Werther y Davis

Este modelo expone que en las diferentes actividades de la organización debe haber una interdependencia con respecto al Departamento de Recursos Humanos, principalmente porque siempre está involucrado el personal en la ejecución de las actividades planeadas. El autor propone cinco categorías relacionadas entre sí.

Figura 4. Modelo de Werther y Davis



Fuente: Werther y Davis, 2008 (p.21)

El autor menciona que este modelo está meramente relacionado entre sí e incluso se asemeja a un sistema, que consta de varias partes, en este caso corresponde a las categorías que se muestran en la imagen. Según Werther y Davis (2008), estas son:

- a) Fundamentos y desafíos: la administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia, de manera ética y socialmente responsable.
- b) Preparación y selección: el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades en el futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios.

- c) **Desarrollo y evaluación:** los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos.
- d) **Compensación y protección:** los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal.
- e) **Relación con el personal y evaluación:** los empleados necesitan motivación y el Departamento de Capital Humano es responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. Además, en esta área el administrador de Recursos Humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. (pp.23-24)

Este modelo el autor lo expone como un sistema, en el que los procesos actúan enmarcados como uno solo, es decir, si un proceso en específico no se gestiona de manera adecuada, el sistema puede caerse por esa misma razón y dejar de funcionar.

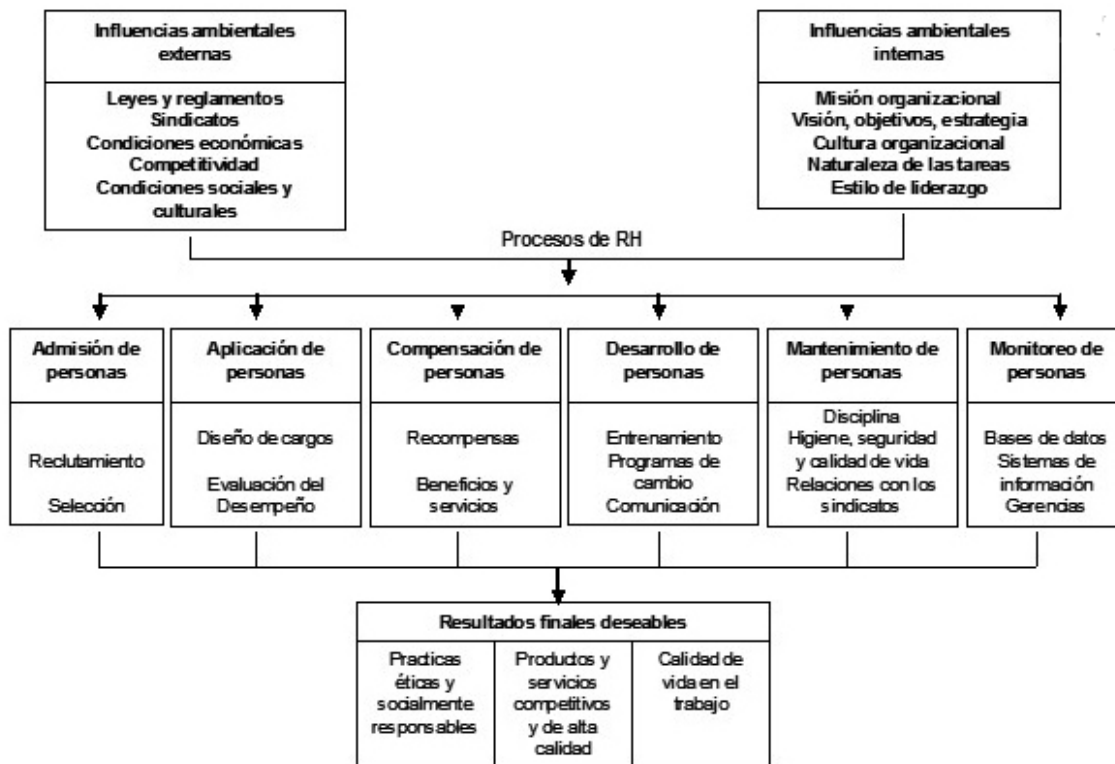
El sistema expuesto por Werther y Davis toma en cuenta varios entornos, los cuales son corporativos, profesionales y sociales, estos tres de manera externa, que en conjunto con los procesos o subsistemas se interrelacionan con los objetivos y actividades propias de la organización.

Modelo de Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato

El modelo que expone Chiavenato se inclina más a sistemas que se vuelven subsistemas de gestión de Recursos Humanos, pero siempre interdependientes. El autor plantea la idea de

que cada subsistema debe tener su propia política que lo identifique.

Figura 5. Modelo de Chiavenato



Fuente: Chiavenato, 2008 (p.17)

Cada proceso del modelo expuesto por Chiavenato tiene una línea que los une, sin embargo, cada uno es independiente de otro, pero siempre hacia un mismo objetivo, esto en espera de resultados deseables para el colaborador y empresa, como de calidad de vida en el trabajo, productos más competitivos, entre otros.

Este modelo de Chiavenato es interesante, ya que toma en cuenta tanto las influencias ambientales internas como las externas, las cuales se interrelacionan mediante el gestionamiento del Departamento de Recursos Humanos y sus procesos.

Todos los procesos que gestione el Departamento de Recursos Humanos tendrán como

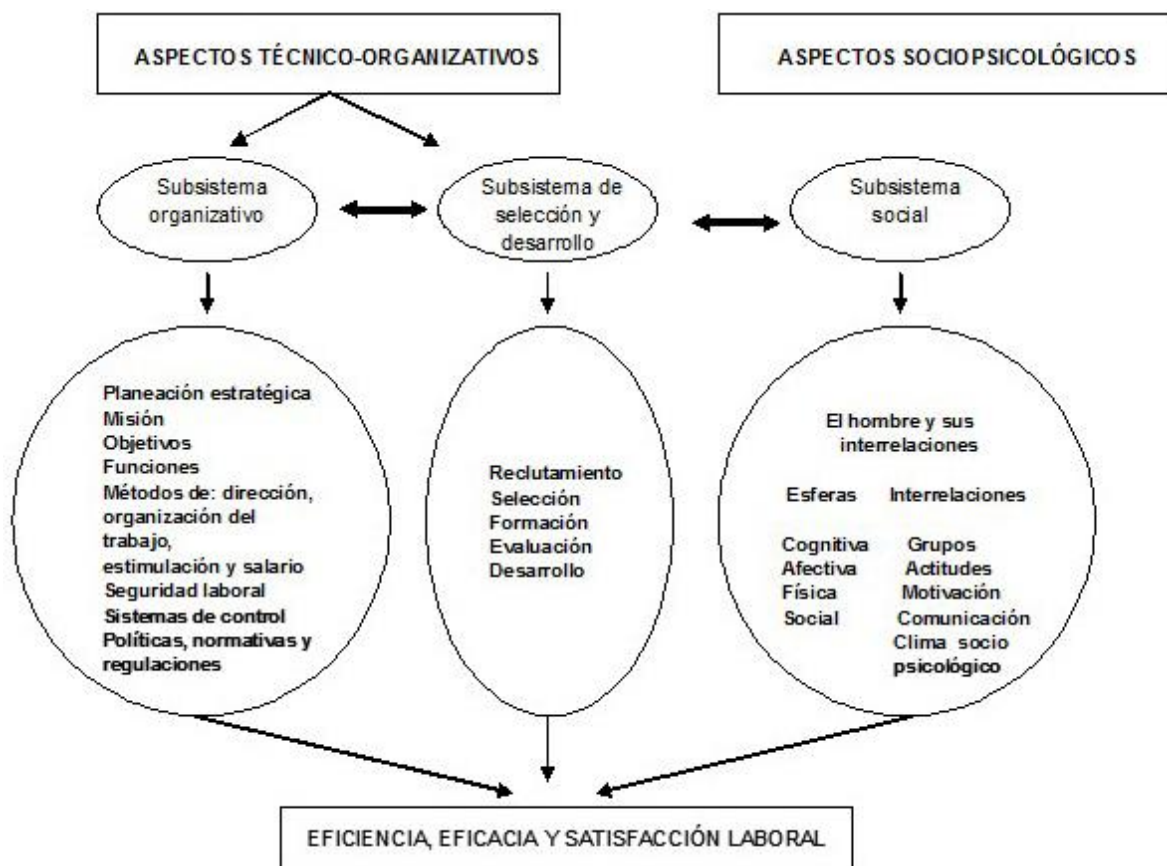
resultado variables internas y externas, estas últimas enfocadas en prácticas, de manera socialmente responsables, mientras que las internas están más relacionadas con los colaboradores.

Modelo de Zayas

El modelo Zayas consiste en sistemas interrelacionados entre sí, el cual involucra las variables sociotécnicas que se desprenden de los aspectos técnico-organizativos y los aspectos sociopsicológicos. Según Aduna, García y Chávez (s. f.) “este subsistema se puede considerar el más dinámico y, a la vez, constituye el centro de la gestión de recursos humanos y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas” (párr. 69).

Lo anterior debido a que es un modelo en el que no solo ve la parte organizacional, sino al colaborador en conjunto, incluyendo su parte sociopsicológico, que muchas veces se convierte un tema incómodo para el Departamento de Recursos Humanos.

Figura 6. Modelo Zayas



Fuente: Aduna, García y Chávez (s.f), (párrafo 65)

Del modelo anterior, los dos aspectos generales tanto técnico-organizativos como sociopsicológicos buscan interrelacionar el subsistema social, es decir, a las personas y sus interrelaciones tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, con el subsistema organizativo, o sea, la estrategia de empresa.

Esto con el subsistema de selección y desarrollo como el mediador entre ambos aspectos, con el fin de identificar a la persona que mejor se adapte a lo que ofrece la organización. Lo interesante de este modelo es que toma en cuenta a la persona en todos sus ámbitos, de manera que genere como resultado la eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Procesos de reclutamiento y capacitación en los departamentos de Recursos Humanos

En este apartado, se explicará los procesos de reclutamiento y capacitación en los Departamentos de Recursos Humanos, estos dos procesos son parte fundamental en la

selección y formación del personal, permitiendo gestionar el talento humano.

Reclutamiento

Los procesos de reclutamiento de personal en las organizaciones son de gran importancia, ya que debido a esto se elige el tipo de colaboradores que se tendrá en la empresa. No cualquier persona encaja con lo que busca la organización, por lo que los departamentos de Recursos Humanos son fundamentales para gestionar de manera adecuada y oportuna este tipo de procesos. Chiavenato (2009) menciona como concepto de reclutamiento:

Conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar (p. 149).

Chiavenato (2009) explica el mercado de recursos humanos como “lo constituyen personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Como todo mercado, el MRH puede segmentarse para facilitar su análisis y penetración. El MRH se presenta en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos)” (p. 113).

Lo anterior se refleja en el mercado de Recursos Humanos, que es un sistema dinámico en el que influye el comportamiento del Área de Recursos Humanos. Esto debido a que según el tipo de segmento que se analiza así serán las acciones que deban ejecutarse en el proceso de reclutamiento. De igual forma, en el momento de contratar personas es necesario visualizar cómo se encuentra el mercado, si con mucha oferta o con demanda de candidatos.

Es sumamente importante tomar en cuenta acciones para resaltar lo que ofrecen los candidatos, porque del análisis realizado se denotará qué conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros factores, pueden aportar las personas una vez contratadas. Sin embargo, ese análisis debe realizarse previo a la selección.

Werther y Davis (2008) mencionan que “Todo profesional del área de administración de capital humano se ve influido por este proceso, porque su éxito depende de las personas que obtenga para la organización. Es probable que las actividades de identificación y selección

de personal sean las de mayor importancia entre su área profesional, debido a que las decisiones de contratación basadas en un proceso adecuado conducen a un buen desempeño del empleado "(p. 87).

Para que el proceso de reclutamiento resulte, es necesario que haya varios candidatos a un puesto de trabajo, con el fin de tener varias opciones y no limitarse a una. La función del reclutamiento es ser una herramienta para encontrar aspirantes de acuerdo con lo que la organización requiera para un puesto.

En este proceso el Departamento de Recursos Humanos debe realizar un diagnóstico de lo que la empresa necesita y, a partir de esto, buscar los candidatos. La teoría menciona tres etapas, las cuales son: investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas por utilizar. Según Chiavenato (2009) la investigación interna de las necesidades:

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos (p. 150).

La persona que se encuentre al mando del proceso de reclutamiento debe determinar tanto las necesidades de personal para ocupar un puesto como el tiempo en que debe hacerlo. Esto va de la mano con la estructura, organización e interés que tenga la empresa y no solo se toma en cuenta las necesidades presentes, sino también tomar las futuras. Para la investigación externa del mercado Chiavenato (2009) menciona:

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y, posteriormente, abordarlo. Por lo anterior, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento (p. 154).

A diferencia de la investigación interna, la externa estudia los candidatos que aplicaron a un puesto determinado y toma en cuenta el mercado de Recursos Humanos, el cual es fácil

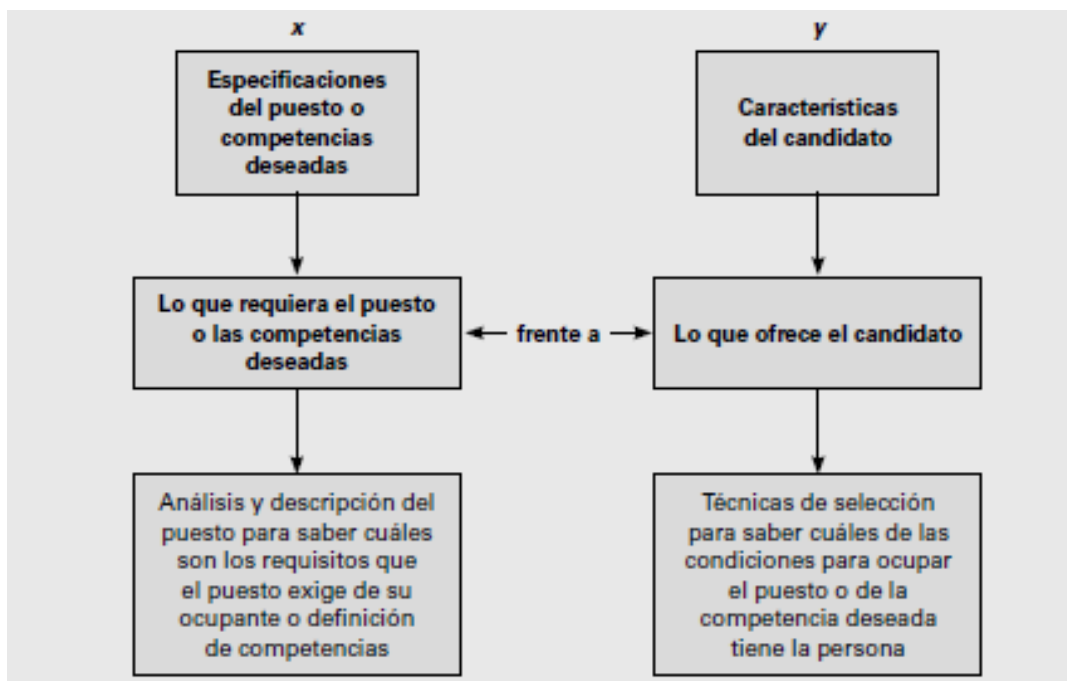
de visualizar como una oferta ante una eventual demanda. La segmentación mencionada por Chiavenato son clases, división o tipos de candidatos, según las características y habilidades de cada uno. De igual forma, en el reclutamiento también está el proceso de selección que, según Gómez, Balkin y Cardy (2008) corresponde a:

El proceso por el que se toma la decisión de *contratar* o *no contratar* a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos (p. 190).

La selección consiste en escoger entre los candidatos, sin embargo, es un proceso tedioso, porque se está en juego la valoración de la persona correcta para ocupar un puesto vacante. Por esto, la persona encargada de realizar el proceso completo de reclutamiento debe tener claro qué aportaciones le puede brindar el aspirante seleccionado.

Es decir, aportaciones, conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, entre otros factores que se ajusten o puedan generar valor agregado, puesto que ocupará el candidato. Es importante establecer, mediante el manual y análisis de puesto, requisitos idóneos que debe tener la persona para su buen desempeño durante sus funciones diarias. Chiavenato (2008) lo expone de la siguiente manera:

Figura 7. Selección de personal como una comparación



Fuente: Chiavenato, 2008, (p.139)

Lo que expone Chiavenato en la figura anterior es que en muchas organizaciones se escoge una persona para ocupar un puesto con los requisitos mínimos necesarios. Esto no está mal, sin embargo, se está frente a candidatos que ofrecen mucho más de lo solicitado, por lo que es más competente.

No obstante, mediante técnicas para realizar la selección, se puede conocer cuáles condiciones, competencias o habilidades tiene la persona para ocupar el puesto deseado y que cumpla con los requisitos que se describen en los puestos de cada organización, además de que la persona deseada genere valor agregado a las funciones del puesto como tal.

Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las fuentes o herramientas por las cuales se buscan los candidatos idóneos en un segmento. Este, a la vez, se encuentra dentro del mercado de Recursos Humanos y dentro de este se encuentran las ofertas, así como las demandas, por lo que se vuelve un mercado dinámico.

El mercado de Recursos Humanos brinda la oportunidad de escoger de forma correcta la fuente que proveerá de candidatos, con las condiciones que se buscan. Muchas veces se encuentran aspirantes que no cumplen con las expectativas, en este punto desempeña un papel importante el medio por el cual se realiza el reclutamiento.

Chiavenato (2009) menciona “el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que diagnosticarse y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades” (p. 156).

Las empresas deben focalizar las necesidades y expectativas de un puesto a ocupar, con el fin de poner obtener los candidatos deseados para ocupar el puesto como tal, mediante diversas técnicas de reclutamiento, se logra obtener el recurso humano idóneo y que la organización este requiriendo.

Reclutamiento interno

En este proceso también forma parte el reclutamiento interno, el cual se basa en las vacantes o necesidades de puestos de la organización para que lo ocupe un colaborador interno de la empresa. De esta forma, las personas encargadas de Recursos Humanos no tienen que buscar en el mercado, sino más bien debe dotar de las competencias o habilidades necesarias para ese puesto vacante.

Chiavenato (2009) indica que “el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (p. 158).

Ventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas Chiavenato (2009) menciona: “las ventajas principales del reclutamiento interno son: es más económico, más rápido, validez y seguridad, fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones en capacitación del personal, espíritu de competencia entre el personal” (p. 159).

Dar la oportunidad de llenar una plaza vacante en una empresa mediante el reclutamiento interno permite aprovechar las inversiones que la compañía ha realizado para los colaboradores, además de ahorro en temas de inducción y capacitación para las personas que ocuparán los puestos vacantes.

Además de reducir los costos de inducción y formación para las personas que ocuparán los puestos vacantes, hay un factor importante en el reclutamiento interno que corresponde a la confianza, llenar puestos con personal interno genera un ambiente de confianza porque la persona ya conoce a la empresa y su funcionamiento.

Canales del reclutamiento interno

Los canales de reclutamiento interno son importantes para una organización porque permiten darle oportunidades a colaboradores que ya conocen la filosofía de la empresa y conoce los objetivos y estrategias de la compañía. Esto posibilita evitar la parte de inducción a la persona, que muchas veces representa un recurso en el que se debe invertir tiempo y dinero económico.

Werther y Davis (2008) mencionan "Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos" (p. 162).

Los medios como tal que funcionan como canales de reclutamiento deben difundir la información para toda la organización, garantizando que todos los colaboradores cumplan con los requisitos, y a su vez puedan aplicar al puesto vacante publicado por medios como correo electrónico empresarial, pizarras informativas, entre otras.

Programas de promoción de vacantes

En los Departamentos de Recursos Humanos se participa en el proceso de reclutamiento cuando se trata de promocionar vacantes a nivel interno de la organización. El departamento debe informar mediante distintos medios que la plaza vacante está recibiendo oferentes o candidatos internos para que todo aquel personal adherente al puesto esté informado. Werther

y Davis (2008) mencionan:

El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al Departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal (p. 163).

Con la promoción interna el Departamento de Recursos Humanos se ahorra tiempo en el proceso de reclutamiento y análisis de los candidatos, mientras que con la postulación de las personas que ya laboran en la empresa se vuelve un proceso más sencillo y menos riguroso.

Retención de empleados

El proceso de retención de empleados es una decisión que toma la empresa. Esto ocurre cuando un colaborador se vuelve efectivo, aporta valor agregado a la compañía, conoce muy bien los procesos de esta, entre otros factores y el gerente o jefatura decide renegociar con el trabajador para que no abandone la organización. Werther y Davis (2008) indican:

“Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja” (p. 163).

Reclutamiento externo

Contrario al reclutamiento interno en el que los candidatos son conocidos por la empresa, en el externo las personas encargadas de reclutar buscan sus aspirantes en el mercado de Recursos Humanos. Cuando se tiene un mercado grande de opciones para futuros ocupantes se debe analizar muy bien el perfil de la persona y de dónde viene la fuente.

Chiavenato (2009) menciona que “el reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento” (p. 160). La técnica de reclutamiento que se tome es

sumamente importante porque determina si la persona aplicable al puesto es confiable.

Entre las técnicas que menciona Chiavenato se encuentran archivos de candidatos, recomendación de aspirantes por medio de un empleado de la empresa, contacto con universidades o instituciones, reclutamiento a través de Internet, entre otros. Todas estas técnicas pueden utilizarse de manera conjunta o elegir una, lo que se debe tener claro es que siempre se debe buscar la fuente más segura y confiable.

Hoy día a nivel de reclutamiento externo existen muchas técnicas para seleccionar candidatos, por ejemplo, las empresas que realizan outsourcing y ofrecen los servicios para realizar todo el proceso de reclutamiento, las páginas por internet son algunos de los medios que se están utilizando actualmente.

Ventajas del reclutamiento externo

Chiavenato (2009) señala que “nueva experiencia a la organización renueva los recursos humanos de la organización, aprovecha las inversiones de capacitación por otras empresas o por los mismos candidatos” (p. 163). Por lo tanto, atraer candidatos nuevos permite que se renueve talentos, además, traer personas externas brinda la posibilidad de encontrar nuevas habilidades, competencias y aptitudes importantes para la realización de una tarea en específico.

Canales de reclutamiento externo

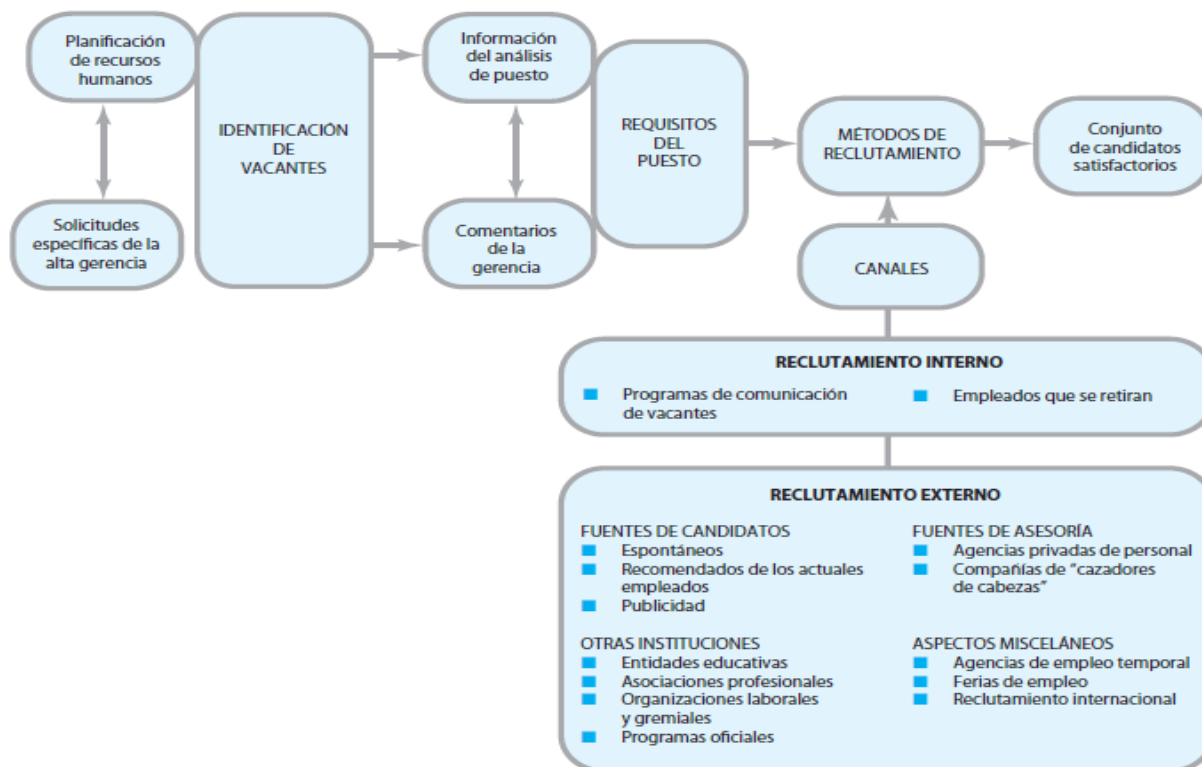
Estos canales los utilizan los Departamentos de Recursos Humanos cuando las plazas vacantes no se llenaron con personal interno. En este punto se utilizan los canales externos para buscar la mayor cantidad de candidatos en el mercado de Recursos Humanos acorde con los requisitos del puesto solicitado.

Werther y Davis (2008) mencionan como canales de reclutamiento externo los siguientes: “reclutamiento por el sitio de la empresa, sitios de reclutamiento en Internet, referencias de otros empleados, publicidad, agencias de empleados” (pp. 164-170).

En general, el Departamento de Recursos Humanos debe ser consciente del proceso que utilice para reclutar personal, esto con el fin de encontrar buenos candidatos que la empresa

requiera para ocupar un puesto, según el análisis de puesto y lo que cada gerente de área requiera. A continuación, se presenta un cuadro en el que se visualiza el proceso de reclutamiento.

Figura 8. Proceso de reclutamiento



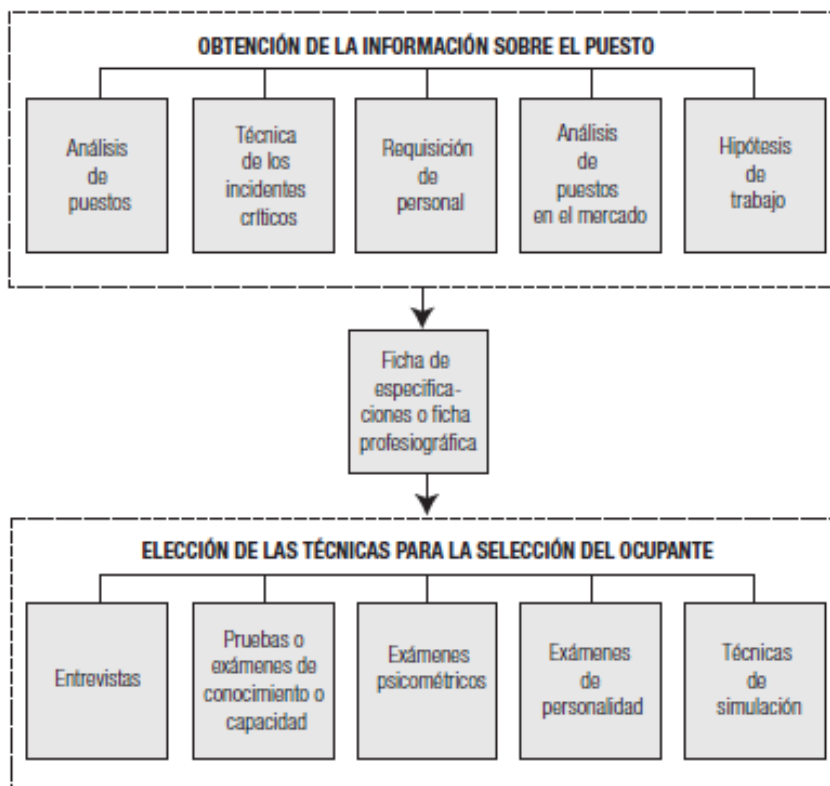
Fuente: Werther y Davis, 2008, (p.174)

Una vez determinado y concluido el reclutamiento de personal, el Departamento de Recursos Humanos debe pasar al proceso de selección de personal, que consiste en elegir al mejor candidato de los escogidos para el puesto. Existen muchas formas que la persona a cargo de Recursos Humanos puede emplear para escoger al mejor aspirante. Chiavenato (2009) menciona:

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto (p. 174).

Con base en lo anterior es necesario realizar una revisión de las necesidades y requerimientos que necesite un puesto. Posterior a este diagnóstico se debe saber cuáles cumplen los candidatos escogidos, el que mejor se apege a los requisitos ese será el que ocupe el puesto vacante.

Figura 9. Técnicas selección del ocupante del puesto



Fuente: Chiavenato, 2009, (p.174)

Como lo explica Chiavenato (2009), existen diversas técnicas de selección de personal, cada una dependerá de los procedimientos y políticas de los Departamentos de Recursos Humanos. No existe una más efectiva que otra, sin embargo, hay algunas que se ajustan mejor a un perfil de puestos, no es lo mismo la contratación de un gerente de área a un técnico.

Se debe tener presente que, según el tipo de empresa o procedimiento de cada departamento de recursos humanos, la selección lleva muchos filtros. A veces no solo es una entrevista, sino que también trae consigo otro tipo de pruebas como las médicas, de

conocimiento, en tiempo real, entre otras.

El reclutamiento y la selección son procesos que van de la mano y de acuerdo con cuál técnica se haya escogido, así será el resultado del candidato electo. Es importante destacar que el reclutamiento brinda una serie de candidatos para que mediante las técnicas de selección se elija el personal idóneo.

De igual forma, las técnicas a ejecutar para seleccionar candidatos también dependen del puesto que se vaya a ocupar, no es lo mismo seleccionar candidatos para un puesto operativo, que, para un puesto de jefatura, hay técnicas que deben ser más exigentes dependiendo el nivel de puesto de la organización.

Capacitación

En este apartado se explicará el proceso de la capacitación, para esto, se toma en cuenta la etapa de la inducción en las organizaciones, ya que también es parte de la formación de un colaborador. Asimismo, se expondrá el proceso de la capacitación y desarrollo.

Inducción

Cuando un nuevo colaborador ingresa a la organización o bien asciende uno interno a otro puesto, es necesario brindarle una inducción acerca de su nueva labor. Esto con el objetivo de que el trabajador se sienta en sintonía con sus funciones y obligaciones y esté en su conocimiento lo que la empresa espera de él.

La inducción permite que el colaborador conozca la filosofía de la empresa, la misión y visión, los valores organizaciones, así como las buenas costumbres que debe adoptar como parte de ese puesto. Werther y Davis (2008), mencionan ciertos temas que deben tratarse y explicarse en una inducción a los colaboradores nuevos, los cuales son:

Figura 10. Temas tratados en la inducción

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
■ Historia de la compañía	■ Normas de seguridad
■ Estructura de la compañía	■ Línea de productos o servicios
■ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	■ Descripción del proceso de producción
■ Estructura de edificios e instalaciones	■ Normas y políticas de la empresa
■ Periodo de prueba	
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
■ Política salarial y de compensación	■ Seguros individuales y/o de grupo
■ Vacaciones y días feriados	■ Programas de jubilación
■ Capacitación y desarrollo	■ Servicios médicos especiales
■ Asesoría profesional	■ Servicios de cafetería y restaurante
PRESENTACIONES PERSONALES	
■ Al supervisor	■ A los compañeros de trabajo
■ A los capacitadores	■ A los subordinados
■ A los jefes del supervisor	
FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS	
■ Ubicación del puesto de trabajo	■ Descripción del puesto
■ Labores a cargo del empleado	■ Objetivo del puesto
■ Normas específicas de seguridad	■ Relación con otros puestos

Fuente: Werther y Davis, 2008, (p.235)

Capacitación y desarrollo

La capacitación, según Chiavenato (2009) corresponde a “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado, de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

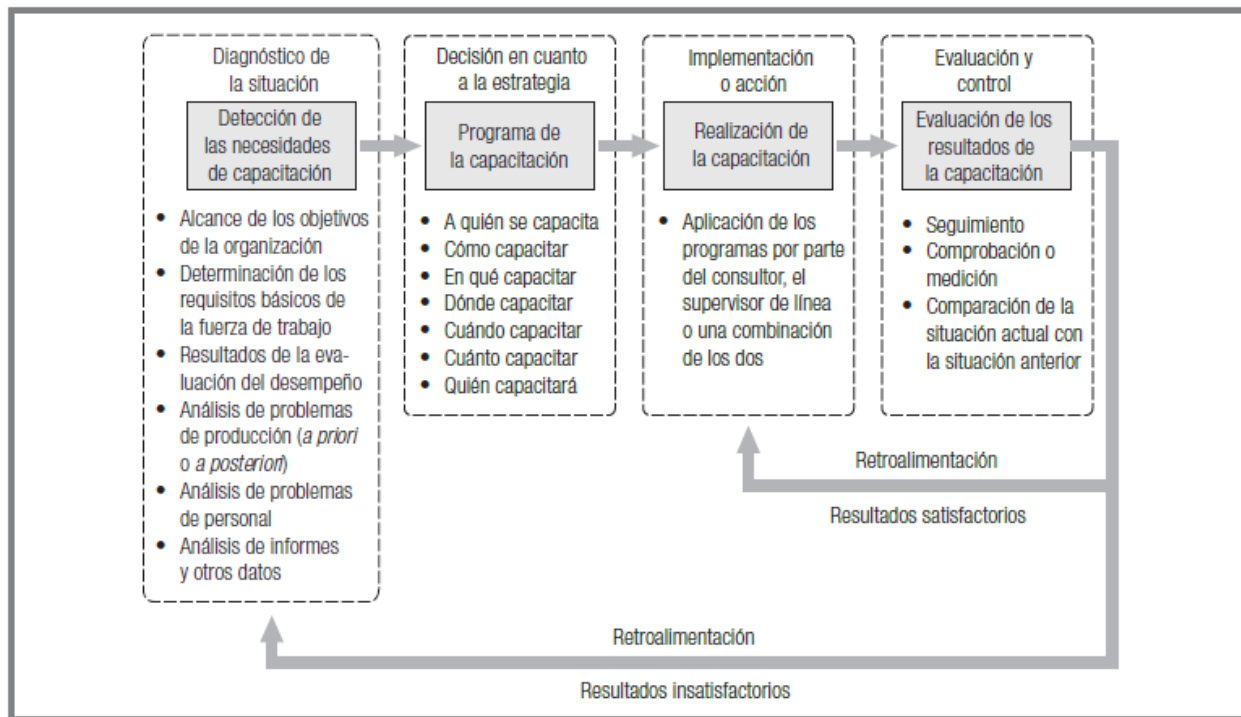
Este es un proceso básico en las organizaciones, con el fin de obtener el mejor resultado de cada colaborador y que se refleje en sus puestos de trabajo y objetivos logrados. El desarrollar las mejores habilidades y competencias de cada trabajador le permiten a la organización contar con colaboradores adecuados para el cumplimiento de las metas.

Chiavenato (2009) menciona como objetivos de la capacitación “Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un

clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración” (p. 387).

El proceso de capacitar incluye una serie de variables que se deben contemplar, Chiavenato (2009), expone las siguientes:

Figura 11. Proceso de la capacitación



Fuente: Chiavenato, 2009. (p. 390)

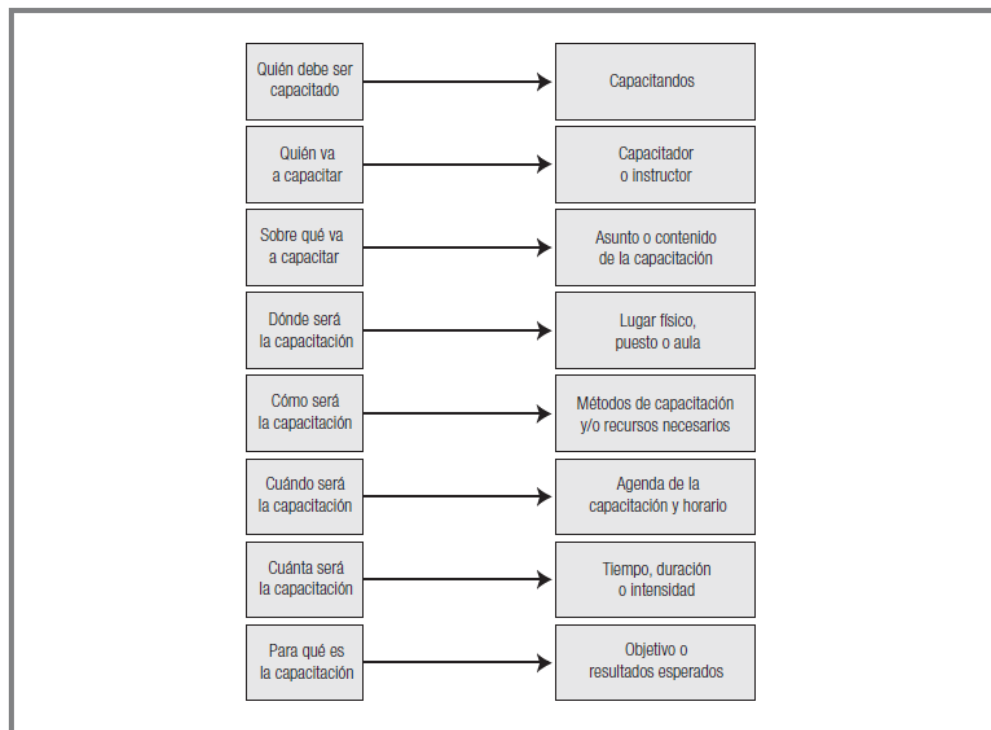
Como se expone en el diagrama anterior, el proceso de capacitación tiene una serie de fases que se deben realizar para obtener un mejor resultado, las cuales son: detección de las necesidades de la capacitación, programa de capacitación, realización de la capacitación y evaluación de los resultados de la capacitación.

Según Chiavenato (2009), el proceso de detección de necesidades de capacitación consiste en “Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer” (p. 390).

Una vez que se definan las necesidades de capacitación, se emplea el programa de capacitación. En esta fase se define quién, cómo, dónde, entre otros cuestionamientos

necesarios. Chiavenato (2009) expone:

Figura 12. Programa de capacitación



Fuente: Chiavenato, 2009, (p. 398)

El esquema anterior muestra algunos puntos principales para establecer un programa de capacitación. En este punto se debe determinar quién será la persona a capacitar de acuerdo con el diagnóstico realizado. Se parte del puesto para escoger los temas, quién será el instructor si de manera externa o interna y demás aspectos que se presentan en el esquema expuesto por Chiavenato.

Lo importante es comprender que la capacitación busca un cambio de conducta en los colaboradores, mediante la transmisión de información, desarrollo de habilidades y apertura de conocimientos. Por esto, también es esencial evaluar la capacitación, pues con esto se busca obtener los resultados y con la respuesta de esos resultados, se determina si se requiere realimentar lo visto o si los procesos fueron satisfactorios.

Equidad de género en las organizaciones

En las organizaciones poco a poco se ha implementado el término de la equidad de género, principalmente porque se ha evidenciado por medio de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], que existen diferencias entre un género y otro. Además, diferentes entidades han trabajado en este tema para erradicarlo gradualmente.

La OIT (2014) define equidad de género como: “implica tener en cuenta las condiciones de partida de mujeres y hombres para acceder a una determinada oportunidad o beneficio” (p. 23). Es decir, mediante esas condiciones de partida no se puede limitar que una persona indiferentemente su género deje de acceder a una oportunidad.

El INAMU (2018) por otra parte, define equidad como “principio ético de justicia, que busca equiparar el acceso de todas las personas a recursos y beneficios para lograr la igualdad. Reconoce la existencia de restricciones, diferencias y desigualdades que experimentan ciertos grupos o personas” (p. 18). Por otro lado, también define equidad de género como:

Principio ético de justicia, que tiene como propósito eliminar las desigualdades existentes en el acceso y control de los recursos y beneficios entre mujeres y hombres, derivadas de las diferencias sexuales. La equidad de género es un mecanismo para lograr la igualdad entre hombres y mujeres (p. 18).

Es decir, la equidad de género pretende eliminar o equilibrar, de cierta forma, las desigualdades que se dan entre un género y otro, ya que estas limitan a las personas a acceder a oportunidades. Por ende, al erradicar estas discrepancias tanto hombres como mujeres están en igualdad de beneficios y oportunidades.

Para eliminar estas diferencias, es importante un cambio en las personas y organizaciones, sin embargo, este implica dificultades como cambios de creencias o pensamientos propios de una persona que los ha cargado mucho tiempo. Por esto, es fundamental un enfoque distinto llamado, enfoque de género. La OIT (2014) menciona:

Enfoque de género es una nueva forma de mirar la realidad que implica analizar los diferentes roles, espacios y valores que una sociedad asigna a mujeres y hombres por su sexo y las desigualdades que esto determina y propone acciones y estrategias para reducir

y erradicar esas desigualdades (p. 24).

EL INAMU (2018) menciona enfoque de género como “visión científica, analítica y política, a partir de la cual se pueden comprender, explicar y cambiar las relaciones entre las mujeres y los hombres que han provocado desigualdad, injusticia y jerarquización de las personas basadas en su sexo” (p. 18).

De igual forma, el INAMU indica (2018): “esta visión brinda la oportunidad de construir una sociedad donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, reconociendo sus necesidades, intereses y capacidades diferentes. Con esta perspectiva, se pueden construir políticas que permitan superar las brechas de género” (p. 18).

Con base en lo anterior, se tiene que, en resumen, el concepto de equidad de género implica mismas condiciones y tratos para hombres y mujeres. Por estas razones, las organizaciones deben ofrecer equitativamente las condiciones y tratos para todos los colaboradores. Sin embargo, qué pasa cuando no se tiene un trato con base en la equidad de género. En este punto se introduce el concepto de enfoque de género, es decir, al conocer que las condiciones no son las mismas para todos los trabajadores, las empresas deben cambiar su perspectiva con respecto a esto.

El enfoque de género es la manera de introducir cambios, modificaciones, entre otros aspectos en una empresa, precisamente para erradicar la inequidad existe actualmente. Por ejemplo, las políticas nacionales sobre equidad de género pretenden dar un enfoque más sano de género organizacional.

Es decir, en las compañías todas las personas deben laborar bajo las mismas condiciones, sin embargo, como se mencionó, aún hay evidencia de que la equidad laboral no se presenta entre los géneros. Todavía existen diferencias en tasas de participación, en salarios, en puestos gerenciales, entre otros aspectos.

Para erradicar las distintas brechas que se dan entre géneros en las empresas, es necesario cambiar la perspectiva de género que tiene cada colaborador, cada líder de los departamentos organizacionales, con el fin de que ayuden a propiciar un mejor trato para todos los colaboradores.

Al respecto, el INAMU (2018) menciona:

El objetivo de la perspectiva de género es la de visibilizar, analizar y cuestionar estas diferencias, las desigualdades que generan y las relaciones de poder que les subyacen, con el objetivo de transformarlas positivamente para poner en marcha políticas, programas y acciones que contribuyan, de forma efectiva, a reducir las desigualdades (p. 19).

Por otra parte, las Naciones Unidas, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, expresa:

Artículo 23: Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual. Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria.

Es decir, en todas las organizaciones debe darse un trato justo y equitativo todos los colaboradores, sin importar cuál sea el género, de manera que cada trabajador se sienta satisfecho en su ambiente de trabajo. De esta forma, cuanto más satisfecho esté, mejor será su resultado.

Criterios de equidad de género aplicados en los procesos de reclutamiento y capacitación

En este apartado se definirán criterios con base en la teoría sobre lo que corresponde a la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación. Estos son generales, sin embargo, se debe tomar en cuenta que aplica para cualquier organización, a pesar de que cada compañía es distinta.

Los criterios mencionados para el proceso de reclutamiento y capacitación son pasos necesarios o establecidos para aplicar la equidad de género, con base en estos la organización puede generar una reestructuración o modificación de sus procedimientos, normativa, conducta, entre otros factores.

Reclutamiento con base en la equidad de género

Para aplicar la equidad de género es importante definir una serie de criterios que se establecen para estos procesos, los cuales pueden variar según la organización. Sin embargo, siguen una misma línea, con el fin de incursionar en las empresas prácticas que propicien igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. López (2010) menciona al respecto:

Establecer en la política de igualdad y equidad de género, un compromiso para que mujeres y hombres reciban un trato equitativo y las mismas oportunidades en el proceso de selección y reclutamiento, además de eliminar metodologías informales. El compromiso debe promover la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el acceso al empleo (p. 30).

Para que las empresas adopten prácticas para implementar la equidad de género, es importante partir desde el criterio del compromiso de toda la organización, principalmente de la alta dirección. Debido a que de esta derivan las decisiones a favor del cambio de perspectiva que la empresa tomará con respecto a la equidad de género laboral. Además, es fundamental transmitir ese compromiso a todos los niveles organizaciones, para que con el paso del tiempo pueda convertirse en una cultura organizacional.

López (2010) indica que para los procesos de reclutamiento es importante no solo el compromiso de toda la organización, sino también establecer una serie de procedimientos en los que quede documentado como respaldo la equidad de género, incluyendo el proceso de inducción hasta la descripción y análisis de cada puesto.

López (2010) menciona:

El procedimiento de reclutamiento y selección debe asegurar que los anuncios de puestos vacantes reflejan el compromiso con la equidad de género y alientan a mujeres y hombres a calificar para estas vacantes. Debe asegurarse que los candidatos para un puesto sean evaluados de la misma forma, con criterios definidos y que en las entrevistas que se les aplican, sean similares para prevenir la valoración subjetiva y contrarrestar los efectos perjudiciales de los estereotipos en el proceso de selección y reclutamiento del personal (p. 31).

Cambiar la perspectiva de género en las organizaciones empieza desde el Departamento de Recursos Humanos, ya que esto inicia en el reclutamiento. Desde que se crea un anuncio para promover una vacante, la forma y estructura del anuncio para dirigirse a la población deseada, hasta los lineamientos y procesos en la entrevista.

Por esto, es fundamental que los Departamentos de Recursos Humanos establezcan sus políticas y procedimientos con base en la equidad de género, para promover desde una forma objetiva esa equidad en sus diferentes niveles, a través del análisis del tipo de puesto, los requisitos básicos y superficiales que este necesita. Fundación Mujeres (s. f.) menciona:

Ser mujer u hombre no es un requisito de ningún puesto de trabajo. Tanto el análisis del puesto como el perfil de la persona idónea para ocuparlo se definen de acuerdo con las necesidades de la empresa y de las especificidades para cubrirlas y constituyen, por lo tanto, dos herramientas útiles para evitar sesgos y favorecer la igualdad en el reclutamiento de personal (p. 16).

Fundación Mujeres establece que para poner en ventaja la equidad de género es esencial que, en las organizaciones, ser mujer u hombre no signifique un requisito excluyente para un puesto. Los descriptores de puestos no deben basarse en estos elementos, para elegir la mejor opción entre los candidatos.

Como lo menciona Fundación mujeres (s. f.) “para la selección de la persona idónea en igualdad de oportunidades, como se ha reiterado anteriormente, la valoración entre las cualificaciones/experiencia/formación y necesidades del puesto y de la empresa debe seguir los mismos parámetros para mujeres y para hombres” (p. 23).

Los criterios básicos de equidad de género para el proceso de reclutamiento son la política y procedimientos con base en la equidad de género, así como los lineamientos establecidos para la publicación de una vacante, la entrevista desde Recursos Humanos, la descripción y los requisitos de un puesto.

Abigail Jiménez (s. f.) menciona los criterios de equidad de género para el reclutamiento, los cuales son los siguientes:

Lenguaje inclusivo en la publicación de anuncios para la búsqueda de candidatos,

entrevistas objetivas, preguntas en las entrevistas meramente profesionales, académicas, de experiencias, pero no personales, redacción de los puestos de trabajo y muy importante la inclusión en la política de recursos humanos y normativa empresarial.

Estos son criterios para establecer la equidad de género en el proceso de reclutamiento, cada uno es importante para buscar un candidato idóneo al puesto que se necesita, con base en la formación/habilidades/experiencia como primer punto objetivo y sin tomar en cuenta si es mujer u hombre.

Capacitación con base en la equidad de género

Los programas de capacitación son necesarios en una empresa para desarrollar las habilidades y competencias de los colaboradores, así como dotar de nuevos conocimientos y desarrollo profesional a toda la organización.

Para implementar la equidad de género en las empresas la capacitación desempeña un papel muy importante porque, a partir debido a esto, se transmite el cambio de perspectiva para reforzar en el aprendizaje de cada colaborador con los objetivos que se desea desde una óptica de equidad género. López (2010) menciona una serie de pasos que se pueden realizar desde la capacitación, los cuales son:

- Asegurarse que la participación de las mujeres sea equitativa a la de los hombres en los programas de capacitación, estableciendo algún mecanismo de control en cuanto a las horas de capacitación por persona con registro de los cursos tomados.
- Establecer dentro del programa de capacitación, el desarrollo de cursos específicos para hombres y mujeres, con el fin de prepararlos/las para los puestos y funciones no tradicionales de su sexo o en los que se identifique que no se encuentran adecuadamente representados/as.
- Establecer mecanismos que permitan fortalecer el área de Salud Mental para el desarrollo de los cursos de violencia familiar y género para que sea un promotor de la capacitación al personal en temas de violencia laboral (s. p.).

De acuerdo con López (2010) el proceso de capacitación debe propiciar la igualdad de

condiciones tanto para hombres como para mujeres. Además, un punto importante que menciona es desarrollar cursos de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, con el fin de preparar a los colaboradores para funciones no tradicionales de su género.

El proceso de capacitación es fundamental para las organizaciones que desean implantar la equidad de género en sus distintos niveles, no solo por el hecho de transmitir conocimientos y desarrollar habilidades y competencias, sino porque representa un mecanismo empresarial para sensibilizar a la población. Por otra parte, Fundación Mujer (2008) menciona:

El momento de la planificación resulta clave para vigilar que los contenidos de la formación tengan un valor que permita un desarrollo profesional independientemente de a quien se dirija. Además, es el momento idóneo para plantear contenidos formativos que tengan como objetivo eliminar la segregación ocupacional en especialidades, sectores o profesiones con alta representación de mujeres o de hombres (p. 37).

Es decir, mediante talleres o capacitaciones de sensibilidad laboral en temas de equidad de género se pretende encaminar a toda la población al cambio de perspectiva de género. El objetivo es crear una cultura más sensible en estos temas y, además, adquirir un compromiso de buenas prácticas laborales para toda la organización.

Con base en lo anterior, los criterios básicos en el proceso de capacitación corresponden a programas que propicien la participación de hombres y mujeres en igualdad de condiciones. De igual forma, programas de sensibilidad para toda la población con los que se promueva el cambio organizacional en aspectos de equidad de género, con el fin de aproximarse a una cultura con prácticas laborales que beneficien a todos los colaboradores.

Beneficios de la implementación de la equidad de género en las empresas

Actualmente, muchas organizaciones manifiestan sus compromisos con temas que trata principalmente la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Temas como la equidad de género en las empresas están tomando un auge importante, en especial porque se relaciona con derechos humanos y trato equitativo entre los colaboradores.

Incluso al ser un tema de interés no solo porque trata aspectos de equidad de género, las compañías también tienen que asesorarse de cuánta ganancia o beneficio le deja un compromiso organizacional. Las organizaciones, en su afán de generar utilidades, visualizan una serie de beneficios antes de actuar no solo por responsabilidad social, sino que también involucra beneficios macro y microempresariales.

Santa Cruz (s. f.) realizó un análisis sobre las políticas de acuerdo con la equidad de género y de estas derivó beneficios. El autor los divide en dos bloques, los cuales los explica de manera puntual. El primer bloque se deriva de los costos y el segundo de la diversidad, ambos totalmente diferentes, pero que se complementan. Según Santa Cruz (s. f.), los beneficios derivados de los costos son:

Disminución del absentismo laboral por un mejor ambiente de trabajo y una mayor identificación con la actividad de la empresa por parte de las trabajadoras y trabajadores, mejora de la productividad y de la calidad del servicio prestado como consecuencia de la mejora del ambiente de trabajo y de la satisfacción (p. 283).

El autor resalta el ambiente de trabajo, cuando este está atinado hacia el bienestar de todos los colaboradores, las actividades y funciones de cada puesto de trabajo se reflejan en la productividad, el ambiente de trabajo complementa la satisfacción de cada colaborador de la empresa. Santa Cruz (s. f.) menciona como parte de los beneficios:

Disminución de la rotación de las trabajadoras generada por las mayores posibilidades de promoción y formación, la mejora salarial producida por la eliminación/disminución de las diferencias de remuneración entre hombres y mujeres y por las mayores posibilidades de conciliación entre la vida laboral y familiar (p. 283).

Estos beneficios se complementan de una u otra forma con los costos, porque la equidad de género incita a propiciar un ambiente saludable en el lugar de trabajo, por ende y como parte de las teorías de Recursos Humanos, cuanto más satisfecho esté un colaborador más productivo será en sus actividades.

El segundo bloque de beneficios que menciona Santa Cruz (s. f.) corresponde a los

derivados del incremento y gestión de la diversidad: “la presencia o composición equilibrada entre mujeres y hombres en las empresas supone un fuerte incremento de la diversidad por motivos de género y contribuirá, de una forma, significativa a los beneficios” (p. 283).

Además, Santa Cruz (s. f.) explica:

Mayores oportunidades para seleccionar y retener personas con talento, su incorporación al mercado de trabajo y la no discriminación en la selección por parte de las empresas representa para estas una oferta de trabajo más amplia y más formada. Al mismo tiempo las empresas que desarrollen políticas de igualdad tendrán más capacidad de atraer y retener a las mujeres con más capacidades (p. 283).

Al tener políticas de equidad de género en los Departamentos de Recursos Humanos permite al reclutador contar con una gama más amplia de opciones a elegir. Los candidatos se vuelven mayores entre hombres y mujeres, al mismo tiempo, posibilita que con la no discriminación se aprovechen talentos que no se tomaban en cuenta debido al género.

Además de los anteriores también, Santa Cruz (s. f.) señala los siguientes beneficios: “mejor adaptación al mercado de la oferta de productos y servicios desarrolla la creatividad y la innovación, Favorece la flexibilidad de la organización, mejora de la imagen de la empresa frente a los clientes y la sociedad” (p. 284). Este último es sumamente importante para las empresas, ya que brinda una mejor imagen y etiqueta en el mercado laboral.

Santa Cruz (s. f.) indica que:

Transmitirán una imagen de excelencia a la sociedad y a sus clientes tanto por la vía de las redes informales de comunicación desarrolladas por las personas que trabajan en la empresa, como por la utilización de estas prácticas en su comunicación con el entorno (p. 284).

De igual forma, el Instituto Nacional de las Mujeres México [Inmujeres] (citado por De la Cruz, 2013), menciona una serie de beneficios desde diferentes ópticas, tanto para la empresa como para los colaboradores, las cuales son ambiente laboral, capital humano y la imagen hacia el exterior. En relación con el ambiente laboral indica:

Mejora de la comunicación interna: cuentan con mejores medios y libertad para expresarse, permite conocer la opinión de las mujeres y tomar en cuenta sus necesidades, mayor motivación e identidad, a partir de una empresa más humana, fortalecimiento del trabajo en equipo; integración del personal; mayor participación, mayor sentido de pertenencia y orgullo de pertenecer a la organización (p. 5).

En cuanto al capital humano Inmujeres (citado por De la Cruz, 2013) menciona:

La retención del personal brinda seguridad y estabilidad, además de menor rotación, el personal se siente respaldado, apoyado y protegido, superación del personal, al tomar en cuenta sus competencias laborales, se promueve la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, pueden aspirar a puestos directivos, de forma igualitaria (p. 5).

Por último, en lo que corresponde a la imagen del exterior Inmujeres (citado por De la Cruz, 2013) menciona: “mayor prestigio y compromiso como es un ejemplo, mayor presencia de la marca de la empresa, mayor reconocimiento para las personas que aspiran a trabajar con ellas, en su área son reconocidas como líderes” (p. 6).

Se puede notar que los beneficios son diversos y generan ventajas no solo para la empresa, sino también para los colaboradores. Al comprometerse con la equidad de género el ambiente de trabajo mejora, la retención y selección se vuelve mayor y la imagen de la compañía se promueve en el entorno en general y del sector al que pertenece.

Seis razones para promover la equidad de género laboral

Las seis razones que se explicarán las definió la OIT, en el documento titulado *Aprovechar el talento de hombres y mujeres* (2016), las cuales son “acceso a toda la reserva de talento, la igualdad de género es una inversión, conocer la perspectiva del cliente, reducir riesgos y costos, ser la mejor opción como lugar de trabajo y la rentabilidad que implica el liderazgo femenino” (pp. 24-26).

Cuando hace énfasis en acceso a toda la reserva, la OIT menciona “algunas diferencias en los estilos y prácticas de dirección entre hombres y mujeres en los puestos ejecutivos, las diferencias de género no tienen un impacto en las capacidades generales de eficiencia en

liderazgo” (p. 24). Es decir, tanto hombres como mujeres en puestos gerenciales están en las condiciones de ser igualmente eficientes en la labor.

La OIT también indica que “contratar mujeres como gerentes o en puestos no tradicionales permite a las empresas aprovechar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de toda la población, en lugar de solo la mitad de ella” (p. 24). Se hace un énfasis en las mujeres porque son las que, por lo general, no ocupan los puestos gerenciales, pero la OIT menciona que sí están realmente capacitadas bajo un liderazgo para ocupar estos puestos.

De igual forma, cuando la OIT hace referencia a que la equidad de género es una inversión, se refiere a “valorar las diferencias significa reconocer que hombres y mujeres desempeñan distintos roles sociales y trabajan en diferentes áreas sociales y puestos y, por lo tanto, tienen diferentes experiencias, valores y perspectivas que pueden beneficiar a la empresa” (p. 24).

Es decir, se invierte en el ámbito empresarial para recibir habilidades y experiencias de distintos roles sociales que, a la vez, transmiten conocimientos en diferentes líneas. Significa que desde distintas perspectivas la toma de decisiones, por ejemplo, se vuelve más en conjunto y más completa, la solución de conflictos es más eficiente, porque se toma en cuenta diversas perspectivas.

Además, la OIT (2016) menciona como parte de conocer la perspectiva de cliente “en el momento de diseñar campañas, las empresas deben considerar el perfil heterogéneo actual de las mujeres. Para esto, es esencial dejar atrás estereotipos de género” (p. 25). Con esto se hace referencia a la capacidad de apertura para dirigirse en un ámbito diferente y al involucrar no solo hombres, sino también mujeres. Otra razón que menciona la OIT (2016) corresponde a reducir riesgos y costos:

Las principales áreas de riesgos y costos para los negocios son: daños a la reputación que implica pérdida de confianza de las y los inversionistas o accionistas, pérdida de la base de los consumidores posible litigio por un salario distinto o prácticas injustas de empleo (p. 24).

Se mencionan accionistas o inversionistas, también empresarios, clientes, entre otros, que se adaptan a los temas de actualidad. Son empresas que practican buenas prácticas laborales

en temas de equidad de género y buscan alianzas con otras compañías que también lo hagan. La quinta razón que expone la OIT es ser la mejor empresa como lugar de trabajo, con base en esto mencionan:

Puede atraer la principal fuente de ventajas competitivas: las personas. Para ser competitiva, la empresa debe contratar personal adecuado desde el comienzo y ser capaz de retenerlo. Las empresas que se adaptan a las necesidades de las personas y las hacen sentir realmente bienvenidas podrán beneficiarse de la más amplia reserva de talentos (p. 24).

De igual forma, la OIT (2016) expone cómo lograr lo anterior a partir de los siguientes puntos: “comprender que las prioridades laborales de cada persona cambian en diferentes etapas de vida, reconocer que el modelo de carrera lineal ininterrumpida ya no es aplicado, ampliar los posibles itinerarios para llegar a los puestos gerenciales y directivos” (p. 25).

Estos primeros tres puntos son interesantes, ya que introducen que cada persona tiene experiencias y conocimientos adquiridos y, por ende, están capacitados para adquirir o apoderarse de puestos de alta dirección, gerenciales, supervisión, entre otros de mandos altos. Es de vital importancia otorgar estos puestos por las competencias y experiencias que manejan las personas y no por el género que posean. Los siguientes tres puntos complementan la lista que anteriormente se mencionó, los cuales son:

Abolir los límites de edad para encontrar y desarrollar personas de alto potencial, tratar la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal, familiar, laboral como un asunto de todos, medir el desempeño de acuerdo con los resultados, no con las horas invertidas (p. 25).

Por consiguiente, la última razón que señala la OIT (2016) corresponde a la rentabilidad que implica el liderazgo femenino, el cual señala de la siguiente forma:

La discriminación laboral no es solo un problema para las mujeres: también afecta negativamente a la economía y a las unidades productivas. Existen evidencias de que el rendimiento de las empresas con mujeres en puestos de dirección es mayor que en las

empresas dirigidas exclusivamente por hombres (p. 25).

Con esto no se pretende afirmar que un género es mejor que otro, la idea principal es demostrar que ambos géneros están en la capacidad de ocupar puestos importantes en una organización, ya que cuentan con igual formación.

Desarrollo del cumplimiento de la equidad de género de las organizaciones en Costa Rica

En este apartado se explicará de manera breve el desarrollo de la equidad de género en el ámbito laboral, con el fin de comprender la importancia del tema en la actualidad sobre las organizaciones del país.

Según Flores (2016):

En 1985 Costa Rica ratificó la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y en 2001 su Protocolo Facultativo. Mientras que ratificó en 1995 la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Contra la Mujer, conocida como la Convención de Belem do Pará (p. 175).

Además, Flores (2016) también menciona: “se adiciona la Defensoría de la Mujer que surge a principios de los noventa con la aprobación de la Ley de Promoción Social de la Mujer y en 1993 pasa a formar parte de la Defensoría de los Habitantes” (p. 176). El marco normativo señala que en los años noventa el fortalecimiento para avanzar en la equidad de género era positivo.

Las leyes costarricenses han tratado de disminuir la inequidad de género. Al respecto, Flores (2016) expresa:

Se podría decir que en los noventa inicia en Costa Rica un proceso de ampliación y fortalecimiento del marco jurídico de la igualdad y los derechos de las mujeres. Este proceso arranca con la Ley de Promoción Social de la Igualdad, se acelera en la segunda mitad de los años noventa, cuando se aprueban leyes de gran trascendencia y culmina en 2001 con la Ley de Paternidad Responsable. Posteriormente, se da una especie de

estancamiento entre 2002 – 2006, periodo en que prácticamente no se aprueba ninguna legislación de relevancia vinculada con los derechos de las mujeres y la igualdad. Esto pueda asociarse a la situación de crisis institucional que enfrentó el mecanismo nacional de la mujer entre 2005 y 2006. A partir del 2007 se activa con la aprobación de la Ley de Penalización de la Violencia (p.183).

En Costa Rica, la inserción de las mujeres en el campo laboral es complicado, tanto así, que muchas mujeres profesionales con título universitario no logran colocarse en puestos de acuerdo con la profesión. Encontrar jefaturas femeninas es poco común, en especial en empresas privada. Flores (2016) expone al respecto:

Un área crítica de desigualdad se asocia con el mundo laboral, los derechos económicos y la feminización de la pobreza. El desempleo, el subempleo, la brecha salarial, la segmentación laboral horizontal y vertical son manifestaciones de este tipo de desigualdades, así como el fenómeno de la jefatura femenina de hogar asociada con contextos de pobreza y privación material. Estas brechas de desigualdad son expresiones de importantes procesos y transformaciones sociales y económicas, que Costa Rica ha enfrentado en los últimos veinticinco años: transición demográfica, envejecimiento de la población, cambios en la composición de las familias, apertura comercial, precarización del mercado laboral, aumento de la desigualdad, entre otras (p.185).

El INAMU ha trabajado en materia de equidad de género, en muchos ámbitos de la sociedad, como el mundo laboral, en el que los datos evidencian una serie de problemáticas existentes, por ejemplo, inserción, puestos de trabajo, diferencias salariales entre hombres y mujeres y otros aspectos que pueden mejorarse. Para esto, se creó la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género. De acuerdo con Flores (2016):

El plano nacional fue el establecimiento de un marco legal para la promoción de los derechos de las mujeres, a partir de la sanción, en 1990, de la Ley de Promoción de la Igualdad Real de la Mujer, a la que le siguieron la aprobación de otras leyes importantes durante la década de los 90, como las leyes Contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia (1995) (p. 14).

La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, aprobada por la ONU en 1979, entró en vigor en 1981 y fue ratificada por Costa Rica en 1985. Según Flores (2016):

La Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género (PIEG) viene a constituir un cuarto hito en el largo y complejo proceso de fortalecer institucionalidad y política pública sólida y efectiva, para promover la igualdad y la equidad de género en el país. Con esta política, se pretende dar un nuevo impulso al avance en materia de igualdad de género (p. 15).

Por otro lado, el INAMU (2016) presentó:

La Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de Género (PIEG), que condensa los compromisos del Estado costarricense, en los próximos 10 años, con el fin de avanzar en la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres. Una política es un compromiso de carácter público, que permite concertar voluntades y compromisos de diferentes actores. Una política es también un anhelo y una firme voluntad de cambio social. Una política de igualdad y equidad de género es una propuesta de cambio social de las fuentes de desigualdad (p.6).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (s. f.):

El fortalecimiento institucional planteado en el plan de Costa Rica se orienta a reforzar las competencias políticas, técnicas y financieras del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), tanto en el ámbito central como local, como condición para el logro de los objetivos de la Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género, así como la promulgación de legislación y normativa apropiada, procesos de capacitación permanente y asignación presupuestaria adecuada [...]. Costa Rica establece mecanismos de seguimiento entre los que se encuentra un sistema de información y evaluación a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) como entidad coordinadora de la Política Nacional para la Igualdad y la Equidad de Género (PIEG). Este sistema dará cuenta, al mismo tiempo, de la gestión y del cumplimiento sustantivo de los objetivos de la PIEG (p. 29).

Sistemas de certificación laboral en igualdad de equidad de género en Costa Rica

El sistema de Gestión de la Equidad de Género surge como una iniciativa para que las organizaciones costarricenses se comprometan a mantener una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres incursionados en sus plantillas. Así como para que busquen la manera ideal de no tener diferencias entre uno u otro.

El INAMU (2018) lo define como “es un conjunto de elementos interrelacionados de una organización, que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos que contribuyen a la igualdad de género en la organización” (s. p.). Es decir, es una interrelación entre departamentos incluyendo colaboradores para introducir o modificar normativa o procesos con base en la equidad de género.

Por otro lado, el INAMU (2018) también menciona “Constituyen una herramienta para la eliminación de las brechas de género en las organizaciones, aumentando la productividad y el valor agregado de la organización como elementos diferenciadores” (p. 26).

Como lo indica el INAMU (2018) al eliminar las brechas de género en las empresas también se obtienen beneficios. Se crea una relación colaborador/empresa, en la que el resultado es ganar/ganar. No solo la compañía gana en productividad e imagen, sino que el trabajador también gana en igualdad de oportunidades.

Por otro lado, el INAMU(2018) menciona

Los sistemas de gestión para la igualdad de género en las organizaciones buscan integrar progresivamente la perspectiva de género en los sistemas de gestión organizacional en su conjunto. En este sentido, promueven y facilitan que las organizaciones modifiquen progresivamente su estructura y cultura organizacional para crear condiciones más justas y dignas para las trabajadoras y trabajadores (p. 27).

Los cambios para introducir la equidad de género en los procesos de las organizaciones deben ir acompañados de una perspectiva de género que permita la apertura hacia una modificación de la cultura organizacional, de una manera gradual entre sus líneas de trabajo.

Según el INAMU (s. f.):

A finales del 2002 el INAMU se propuso desarrollar un proyecto tendiente a crear un sistema de certificación laboral que suscitara acciones novedosas en materia de empleo, dirigidas a promover y fortalecer los derechos laborales de las mujeres, ofreciendo condiciones y beneficios que fueran más allá del cumplimiento de la ley en materia de empleo (p.5).

Además, el INAMU, menciona:

En el 2007, como parte del Plan Piloto se otorga la certificación a la Empresa Coca Cola Industrias, empresa transnacional radicada en Costa Rica, primera empresa en certificarse, con muy buen suceso por los resultados positivos que la aplicación del SIGEG dejó en la organización y por la amplia cobertura que le dio la prensa nacional al evento. En este año se inició el proceso en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (p.6).

Actualmente, existen varias empresas que han obtenido la certificación, tal es el caso de la Universidad de Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia, BNFondos del Banco Nacional, Acceture, entre otras. Esto evidencia que no importa la índole de la organización, sea pública o privada, igual puede acceder a esta certificación.

El INAMU guía a las organizaciones cuando ingresan al proceso del sistema de certificación, de manera que se vuelve un apoyo para el cumplimiento de este, mediante capacitaciones introducen información necesaria a las personas encargadas de la compañía que están a cargo del proyecto.

Por otro lado, una vez que la empresa obtiene el certificado, es importante que esté en constante avance y cambios, ya que un sistema no es estático. La idea que el INAMU introduce es actualizarse constantemente para que surjan nuevas acciones de fortalecimiento y mejora continua en la organización.

Esto, a la vez, trae consigo una línea, ya que el INAMU cada cierto tiempo audita a las empresas que por interés propio tomaron el sistema de certificación como parte de sus compromisos empresariales. La auditoría la realizan personas del INAMU, especialistas en el tema de equidad de género. En relación con esto, el INAMU (2018) señala:

El objetivo de las auditorías es verificar si el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género puesto en marcha por la organización está de acuerdo con las disposiciones planificadas con los requisitos de la Norma INTE 38-01-01 que regula el Sistema de Gestión para la Igualdad de Género (SIGIG) y los establecidos por la organización [...]. En principio, la auditoría como instrumento de monitoreo, evaluación, pero sobre todo de retroalimentación y corrección, debe incluir a todas las partes que haya sido certificadas por la Norma del SIGIG (p. 10).

Buenas prácticas laborales

En esta sección se enfatizará en el concepto de las buenas prácticas laborales y su vinculación con los aportes para implementar la equidad de género en las organizaciones. Además de la involucración para propiciar herramientas hacia un cambio de perspectiva de género. El INAMU (2018) lo define como:

Toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados o pautas aconsejables que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su ciencia y utilidad en un contexto concreto (p. 32).

Es decir, son prácticas que propician una experiencia para obtener un resultado positivo en la organización, guía los procedimientos de la empresa, así como normativa. Además, fomentan su buen uso en los resultados y ayudan a que gradualmente las empresas puedan cambiar una perspectiva de un proceso.

El INAMU (2018), de igual manera, menciona la importancia al aplicar las buenas prácticas, las cuales son: “permite conocer actuaciones, metodologías o instrumentos que han resultado positivos en relación con el resultado que se persigue, permite darlas a conocer, promover la reflexión y servir de base para mejorar las intervenciones” (p. 32)

Por lo tanto, emplear las buenas prácticas como una guía o herramienta de trabajo, permite intervenir, de manera adecuada, en distintas actuaciones que tenga la organización, ya sea para introducir un nuevo tema, modificar metodologías o procesos que ya tenga la empresa

y promover, de forma positiva, los resultados que se esperan esperados.

Además, el INAMU (2018) señala: “es importante tener en cuenta que no existen realidades idénticas, por lo que ninguna solución o gestión puede replicarse como un espejo de otra sin antes tomar en cuenta el contexto específico en el que cada una se desarrolla” (p. 32). Por ende, las buenas prácticas tienen un uso diferente para cada empresa y eso depende de la situación actual que maneja cada organización.

Debido a que la implementación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación representa un proceso de difícil, realizarlo de manera gradual y progresiva será la mejor forma de llevarlo a cabo. Esto permitirá tiempo de canalizar la modificación tanto para la alta dirección como para los demás niveles de la empresa. Las buenas prácticas laborales cumplen un papel fundamental en este caso, ya que se vuelven una guía para la organización.

Las buenas prácticas laborales, como son una herramienta de aplicación, se vinculan con otros temas para propiciar buenos resultados. En el tema específico de la equidad de género, estas se orientan hacia un mejor proceso de reclutamiento y capacitación que los Departamentos de Recursos Humanos realizan.

Además, están dirigidas a alguien, es decir, a personas que las van a ejecutar, desde su transmisión del tema hasta su aplicación. En el caso del tema principal del estudio sobre la aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación, se dirige específicamente al Área de Recursos Humanos.

En este punto surge la pregunta, ¿qué son las buenas prácticas laborales de equidad de género? No obstante, no hay una respuesta concreta, pero sí se tomarán en cuenta dos conceptos de distintos autores para referirse al tema y tener una idea más amplia la idea de que trata. Acción RSE (2008) menciona:

Las BPL con equidad de género son un conjunto de políticas, medidas o iniciativas, que van más allá de la normativa laboral, que incorporan las empresas en forma voluntaria para promover la igualdad de oportunidades entre trabajadoras y trabajadores y tender a eliminar las brechas de género que existen (p. 10).

Por su parte, el Instituto Nacional de las Mujeres (s. f.) expresa: “una buena práctica de género se define como las acciones que contribuyen a una mayor igualdad entre mujeres y hombres en cualquier área de una organización y con resultados perceptibles” (p. 19). Es decir, surgen con el fin de propiciar una igualdad de oportunidades para todos.

Cuando se mencionan buenas prácticas laborales, se enfatiza en buenos resultados y, aunque esas prácticas son para mejorar procesos, está de más imaginar un retroceso de este. Las buenas prácticas con equidad de género también generan resultados positivos para la empresa.

De esta forma lo indica Acción RSE (2008): “las BPL con equidad de género favorecen a las empresas. En aspectos como establecimiento de niveles internacionales de calidad y gestión, aumenta el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores con su empresa, mejora de la imagen corporativa” (p. 10).

Al brindar oportunidades tanto a hombres como a mujeres, permiten alcanzar un nivel de satisfacción y, por ende, obtener mejores resultados productivos. Esto porque al tener a los colaboradores seguros de sí mismos y del lugar en el que laboran, mejora su productividad y desempeño en la organización. De esta manera lo expresa Acción RSE (2008):

Las compañías que ya han introducido algunas de estas políticas muestran, en general, costos mínimos asociados con importantes beneficios. Destacan una mayor flexibilidad y capacidad de enfrentar cambios, mejores opciones en la retención de empleados (con los respectivos ahorros en reclutamiento, inducción y entrenamiento) [...]. Incrementos en productividad y efectividad, mejoras en índices de ausentismo, rotación y clima laboral, obtención de una mejor imagen pública y más atractiva para la fuerza laboral, así como también un mayor compromiso y lealtad de los empleados con la organización (p. 12).

Por ende, las buenas prácticas con equidad de género, además de aportar beneficios para los colaboradores, también los genera para la empresa. Disminuir el ausentismo, por ejemplo, es un gran beneficio para la compañía, así como mantener un buen clima laboral entre sus diferentes niveles organizacionales. La aplicación de estas prácticas significa un apoyo de la alta gerencia para empezar a ejecutarlas, además una buena recepción por parte de los colaboradores y muy importante una buena ejecución de los protagonistas que lo realizan.

Para el presente proyecto, es importante el accionar del departamento de Recursos Humanos, ya que, si se habla de equidad de género en la gestión de Recursos Humanos, corresponde sobre gestionar de forma adecuada los procesos correspondientes para una implementación y ejecución de la equidad como tal.

No obstante, Recursos Humanos tiene una tarea ardua para ejecutar las buenas prácticas con equidad de género en el proceso de reclutamiento, aunque ya es un tema tedioso, si se le agrega equidad de género lo es todavía más. Sin embargo, estas prácticas son herramientas de uso accesible, de manera que muchas veces se convierten en una guía empresarial.

Al convertirse en una guía de buenas prácticas, su ejecución desde el Área de Recursos Humanos es hacia una línea de mejoramiento de sus procesos, al gestionar no solo procesos, sino también a sus colaboradores e inculcar el enfoque de género como un tema de fortalecimiento para todos los colaboradores.

Además, es importante mencionar que las buenas prácticas deben tener una persona a cargo de su ejecución como persona responsable de velar su cumplimiento, pero, a la vez, antes de su aplicación, diagnosticar a la empresa se vuelve esencial, para conocer sus necesidades y suplementarlas por medio de estas.

De igual forma, las buenas prácticas se convierten en un elemento o herramienta para cambiar la perspectiva de género, de colaboradores y organización, son guías que pretenden modificar un enfoque de género de manera progresiva.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Esta investigación se realizará con un enfoque cualitativo que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.7) Es decir, pueden desarrollarse preguntas antes o durante el estudio.

Los autores también mencionan que “el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos” (p.19).

La recolección de datos en este tipo de enfoque se basa en aspectos subjetivos que pueda interpretar el investigador con respecto a los datos obtenidos. Los participantes no revelan información tan específica, pero sí puntos de vista para que el investigador enfatice, complemente y autentique información válida para la investigación.

Diseño de la investigación

En la investigación cualitativa, el diseño será investigación-acción que, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas con un ambiente, frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento” (p. 496).

Es decir, el diseño planteado pretende indagar las variables de un hecho que sucede para después intervenir y resolver lo encontrado. Aporta información necesaria para que el investigador brinde herramientas o instrumentos válidos para un cambio o reestructuración de lo que encontró. Según Sandín (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014):

La investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por esto, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades, el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las

prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio (p.496).

Por este motivo, al abordar el tema del desarrollo de un modelo de gestión de Recursos Humanos con el cumplimiento de la equidad de género, se toma el diseño investigación-acción para realizar un diagnóstico en la empresa que sirva para proponer posteriormente buenas prácticas laborales para el Departamento de Recursos Humanos con el cumplimiento en la equidad de género.

Fuentes de información

El estudio cuenta con dos tipos de fuentes de información, las cuales corresponden a fuentes primarias y secundarias. Según Hernández *et al.* (2014) “fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61).

Debido a esto, como fuente primaria se tomará en cuenta libros, artículos de publicaciones periódicas y de revistas, tesis, documentos oficiales y documentos válidos en sitios *web*, así como entrevistas a expertos en el tema investigado. Las fuentes secundarias son igual de importantes que las primarias, en este caso se emplearán páginas en Internet, siempre y cuando contengan publicaciones válidas para la investigación.

Muestra

En los estudios cualitativos la muestra corresponde, según Hernández *et al.* (2014) al “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384). Por lo tanto, se necesita una muestra que ayude en la recolección de datos, pero esta no tiene que ser representativa ni específica, simplemente debe proporcionar la información que el investigador desea.

Por esta razón, es una muestra no probabilística y, además, muestras por conveniencia. Battaglia (citado por Hernández *et al.*, 2014) indican que “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390). Es decir, las muestras a realizar

serán de manera conveniente a expertos en el tema investigado.

Cuadro 1. *Elementos seleccionados como muestra para la investigación, 2019*

Entrevista	¿Dónde?	¿Por qué?
Entrevistado 1	Yema Dorada S. A.	Jefatura de Recursos Humanos
Entrevistado 2	Yema Dorada S. A.	Jefatura ventas
Entrevistado 3	Yema Dorada S. A.	Jefatura administración general
Entrevistado 4	Travel Excelente	Jefatura de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia, 2019.

Unidades de análisis

Criterios de equidad de género

Con el fin de establecer la mejor forma de aplicación de la equidad de género en las organizaciones, es necesario definir una serie de criterios aplicables en los procesos de reclutamiento y capacitación en los Departamentos de Recursos Humanos. Estos representan un complemento para los procesos mencionados, es decir, que siguen un eje o una línea establecida. La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2014) menciona:

La Equidad de Género Implica tener en cuenta las condiciones de partida de mujeres y hombres para acceder a una determinada oportunidad o beneficio. Para esto, el Estado debe tratar a cada grupo de personas en función de los problemas específicos que enfrenta para ejercer sus derechos; es decir, tratar igual a quienes están en las mismas condiciones y, de forma diferenciada (p. 23).

Beneficios del cumplimiento de la equidad de género

Los beneficios en el cumplimiento de la equidad de género según Susan McDade (2016) son "Las empresas que apuestan a la participación de las mujeres son percibidas como

socialmente responsables, logran una mayor eficiencia y un mayor rendimiento del personal, más compromiso de los empleados y la mejora de la contratación y de su imagen pública. ” (párrafo 7)

Muchos son los beneficios en el ámbito organizacional que ganan las empresas al aplicar políticas, normas o regulaciones en materia de equidad de género. Al cambiar la perspectiva del tema, las compañías logran tener un valor diferenciado con respecto a las demás y logran un compromiso para erradicar la desigualdad de hombres y mujeres en las organizaciones.

Guía de buenas prácticas con cumplimiento en la equidad de género

Carlos San Román (2018) indica que “las buenas prácticas laborales buscan mejorar el clima y las condiciones laborales, dentro de un marco de trato respetuoso. Estas mejoras impactan positivamente en el desempeño de los colaboradores y, además, contribuyen con la mejora de su empleabilidad” (s. p.).

Por ende, son una herramienta que pretende proporcionar a las organizaciones un mejor clima laboral, así como las mejores condiciones laborales para los colaboradores, las buenas prácticas laborales se convierten en una herramienta con funcionalidad de guía para que la organización pueda encaminarse sobre la equidad de género.

Instrumentos utilizados en la investigación

Según Hernández *et al.* (2014):

El propio investigador. Sí, el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos, no solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos (p. 397).

Como se mencionó, el investigador es la persona que obtiene la información que desea tener a su alcance para estudiar la unidad de análisis. Para la presente investigación, el instrumento, además de revisión de literatura válida, como libros y artículos científicos, así

como tesis, también se requiere de una entrevista.

Al respecto, Hernández *et al.* (2014) mencionan “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Es decir, no corresponde a preguntas cerradas, sino más bien tiende a hacer un conversatorio para que el investigador pueda obtener los datos.

Janesick (citado por Hernández *et al.*, 2014), plantea: “en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 403). Con la entrevista el investigador puede obtener muchos datos que, en ocasiones, no se encuentran en revisiones de literatura.

Mertens (citado por Hernández *et al.*, 2014) menciona que los tipos de entrevista son “de opinión, expresión de sentimientos, conocimientos, sensitivas, antecedentes y de simulación” (p. 404). A partir de lo anterior, en la presente investigación se utilizará el tipo de entrevista de opinión, para conocer experiencias y conocimientos de expertos en el tema.

Chasteauneuf (citado por Hernández *et al.*, 2014) indica que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Con esto, las preguntas deben ser claras en el momento de realizar el cuestionario, ya que esa será la forma de medir las variables o unidades de análisis.

Existen dos tipos de preguntas en los cuestionarios, abiertas y cerradas. Hernández *et al.* (2014) exponen que “las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas” (p. 217).

Por lo tanto, las preguntas cerradas ya tienen delimitadas las respuestas, la persona que contesta tiene que elegir una de las opciones que se le brindan, de hecho, las preguntas cerradas permiten que la persona no se desvíe del tema principal. Hernández *et al.* (2014) también plantean que:

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito y puede variar de población en población. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las

posibles respuestas de las personas (p. 220).

Las preguntas abiertas se utilizan cuando se requiere saber la opinión o experiencias de personas que puedan transmitir información necesaria para un estudio, ya que como se explicó anteriormente no se tiene un límite de respuesta, su extensión puede variar como lo quiera la persona que conteste las preguntas. De acuerdo con Hernández *et al.* (2014):

La elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión (p. 221).

Por lo tanto y debido a lo anterior, en la investigación se utilizarán preguntas abiertas. En primer lugar, por tener un enfoque cualitativo y, además, porque el mayor interés de aplicar preguntas es para conocer la opinión de los expertos, para contribuir a una información clara y completa del tema principal.

Proceso para la recolección y análisis de datos

Para el proceso en la recolección y análisis de datos es necesario tener presente que se parte de una muestra, en este caso no probabilística y, además, es a conveniencia. Para esto, se elegirán expertos en el tema de equidad de género, así como encargados del Área de Recursos Humanos en las organizaciones que puedan brindar información necesaria y relevante sobre el tema de investigación.

La entrevista tiene como objetivo recolectar información válida, que proporcione conocimientos y experiencias en temas de cumplimiento de equidad de género y la aplicación en las empresas. Esto con el fin de introducir, cambiar o modificar la perspectiva de género en ámbitos laborales de una organización.

El fin es obtener información importante, así como recopilar datos que no siempre se encuentran en la literatura, sino en una conversación interactiva con personas que conozcan a fondo los temas. Los entrevistados serán personas involucradas en los procesos de equidad de género, desde los requisitos de la aplicación, hasta su desarrollo.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección sobre el análisis de resultados es importante aclarar que, con el fin de obtener la mayor información pertinente al tema de investigación, se aplicaron dos tipos de entrevistas. Una en una empresa privada en la que se realizan los procesos de reclutamiento y capacitación con base en la equidad de género y el otro tipo en Yema Dorada S. A.

La primera entrevista se realizó en Travel Excellente. Se entrevistó a la encargada de Recursos Humanos, que desde el 2011 se encuentra bajo el estándar de equidad de género laboral, han pasado por varios cambios y procesos organizacionales. Con el fin de obtener los resultados deseados.

Actualmente Travel Excellente cuenta con 75 colaboradores, distribuidos en un 46 % hombres y el restante 54 % en mujeres. Además, un punto importante para la empresa mencionada corresponde a que cuentan con el apoyo de la alta dirección para el tema de la equidad de género laboral.

En la actualidad, Travel Excellente cuenta con el sello de equidad de género y fue una de las primeras empresas en obtenerlo. Se entrevistó con el objetivo de obtener criterios con base en la equidad de género laboral, específicamente en los procesos de reclutamiento y capacitación. Como es una empresa capacitada y auditada por el Inamu, tienen los criterios definidos para la aplicación a lo que corresponde a este tema.

Las preguntas aplicadas a Travel Excellente, tenían tres ejes principales los cuales fueron: sobre la equidad de género en ámbitos laborales y recursos humanos, sobre la equidad de género aplicada en procesos de reclutamiento y sobre la equidad de género en procesos de capacitación. Estos se escogieron, con el fin de responder el primer objetivo respecto a los criterios de equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación.

En primer lugar, la entrevista inició sobre la equidad de género en ámbitos laborales y Recursos Humanos, por lo que se preguntó lo siguiente: al aplicar la equidad de género, ¿cuáles considera usted que son los beneficios internos para la empresa? La persona entrevistada explicó, de manera espontánea, los beneficios que obtuvieron posterior a la aplicación de la equidad de género en la compañía para la cual labora.

Entre los beneficios que la entrevistada dio como respuesta se encuentra la obtención de personal más capacitado en todas las áreas de la empresa, ya que la equidad de género erradica brechas en la capacitación. Es decir, todos los colaboradores, ya sea mujer u hombre, reciben las mismas cantidades de horas y calidad en cuanto a las capacitaciones recibidas.

Abigail Jiménez mencionó con respecto a las capacitaciones “muchas empresas realizan las capacitaciones sin pensar en temas como horarios o traslados del personal al lugar de la capacitación, pero no se dan cuenta que están limitando la asistencia a aquellos colaboradores que tienen que cuidar a sus hijos, por ejemplo” (Comunicación personal, s. f.).

La entrevistada hace referencia a que las capacitaciones deben realizarse dentro de las instalaciones o si es fuera de estas, proporcionar el medio de transporte y, además, es muy importante que se realice en el horario laboral de cada colaborador, de esta manera hay un aseguramiento de que las personas puedan asistir.

En cuanto a puestos de mandos equitativos, la entrevistada comentó que este punto surgió desde la alta dirección, ya que mantienen una paridad. Debido a esto, se ha tratado de que en todas las líneas de la empresa se maneje de la misma forma, aunque no es un proceso sencillo, ya que no en todas las líneas se pueden realizar tan fácil.

La forma en que Travel Excelente lo ha trabajado, es capacitar al personal no solo en temas de equidad de género, sino también invertir para que los colaboradores puedan desarrollar esas destrezas, capacidades y habilidades necesarias para ocupar un puesto que no sea el habitual. Abigail Jiménez mencionó:

Cuando empezamos a aplicar la equidad de género, se tuvo que otorgar la oportunidad de aplicar a puestos no tradicionalistas tanto a hombres como mujeres, pero, para esto, nos apoyamos de instituciones como universidades, técnicos, para tener una amplia gama de candidatos que puedan optar por el puesto (Comunicación personal, s. f.).

Existen ciertas jefaturas que se adaptan mejor a una persona, por sus condiciones de estudio o experiencia profesional. Sin embargo, no hay que negarle la posibilidad, no importa si es hombre o mujer, sino la persona idónea con las características adecuadas al puesto y con un buen manejo del liderazgo. Abigail Jiménez indicó:

Lo que buscamos mejorar y erradicar desde que empezamos este proceso, es ir eliminando el pensamiento de que generalmente solo hombres llegan al puesto de jefaturas, aquí eso no existe, las mujeres también están en la capacidad de tomar cualquier jefatura siempre y cuando al igual que a los hombres cumplan con los requerimientos del puesto (Comunicación personal, s. f.).

Del mismo modo, Jiménez mencionó que es importante el apoyo de la gerencia para implantar este tema, por motivos meramente de compromisos, además de estructuración de ciertos procesos, procedimientos y normativa interna, no tanto por cuestiones de inversión.

El desarrollo humano es uno de los beneficios que citó la entrevistada. Esto porque al tener acciones afirmativas de equidad de género han podido sacar el mayor potencial del personal. Además de brindarle calidad en cuanto a vida laboral-familia, con esto se logra que los colaboradores tengan calidad de vida laboral y, por ende, que se sientan satisfechos. Abigail Jiménez señaló:

Yo quiero que mi personal se identifique con la empresa, se sienta cómodo con lo que hace, sin prejuicios, lograr esa conciliación entre vida laboral-familia, que muchas veces se vuelve una limitante especialmente para las mujeres por el cuidado de los niños [...]. Además, menciona incursionar el teletrabajo, por ejemplo, nos ha permitido que esa limitante (anteriormente mencionada), no sea una preocupación para ellos, tener la flexibilidad de horario, trabajar sin prejuicios de ser hombre o mujer, es una señal de motivación y eso logra llevar a mi personal a tener una salud integral, un ambiente de trabajo sano para todos en general (Comunicación personal, s. f.).

Personal productivo, porque al tener al personal motivado, con un ambiente agradable para realizar las labores, además con un alto grado de capacitaciones, logra que sea más productivo. Es decir, le produzcan más a la empresa, al fin y al cabo, se genera una relación entre empresa-colaborador un ganar-ganar, el trabajador no se vuelve un gasto, sino una inversión.

De igual forma, la siguiente pregunta fue: ¿cuáles beneficios externos cree que logre la empresa con la aplicación de la equidad de género? Ante esto, Abigail Jiménez hizo

referencia a:

- Productividad social.
- Disminución de brecha social.
- Posicionamiento en el mercado.

Abigail Jiménez mencionó:

Productividad social, porque al haber mejores personas, más preparadas, con liderazgo, van a aportar en la sociedad y más todavía en la economía del país, eso también ayuda a erradicar la brecha social no solo de salarios, sino también de oportunidades, ayuda a la empresa a posicionarse en el mercado con mejores alianzas estratégicas con clientes y otras empresas (Comunicación personal, s. f.).

Actualmente, existen empresas que están en constante movimiento con temas de la actualidad y optan por generar alianzas con otras compañías que vayan sobre la misma línea. Jiménez indicó “el aplicar la equidad de género, hace que la perspectiva de otras empresas hacia adentro de mi empresa les genera más confianza y amplitud de negocio” (Comunicación personal, s. f.).

La siguiente pregunta realizada fue: ¿Cuáles son las oportunidades de mejora para la empresa con una guía de buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género? La respuesta de la entrevistada fue “mejoras en las políticas de salarios, bandas salariales equitativas, programas de capacitaciones, inducción para sensibilizar al personal” (Comunicación personal, s. f.).

Además, hizo énfasis a lo que corresponde a la inducción para sensibilizar al personal e indicó “la equidad de género laboral es un tema de cultura organizacional, la cultura es algo que se hace poco a poco, pero como le cambiamos a una persona un pensamiento de cuarenta años atrás, por ejemplo, ese es nuestro mayor reto, siempre hay por mejorar” (Comunicación personal, s. f.). Otra oportunidad de mejora que menciona Jiménez corresponde a:

El tema de involucrar el teletrabajo en algunos puestos que, si se pueden adoptar, es importante el teletrabajo como la flexibilidad laboral, para mí como persona a cargo del

personal me gusta que la persona trabaje sin preocupaciones, sin estrés, que le imposibilite estar concentrada en el trabajo.

Lo anterior Abigail Jiménez lo enfatiza como conciliación vida-trabajo, lo relaciona con equidad de género porque muchas veces los colaboradores de la empresa son madres o padres de familia, con obligaciones por cumplir y que el trabajo se vuelve un factor estresor por limitarlo a desempeñar compromisos familiares.

Como oportunidad de mejora, se coloca el teletrabajo para conciliar, de manera general, lo que corresponde a procesos extralaborales y se involucra equidad de género porque generalmente son mujeres que tienen que estar pendientes muchas veces de sus hijos y demás temas que afectan el desempeño de un puesto.

Para terminar la sección sobre la equidad de género en ámbitos laborales y Recursos Humanos se realizó la pregunta: ¿Cuál es el costo de implantar buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género? A lo que la entrevistada respondió:

Tiempo como limitante en el sentido de avanzar en solo lo necesario, ejemplo; montar una plataforma en línea para capacitaciones, sin embargo, es complejo porque demora tiempo y, además de tiempo como vender la idea a gerentes generales sobre la inversión tanto en tiempo como dinero (Comunicación personal, s. f.).

Además, mencionó que:

El presupuesto se vuelve un costo para asumir mayores retos en temas de equidad de género, ejemplo; nuevos métodos para alimentar el sistema de equidad de género, esto porque los sistemas no son estáticos, sino más bien se mantienen en constante movimiento (Comunicación personal, s. f.).

A partir de la primera sección de la entrevista se obtuvieron los beneficios internos, externos, oportunidades de mejora y, por consiguiente, los costos que se ven involucrados para la aplicación de la equidad de género en una empresa, los cuales se detallaran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. *Sobre la equidad de género en ámbitos laborales y recursos humanos*

Pregunta	Respuesta
Beneficios internos	<p>Personal más preparado</p> <p>Puestos de mandos equitativos</p> <p>Desarrollo humano</p> <p>Salud integral en los colaboradores</p> <p>Personal productivo</p> <p>Mejores condiciones laborales, en principio de equidad</p> <p>Acciones afirmativas</p> <p>Liderazgo</p>
Beneficios externos	<p>Productividad social</p> <p>Disminución de brecha social</p> <p>Posicionamiento en el mercado</p>
Oportunidades de mejora	<p>Mejoras en las políticas de salario</p> <p>Bandas salariales</p> <p>Programas de Capacitaciones</p> <p>Inducción para sensibilizar al nuevo personal.</p>

Costos	Tiempo Presupuesto
--------	---------------------------

Fuente: elaboración propia, con datos brindados por Abigail Jiménez, 2019.

La segunda sección de la entrevista en Travel Excelente corresponde a la equidad de género aplicada en procesos de reclutamiento. Para esto, se aplicaron varias preguntas para encontrar la información que ayudará a responder los objetivos de la investigación.

La primera pregunta fue: ¿Cuáles considera usted que son los criterios para incorporar la equidad de género en los procesos de reclutamiento en una empresa? La respuesta de Abigail Jiménez, con respecto a esta pregunta fue bastante extensa y enriquecedora, por lo que se tratará de ser lo más explicativo posible. En primer lugar, mencionó:

Los ocupantes del puesto de recursos humanos deben empezar por leer la nueva reforma procesal, ya que ahí indican varios puntos a tomar en cuenta con respecto a la igualdad de oportunidades, partiendo debido a esto se tiene que realizar una estructuración nueva de las políticas de recursos humanos (Comunicación personal, s. f.).

La entrevistada hizo énfasis en que la forma en que esté la política empresarial de Recursos Humanos influirá en las acciones del departamento, las políticas deben modificarse para que sean inclusivas. Abigail indicó: “los procesos que nacen desde las políticas en las empresas ya generan un sesgo con respecto a la división sexual del trabajo, por eso, es necesario cambiarlo en forma y fondo” (Comunicación personal, s. f.).

Después de modificar la política de Recursos Humanos con un enfoque en equidad de género laboral, es importante empezar con acciones afirmativas que permitan esa equidad. Un punto que Abigail Jiménez resaltó durante toda la entrevista con respecto al reclutamiento corresponde a los anuncios o publicaciones en busca de candidatos para un puesto:

En los anuncios de puestos vacantes, la equidad de género se reconoce en la redacción de ese anuncio, el lenguaje utilizado, eso va a determinar hacia quien me voy a dirigir, por ejemplo, no es lo mismo publicar un anuncio diciendo busco coordinador de sistemas de

información a publicar el anuncio: puesto para coordinación de sistemas de información (Comunicación personal, s. f.).

Es decir, con solo la redacción ya se puede determinar si hay inclusión, la idea de un lenguaje inclusivo es que el anuncio de un puesto vacante se dirija hacia hombres o mujeres, de manera que cada uno pueda aplicar sin sentirse excluido de un proceso. Jiménez mencionó “es importante que los departamentos de recursos humanos tengan lentes de género puestos, no inclinados hacia hombres o mujeres, sino equitativamente, esto, de cierta forma, sensibiliza tanto a la sociedad, así como a las empresas, jefaturas y colaboradores” (Comunicación personal, s. f.).

Además, Jiménez indicó:

En el momento de escoger la persona idónea al, debido a que se anda buscando cumplir, debe escogerse de acuerdo con las competencias, destrezas y habilidades que indica el manual de puesto como se dijo anteriormente con una redacción inclusiva y no solo dejarse guiar por si es hombre o mujer, mientras una persona pueda realizar las labores de acuerdo con sus competencias, es idónea para cubrir un puesto (Comunicación personal, s. f.).

Sobre reclutamiento también se realizó la siguiente pregunta: ¿Considera necesario introducir nuevos procedimientos y políticas de reclutamiento de personal para aplicar la equidad de género en una empresa? A lo que Jiménez respondió: “Claro, hay que cambiar no por completo, pero si empezar por cambiar la redacción tanto de los perfiles, así como los manuales de puestos, implantar a los procesos de la política lenguaje inclusivo, poner en los procesos buenas prácticas” (Comunicación personal, s. f.).

Además, se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué debe considerar una guía de buenas prácticas laborales para la integración de la equidad de género en los procesos de reclutamiento? Algunas de las respuestas fueron “candidatos donde haya paridad, de manera que se tomen en cuenta para un puesto hombres, así como mujeres, dar oportunidades”. De igual forma, se obtuvieron otras respuestas como:

Comenzar el reclutamiento desde *curriculum* ciegos, perfiles que partan desde comportamientos o destrezas, evitar que el nombre del puesto vaya dirigido a un género en específico, documentar perfiles y manuales de puestos, de manera que, toda persona que vaya a ocupar el puesto de recursista humano en la empresa reclute bajo la misma línea de equidad de género (Comunicación personal, s. f.).

La última pregunta de esta sección fue ¿Cómo incorporar buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género en los procesos de reclutamiento de personal? A lo que Jiménez contestó: “De manera gradual, con el apoyo y voluntad de la gerencia. Documentar todo en la normativa, tratar de evitar los sesgos entre géneros” (Comunicación personal, s. f.). Para finalizar esta sección sobre equidad de género en los procesos de reclutamiento se obtuvo lo siguiente:

Cuadro 3. *Sobre equidad de género aplicado al proceso de reclutamiento*

Pregunta	Resultado
Criterios para incorporar la equidad de género en los procesos de reclutamiento en una empresa	<p>Estructuración de políticas de Recursos Humanos.</p> <p>Estudio de la nueva reforma procesal.</p> <p>Tipo de redacción en anuncios para puestos vacantes.</p> <p>Lenguaje inclusivo en anuncios y manuales de puestos.</p> <p>Escoger por competencias y no por género.</p>
Contenido de buenas prácticas laborales para incorporar equidad de género en el proceso de reclutamiento	<p>Currículos ciegos.</p> <p>Candidatos donde haya paridad.</p> <p>Escoger candidatos de acuerdo con las competencias y destrezas y no por género.</p> <p>Documentar perfiles y manuales de puestos de acuerdo con la equidad de género.</p>

Fuente: elaboración propia, con datos brindados por Abigail Jiménez, 2019.

Para finalizar la entrevista en Travel Excelente se realizó la sección de preguntas sobre la equidad de género en procesos de capacitación. Por lo tanto, la primera pregunta al respecto fue la siguiente: ¿Cuál sería el mejor mecanismo para que la capacitación cambie la perspectiva de género en una empresa? Ante esto, Jiménez señaló:

Utilizar un lenguaje inclusivo para mejorar la comunicación, un mecanismo importante

actualmente es utilizar capacitaciones para cada tipo de generación, utilizar las pizarras informativas, innovar en mecanismos y que no solo sea una metodología en aula y de forma magistral, por ejemplo, nosotros queremos realizar un foro-película donde se pueda analizar desde la perspectiva de género (Comunicación personal, s. f.).

Es decir, en temas con bastante auge como la equidad de género en el trabajo, es importante tomar herramientas y mecanismos nuevos, de manera que los colaboradores reciban la información, de una forma que canalice de forma distinta, tomando en cuenta también hacia quién se dirige la información.

Asimismo, se preguntó ¿Qué impacto, según el tipo de población, tendría la aplicación de equidad de género en el proceso de capacitación? A lo que Jiménez contestó: “El impacto va a estar, según la escolaridad del personal y tipo de empresa. Sin embargo, tuvimos impactos sobre temas de conciliación vida-trabajo, cambios en las políticas y normativas internas, mejoró la flexibilidad de horarios” (Comunicación personal, s. f.).

La última pregunta de esta sección fue la siguiente ¿Qué debe considerar una guía de buenas prácticas laborales para la integración de la equidad de género en los procesos de capacitación? A lo que Jiménez mencionó: “feminidad y masculinidad, es decir, no tener miedo a expresar mi “yo”, eso hay que transmitirlo, comunicación más efectiva, inducción enfocada en la equidad de género e innovar para transmitir la información deseada” (Comunicación personal, s. f.). En cuanto a capacitación, se obtuvieron los siguientes datos:

Cuadro 4. *Sobre equidad de género en procesos de capacitación*

Pregunta	Resultado
Mecanismos para que la capacitación cambie la perspectiva de género en una empresa	Utilizar un lenguaje inclusivo para mejorar la comunicación. Capacitación por generación. Pizarras informativas. Sistemas abiertos de aprendizaje ejemplos:

	foro-película.
Impactos de la aplicación de equidad de género	Conciliación vida-trabajo. Cambios en políticas y normativas internas.
Contenido de buenas prácticas laborales en procesos de capacitación	Comunicación más efectiva. Inducción enfocada en equidad género. Innovar.

Fuente: elaboración, propia con datos brindados por Abigail Jiménez, 2019.

Como se mencionó al inicio de este apartado, se realizaron dos tipos de entrevista, la primera corresponde a los resultados anteriores, por lo que a continuación, se hará referencia a las entrevistas aplicadas en Yema Dorada S. A. En esta se referirá como entrevistado 1, entrevistado 2 y entrevistado 3, los tres ocupan puestos de jefaturas.

Yema Dorada S. A., es una empresa que se dedica a la producción, comercialización y distribución de huevo fresco. Actualmente, cuentan con 185 personas distribuidas en siete departamentos, de las 185 solo un 14 % son mujeres, ubicadas en la parte administrativa y también en planta de empaque y limpieza.

La entrevista aplicada se divide en dos secciones, los cuales corresponden a: sobre la equidad de género en Yema Dorada S. A. y sobre la implementación de la equidad de género en la empresa Yema Dorada S. A. El fin es conocer la perspectiva que tienen las jefaturas acerca del tema y la forma y o impacto de implementarlo en procesos de reclutamiento y capacitación.

Cuadro 5. *Perspectiva equidad de género*

	Entrevistado 1: desde el punto de vista de paridad, no hay una relación equitativa, los puestos de gerencia en su mayoría son
--	---

¿Cuál es su perspectiva de la equidad de género en la empresa Yema Dorada S. A.?	ocupados por hombres, las mujeres ocupan los puestos que tradicionalmente son para mujeres.
	Entrevistado 2: perspectiva, me parece que no anda del todo mal, sin embargo, las mujeres solo ocupan los puestos tradicionalistas, por ejemplo, secretaria del gerente, recepcionista, recursos humanos, entre otras.
	Entrevistado 3: en la empresa sí hay más hombres que mujeres, sin embargo, las mujeres que están en aproximadamente en dos departamentos de seis, eso dice mucho, pero hay que considerar si las mujeres están dispuestas a realizar trabajos más pesados que estar en una oficina, por ejemplo.

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Al analizar las respuestas obtenidas para la pregunta uno, se obtiene que no existe aproximación a una paridad laboral. El entrevistado uno hizo énfasis en que las mujeres ocupan puestos tradicionalistas, generalmente recepcionista y secretaria y que más de la mitad de los puestos de gerencia son ocupados por hombres.

Además, los entrevistados también mencionaron que Recursos Humanos tendría que analizar las competencias en los manuales de puestos de trabajo para verificar si tanto hombres como mujeres podrían optar por el mismo puesto en los distintos departamentos, ya que habría que examinar la disponibilidad de mujeres para puestos no tradicionales.

Cuadro 6. *Políticas que propician la equidad de género*

--	--

	Entrevistado 1: puede mejorarse, sin embargo, eso va a depender del apoyo que dé la gerencia. Puesto que debido a esto nacen las decisiones.
¿Considera que las políticas de la empresa y de Recursos Humanos propician la equidad de género en la empresa?	Entrevistado 2: las políticas actuales de la empresa, no maneja temas respecto a la equidad de género, ahora sí las propicia, para serle sincero no es un tema eje o principal, la razón es porque el proceso productivo maneja esfuerzos físicos, extensas jornadas, giras, entre otras cosas.
	Entrevistado 3: las políticas no contemplan la equidad de género porque no es un tema que haya venido trabajándose.

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Con respecto a la pregunta 2, las respuestas evidencian que la equidad de género no es un tema que se haya trabajado. Además, al no ser un eje principal en la empresa, no se ha planteado frente a la alta gerencia, el hecho de que las políticas no propicien la equidad de género es un indicador de esto.

Además, en las respuestas se indicó que debería valorarse los puestos de trabajo para contemplar la implementación de paridad incluso en departamentos de producción, debido a que estos son de jornada larga, horario rotativo, esfuerzos físicos, lo que se valoraría es si mujeres están dispuestas a esas condiciones.

Es decir, las políticas actuales de la empresa estudiada no se orientan o enfocan en la equidad de género, eso lo evidencian las respuestas obtenidas. Por ejemplo, el entrevistado 3

mencionó “las políticas no contemplan la equidad de género porque no es un tema que haya venido trabajándose”, por consiguiente, en el Departamento de Recursos Humanos deben trabajar en la normativa interna utilizada, para implantar la equidad de género.

Se realizó una pregunta extra que no estaba en el cuestionario a la jefatura de Recursos Humanos, sobre si existe política de Recursos Humanos. Ante esto indicó que política no, pero sí se manejan procedimientos para cada proceso, por lo tanto, sí se cuenta con una normativa interna amplia.

Cuadro 7. Proceso de capacitación para propiciar la equidad de género

¿Cree usted que el proceso de capacitación sea un mecanismo para propiciar la equidad de género en los colaboradores?	Entrevistado 1: sí, pero no basta solo con eso, la cultura cuando se dan capacitaciones es solo como por cumplir, después debido a esto si los temas no se refuerzan frecuentemente los colaboradores lo irán olvidando.
	Entrevistado 2: la capacitación en las empresas es la forma en que se le transmite la información que la empresa quiere que los colaboradores estén al tanto, si la equidad de género tiene que estar en el saber de toda la población activa de la empresa, pues claramente es el mecanismo principal para realizarlo.
	Entrevistado 3: aquí, además de las pizarras informativas, la capacitación es la forma de hacerle llegar al colaborador temas importantes.

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Después de analizar las respuestas obtenidas se determina que la capacitación es el principal medio por el cual en la empresa transmiten la información a los colaboradores. Sin embargo, se hace énfasis a que este no debería ser el único medio para transmitir datos relevantes y proporcionar en este caso temas de equidad de género.

Además, como lo indicó el entrevistado 3, en la empresa cuentan con pizarras informativas, que es un medio que llega a toda la población, ya que en ciertas circunstancias en las capacitaciones no se cuenta con todo el personal, por motivo de horarios y demás temas de flexibilidad.

Las capacitaciones como lo indica el entrevistado 1, además de ser informativas también deben ser de carácter basado en la actualización, de manera que proporcione el refrescamiento de los temas tratados en cada capacitación, de esta manera se va introduciendo gradualmente el tema de la equidad de género.

Cuadro 8. *Nuevas políticas de reclutamiento con base en equidad de género*

¿Qué implica para Yema Dorada establecer nuevas políticas de reclutamiento basados en la equidad de género?	Entrevistado 1: implica cambiar toda la estructura, modificar lineamientos o normas que ya existen.
	Entrevistado 2: un proceso nuevo, implica capacitación, costos de formación, plan piloto, entre otras cosas necesarias para introducir un cambio, un punto importante y que para la empresa es casi un deber, es la aprobación de la gerencia.
	Entrevistado 3: Nuevas formas, nuevos

	cambios, nuevas formas de dirigirme al personal.
--	--

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Con respecto a lo que implica establecer nuevas políticas de reclutamiento con base en la equidad de género, las jefaturas concordaron que es necesario introducir nuevos lineamientos, modificar o cambiar las políticas si se quiere implantar la equidad de género, siempre y cuando la gerencia esté de acuerdo en la aprobación de este tema.

Además, el entrevistado 2 mencionó “implica capacitación, costos de formación, plan piloto, entre otras cosas necesarias para introducir un cambio” (Comunicación personal, s. f.). Por este motivo, la alta gerencia debe estar al tanto, porque no se trata simplemente de introducir a la organización un nuevo proceso, sino también de formar para que este se lleve a cabo.

El entrevistado 3 indicó que establecer nuevas políticas de reclutamiento con base en la equidad de género implica “nuevas formas, nuevos cambios, nuevas formas de dirigirme al personal” (Comunicación personal, s. f.). Es decir, no solo implica nuevas políticas para aplicar la equidad de género, sino también tiene como limitante el desconocimiento de jefaturas para aplicarlo.

La respuesta anterior enfatiza en que existen vacíos con respecto a la equidad de género, aunque, es un tema totalmente nuevo de aplicar para la empresa, como lo indica el entrevistado 2 “un punto importante y que para la empresa es casi un deber, es la aprobación de la gerencia” (Comunicación personal, s. f.).

Con la aprobación de la gerencia, las jefaturas tendrán que recibir capacitaciones para estar al tanto de los criterios de aplicación en cuanto a la equidad de género en el proceso de reclutamiento. Se habla de jefaturas porque también forman parte de ese proceso en el momento de seleccionar al personal

La segunda sección con respecto a la entrevista realizada a la empresa corresponde a la implementación de la equidad de género para los procesos de reclutamiento y capacitación.

Cuadro 9. *Impacto gerencial*

	Entrevistado 1: un impacto bastante alto, los jefes en su mayoría actúan enmarcados en un sistema patriarcal 100 %.
¿Qué impacto en el ámbito gerencial tendría el establecer la equidad de género en los procesos de reclutamiento?	Entrevistado 2: el impacto a nivel de jefaturas consistiría en cambiar nuevas formas de liderar, de realizar el trabajo, pensar en adaptar el departamento a la equidad partitiva.
	Entrevistado 3: en mi posición como jefe implica tener más responsabilidad en el momento de escoger un candidato, implica pensar mejor la decisión final.

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Después de analizar las respuestas sobre el impacto de la equidad de género en el proceso de reclutamiento para las jefaturas, se establece que este cambiaría el sistema de reclutamiento casi en todas sus partes, como lo indicó el entrevistado 1 “los jefes en su mayoría actúan enmarcados en un sistema patriarcal 100 %” (Comunicación personal, s. f.).

Es decir, el hecho de que un candidato sea hombre le genera mayores puntos frente a un puesto, sin embargo, introducir la equidad de género cambiaría radicalmente el proceso de selección para ese jefe. Además, el impacto también se vuelve mayor cuando el cambio no solo es de manera documental o en procesos, sino en el pensamiento en los jefes.

Como lo señaló el entrevistado 3 “En mi posición como jefe implica tener más responsabilidad en el momento de escoger un candidato” (Comunicación personal, s. f.). Al establecer políticas de equidad de género, las jefaturas deben actuar en un marco de equidad y dejar de lado actos o culturas patriarcales, mencionado por uno de los entrevistados.

Lo que expresaron las tres personas entrevistadas sostiene lo que mencionó la jefatura de Recursos Humanos de Travel Excelente “las capacitaciones de sensibilización deben empezar a implementarse a nivel de jefaturas, porque son ellos lo que también deben promover el tema en sus grupos de trabajo” (Comunicación personal, s. f.). Este es un tema complejo, debido a que, como lo indica el entrevistado 1, es un sistema 100 % patriarcal, por lo que cambiar la perspectiva de género hacia otro enfoque lleva tiempo.

Cuadro 10. *Guía de buenas prácticas (propuesta) enfocada en equidad de género*

<p>¿A nivel de jefaturas considera necesario establecer una guía de buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género para el proceso de reclutamiento?</p>	<p>Entrevistado 1: claro que sí, sería de gran ayuda para reforzar prácticas con equidad de género. En el momento de reclutar personal la decisión se toma entre jefe y recursista humano, si las buenas prácticas nacen desde Recursos Humanos, el jefe podría tirar hacia la misma tendencia.</p>
	<p>Entrevistado 2: las buenas prácticas laborales encaminan hacia un mejor ambiente laboral generalmente, a nivel de jefaturas aquí en la empresa, ayudaría a manejar mejor los grupos de trabajo</p>
	<p>Entrevistado 3: claro, no es un tema tan fácil de digerir, más que la mayoría de los jefes somos una generación entrados en años.</p>

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según las respuestas obtenidas, en la empresa estudiada, para el proceso de reclutamiento

carecen de buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género. Esto se deduce porque las jefaturas entrevistadas consideran necesario establecer estas prácticas laborales, como lo indicó el entrevistado 2 “ayudaría a manejar mejor los grupos de trabajo” (Comunicación personal, s. f.).

Es decir, ayudaría en la forma de liderar el proceso de reclutamiento y, además, a manejar los grupos de trabajo, de una manera más enfocada en la equidad de género. Además, es importante mencionar lo que señaló el entrevistado 1 “las buenas prácticas nacen desde Recursos Humanos” (Comunicación personal, s. f.). No es que nazcan desde Recursos Humanos, sino que este departamento debe proporcionar una guía de buenas prácticas que ayuden a realizar los procesos, de acuerdo con la equidad de género.

Recursos Humanos debe promover la equidad de género desde sus procedimientos para fortalecer las diferentes perspectivas de sus colaboradores. Como lo indicó el entrevistado 3 “la mayoría de los jefes somos una generación entrados en años” (Comunicación personal, s. f.), es decir, en los departamentos conviven distintas generaciones, por lo que Recursos Humanos debe ser una línea de equilibrio entre estos.

Cuadro 11. *Diagnóstico de capacitaciones*

¿Considera que en la empresa se puede complementar el diagnóstico de capacitaciones con una guía de buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género?	Entrevistado 1: en el momento de realizar el diagnóstico de capacitaciones, siempre va a salir como debilidad la equidad de género, porque es un tema que no se da en la empresa, por lo tanto, sí se complementaría.
	Entrevistado 2: pienso que a nivel de gerencia sí.
	Entrevistado 3: el diagnóstico lo realiza Recursos Humanos con las jefaturas, me parece que la guía sería para jefaturas.

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Según el análisis de las respuestas, la guía de buenas prácticas enfocada en la equidad de género en las capacitaciones sería para las jefaturas, ya que el liderazgo en los grupos de trabajo es de vital importancia para introducir una nueva perspectiva sobre un tema en específico. Además, las buenas prácticas laborales propician acciones afirmativas que las jefaturas pueden implantar en sus equipos.

De igual forma, el entrevistado 3 mencionó que “el diagnóstico lo realiza Recursos Humanos con las jefaturas” (Comunicación personal, s. f.). Por esto, las jefaturas deben conocer su situación real sobre los temas por seleccionar junto con la jefatura de Recursos Humanos. En cuanto a equidad de género sí es importante que primero ellos conozcan del tema.

En el diagnóstico de capacitaciones de la empresa Yema Dorada, la equidad de género es una necesidad, como lo indicó el entrevistado 1 “en el momento de realizar el diagnóstico de

capacitaciones, siempre va a salir como debilidad la equidad de género, porque es un tema que no se da en la empresa” (Comunicación personal, s. f.).

Por lo tanto, en el momento de realizar el plan, ya sea anual o semestral de capacitación y con el apoyo de la gerencia y las jefaturas, se puede incluir la equidad de género como tema, enfocado en buenas prácticas laborales, mediante una guía que sea un soporte para ejecutar acciones enfocadas en este aspecto. Asimismo, es sumamente importante que las capacitaciones las ejecuten personas especialistas en el tema.

Cuadro 12. *Inducción a los colaboradores en equidad de género*

<p>Como parte de la inducción a los colaboradores ¿inculcaría el tema de la equidad de género?</p>	<p>Entrevistado 1: si la empresa quiere cambiar la perspectiva de la equidad de género, debe empezarse por ser un tema de cultura y, claramente, debe estar en la inducción para que sea un tema generalizado.</p>
	<p>Entrevistado 2: Sí, siempre y cuando sea un tema que la empresa empiece a implantar, por lo contrario, más bien sería un poco incómodo tanto para la persona que da la inducción, así como para el que la recibe.</p>
	<p>Entrevista 3: en este momento no, porque no es un tema que sea de aplicación, ni siquiera está en las políticas, ya cuando sea un tema de normativa interna claramente sí.</p>

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

La inducción es un proceso importante para los colaboradores que ingresan en la empresa estudiada. Los temas de la inducción son generalizados, ya que explican procesos internos, entre otros aspectos importantes que ellos deban saber. La equidad de género, como lo indica el entrevistado 3 “no es un tema que sea de aplicación, ni siquiera está en las políticas, ya cuando sea un tema de normativa interna claramente sí” (Comunicación personal, s. f.).

Es decir, no es funcional introducir a nuevos colaboradores en un enfoque de equidad de género porque la población que ya está no está sensibilizada ante este tema. Sin embargo, el entrevistado 1 mencionó “si la empresa quiere cambiar la perspectiva de la equidad de género, debe empezarse por ser un tema de cultura y, claramente, debe estar en la inducción para que sea un tema generalizado” (Comunicación personal, s. f.).

El entrevistado 1 enfatizó en cambiar la perspectiva de equidad de género en la empresa, no obstante, la inducción tiene un efecto sobre esto, máxime cuando existe un compromiso de la compañía con el tema. Sin embargo, al no ser generalizado, no es relevante brindar la inducción hacia ese enfoque.

A diferencia de que la empresa adopte medidas para involucrar la equidad de género, ya sea para un cambio de perspectiva o enfoque y que la población que esté laborando haya recibido ciertas capacitaciones en temas de equidad de género, cuando es así, es necesaria una inducción a los nuevos colaboradores para que laboren sobre la misma línea que los demás.

El entrevistado 2 indicó: “sería un poco incomodo tanto para la persona que da la inducción, así como para el que la recibe” (Comunicación personal, s. f.). Para esto, Recursos Humanos debe idear nuevas formas de transmitir la información hacia los nuevos ingresos, maneras de innovar, de aprovechar la tecnología, entre otros factores.

Cuadro 13. *Beneficios de la equidad de género*

	Entrevistado 1:
--	-----------------

	<p>Igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.</p> <p>Liderazgo entre hombres y mujeres.</p> <p>Diferentes criterios entre las jefaturas.</p>
<p>¿Cuáles beneficios cree que aportaría la equidad de género a la empresa?</p>	<p>Entrevistado 2:</p> <p>Una mayor apertura en aportación de ideas.</p> <p>Oportunidades de desarrollo para todos.</p> <p>Convivencia más sana.</p>
	<p>Entrevistado 3:</p> <p>Pienso que los beneficios serían a nivel más externo, podríamos decir que seríamos ejemplo ante el mercado.</p>

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

Para esta pregunta sobre los beneficios internos de la equidad de género, dos respuestas se enfocaron en lo que se podría llamar ambiente laboral más sano. El entrevistado 2 mencionó “oportunidades de desarrollo para todos, convivencia más sana” (Comunicación personal, s. f.). Esto significa un ambiente de trabajo agradable para todo el personal. El entrevistado 1 indicó “liderazgo entre hombres y mujeres, diferentes criterios entre las jefaturas” (Comunicación personal, s. f.).

El entrevistado 3 difirió de los dos restantes al mencionar “Pienso que los beneficios serían a nivel más externos, podríamos decir que seríamos ejemplo ante el mercado” (Comunicación personal, s. f.). A pesar de que lo que menciona el entrevistado 3 hace énfasis a que se les beneficia como empresa aplicar, que no mencionara beneficios internos es un punto para resaltar, ya que podría indicar una desaprobación de la equidad de género en los procesos de

la empresa o desconocimiento de las ventajas internas que podría conseguir la organización al aplicarla.

Cuadro 14. *Sensibilidad en equidad de género*

¿Cómo sensibilizaría a la población en temas de equidad de género?	Entrevistada 1: mediante charlas, capacitaciones, utilizando las pizarras informativas, enviando correos con enfoques de equidad de género.
	Entrevistado 2: cuando es un tema tan fuerte, digo tan fuerte porque por lo menos aquí en la empresa lo sería, me parece necesario la implementación de un programa de sensibilidad, entre las personas que lo realicen verán la forma de transmitir la información, pero si involucra capacitaciones, charlas, entre otras.
	Entrevistado 3: es un tema de cultura y eso tarda bastante en darse, por medio de capacitaciones, programas de charlas, mensajes en pizarras, que son los medios que se utilizan aquí.

Fuente: elaboración propia, con datos proporcionados por entrevistados, 2019.

De acuerdo con el análisis de las respuestas de los entrevistados, en la empresa estudiada

la equidad de género no es un tema de todos los días. Su implementación no se da de un día para otro, sin embargo, se puede lograr, al sensibilizar a todo el personal, de manera que la información sobre equidad de género se transmita en todos los niveles organizacionales.

El uso de los medios que tiene la empresa para transmitir algún mensaje o información relevante es sumamente importante, ya que no sería nada nuevo para el personal. Ejemplo de esto lo mencionó el entrevistado 1: “Mediante charlas, capacitaciones, utilizando las pizarras informativas, enviando correos con enfoques de equidad de género” (Comunicación personal, s. f.).

Los medios anteriores proporcionarían la información que se necesita para que lo asimile todo el personal. No obstante, como lo indicó el entrevistado 2 “es un tema tan fuerte, digo tan fuerte porque por lo menos aquí en la empresa lo sería” (Comunicación personal, s. f.), el tema de equidad de género es difícil de aceptar cuando la población tiene brechas tan marcadas.

Ante esto, el entrevistado 3 señaló “Es un tema de cultura y eso tarda bastante en darse” (Comunicación personal, s. f.). En este punto las personas a cargo de difundir la información deben innovar, de manera que estos datos se interioricen, esto provoca que la persona se encamine hacia una línea de cambio de perspectiva.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A partir del trabajo realizado sobre la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación de Recursos Humanos, desde el punto de vista teórico y el análisis de la aplicación del tema, se procede a presentar las conclusiones obtenidas.

La elaboración de un diagnóstico de los procesos de reclutamiento y capacitación con perspectiva de género es importante para determinar la situación actual de estos y para establecer líneas de acción que permitan guiar al Departamento de Recursos Humanos hacia un mejor manejo de estos procesos por medio de la equidad de género.

En la aplicación de la equidad de género en los procesos mencionados, existen criterios que encaminan a los Departamentos de Recursos Humanos a introducirse en el tema. Estos son: lenguaje inclusivo, capacitación y sensibilización. Lo fundamental del lenguaje inclusivo no se limita solo a su uso verbal entre los colaboradores, sino también a la utilización escrita en la normativa, procedimientos y demás pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos.

Parte del lenguaje inclusivo debe aplicarse también en la publicación de los anuncios o puestos vacantes que existen en una empresa. Esto permite que la comunicación sea más asertiva y no solo dirigida hacia un género u otro, lo que lleva a muchas personas a perderse la oportunidad de aplicar al puesto.

La capacitación es un factor importante y, a la vez, un punto de partida, ya que es la forma de difundir y transmitir el tema de la equidad de género a los colaboradores. A la vez, trae consigo la inducción para que también nuevos trabajadores asimilen la equidad de género en su relación vida-trabajo.

La sensibilización al personal es indispensable. El Departamento de Recursos Humanos debe diseñar estrategias para sensibilizar a los colaboradores desde diferentes ámbitos y no de manera generalizada o estructurada, ya que el aprendizaje de todas las generaciones en una empresa es distinto.

Lo anterior se enfatizó en los criterios generales de la equidad de género laboral en los procesos de reclutamiento y capacitación. Además, por medio de las entrevistas aplicadas se evidenció que en la empresa La Yema Dorada S. A. estos criterios no se aplican en los procesos que ya fueron mencionados.

Otra de las conclusiones fue la obtención de los beneficios tanto internos como externos que la organización puede adquirir al aplicar la equidad de género. El diferenciar los internos de los externos no significa que unos sean más beneficiosos que otros, sino que uno propicia un mejor ambiente laboral, igualdad de oportunidades y salud integral para todos los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, los beneficios externos propician una mejor imagen hacia el mercado en el que se desarrolla la compañía. Las empresas que se mueven con los cambios buscan alianzas con organizaciones que giren sobre los mismos cambios. Por esto, producen también beneficios ante sus clientes y futuras cadenas comerciales, ya que logran diferenciarse de otras.

Como parte de las conclusiones también están las buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género para los procesos de reclutamiento y capacitación. Estas son una guía importante para las jefaturas de Recursos Humanos para que puedan adentrarse en la aplicación de la equidad de género.

Para la empresa Yema Dorada, una guía de buenas prácticas laborales sería de gran importancia para que cierren vacíos entre los géneros, los cuales se producen en los procesos de reclutamiento y capacitación. Además, es una herramienta útil entre las jefaturas.

Como respuesta a la pregunta de investigación, se obtiene que la mejor forma de aplicar la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación para la empresa Yema Dorada S. A., es mediante una herramienta que proporcione buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género.

Finalmente, según las evidencias obtenidas, se logra identificar que para la empresa Yema Dorada S. A., la mejor forma de aplicar la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación sería mediante buenas prácticas laborales que involucren la aplicación de criterios ya definidos sobre equidad de género.

Recomendaciones

Según las consideraciones finales, las recomendaciones para la empresa Yema Dorada S. A., para la aplicación de equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación en el Departamento de Recursos Humanos, son las siguientes:

- a) Para la introducción y aplicación de la equidad de género en los procesos mencionados con anterioridad, es necesario que el Departamento de Recursos Humanos tenga el apoyo de la alta gerencia. Esta debe evidenciar, de manera escrita, su compromiso para la ejecución.
- b) Realizar un diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos en los procesos de reclutamiento y capacitación, con el fin de determinar vacíos existentes correspondientes a los criterios de equidad de género.
- c) Capacitar en temas de equidad de género al departamento de Recursos Humanos por medio del Inamu.
- d) Mediante buenas prácticas laborales introducir los criterios de equidad de género en los procesos de reclutamiento. Se debe hacer énfasis en el lenguaje inclusivo tanto de forma verbal entre los colaboradores como de manera escrita, en las políticas y demás documentación pertinente al departamento.
- e) En los procesos de capacitación introducir buenas prácticas laborales con base en la equidad de género, dirigidas principalmente a las jefaturas, para que la gestión y liderazgo de los grupos de trabajo sea de manera equitativa. Además, transmitir información del tema de equidad de género a los colaboradores de la empresa.
- f) Introducir estrategias para sensibilizar a los colaboradores para conseguir, de forma gradual y progresiva, la involucración de la equidad de género. Además, buscar distintas alternativas, de manera que no sea un tema monótono, sino que logre captar la atención y recepción de los trabajadores.
- g) Utilizar las pizarras informativas y correo electrónico interno como medio para un plan de comunicación, donde cada mes se utilice una temática o diseño distinto de manera que genere un impacto visual en los colaboradores.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Guía de buenas prácticas laborales para la implementación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación.

En este apartado se expondrá el desarrollo de una guía de buenas prácticas laborales para la aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Yema Dorada S. A.

La finalidad como tal de la guía proporcionada es con el fin de generar buenas prácticas laborales para que la empresa pueda implementar poco a poco la equidad de género, específicamente en los procesos de reclutamiento y capacitación, gestionados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Introducción

Las buenas prácticas laborales enfocadas en la equidad de género se desarrollan en un marco que tiene respaldo normativo por el Inamu e INTECO. Esto es de gran apoyo para las organizaciones que quieran optar por una certificación, que les permita ejercer bajo ese amparo normativo y estar en constante mejora.

Las tendencias de buenas prácticas laborales aplicadas en la equidad de género laboral enfatizan la apertura de oportunidades para hombres y mujeres, la participación laboral equitativa, el desarrollo de una conciliación vida-trabajo, además de constatar una salud integral en el puesto trabajo.

El fin de esta guía es proporcionar una herramienta fácil de implementar, para introducirse en la aplicación de equidad de género en la organización. Consiste en acciones o sugerencias para que el Departamento de Recursos Humanos pueda involucrar la equidad en los procesos de reclutamiento a partir de nuevas contrataciones, y en el proceso de capacitación con los colaboradores existentes y personal de nuevo ingreso mediante la inducción.

Objetivo general

Diseñar una guía de buenas prácticas laborales para la aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa la Yema Dorada S. A.

Objetivos específicos

- Proporcionar buenas prácticas laborales para la aplicación de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa la Yema Dorada S. A.
- Establecer los aportes de la aplicación de los criterios de equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa la Yema Dorada S. A.
- Indicar estrategias para la sensibilización del personal en la aplicación de equidad de género en la empresa la Yema Dorada S. A.

Descripción de la guía de buenas prácticas laborales para la aplicación de la equidad de género

Para esta guía se tomarán en cuenta dos fases principales. Estas hacen énfasis en dos puntos, uno a la organización del Departamento de Recursos Humanos y el otro a la sensibilización del personal. Además, se enmarcan en una planeación adecuada.

Figura 13. Fases para la aplicación de la equidad de género



Con respecto al compromiso, incluye el apoyo de la alta gerencia para establecer la equidad de género de manera formal, al establecerlo en la política de Recursos Humanos y como parte de las metas y objetivos de la organización. La equidad de género cuando existe un compromiso gerencial se vuelve también parte de la filosofía empresarial.

En cuanto a la parte de la sensibilización al personal corresponde difundir o transmitir el tema de la equidad de género a los colaboradores, de manera que la perspectiva de estos se transforme hacia un enfoque más acertado sobre el tema, entre los diferentes niveles y departamentos de la empresa.

La organización del Área de Recursos Humanos consiste en la gestión adecuada para involucrar la equidad de género en las diferentes acciones del departamento, la cual incluya la equidad en los procedimientos, manuales, normativa o cualquier documento válido para ejecutar estos aspectos.

Fases para la aplicación de la equidad de género

En este apartado se mencionarán buenas prácticas laborales para aplicar la equidad de género, tanto en el proceso de reclutamiento como en las capacitaciones. Además, se

indicarán buenas prácticas para introducir el tema de la sensibilización al personal de la empresa.

a) Compromiso.

El compromiso y liderazgo que tenga la alta dirección o gerencia de la empresa es importante para establecer un deber o cumplimiento de la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación. Entre las buenas prácticas laborales presentes en esta fase se encuentran:

- Establecer en la política de Recursos Humanos, o bien si no existe política entre los procedimientos, el tema de la equidad de género desde una perspectiva de inclusión. (Ver apéndice c).
- Difundir la perspectiva de género que adopta la empresa, es decir, transmitir a los colaboradores que la organización está comprometida con la equidad de género, tanto en la igualdad de oportunidades para todos como en el fortalecimiento de un ambiente de trabajo íntegro.
- Reforzar la comprensión de la política que se modificó con equidad de género para introducir gradualmente un cambio de enfoque de género entre los colaboradores.

Además, en este compromiso la planeación o gestión de Recursos Humanos es importante para generar un diagnóstico actual de la situación. Es decir, el Departamento de Recursos Humanos debe conocer a su personal, las condiciones en que laboran, las características de cada colaborador, las situaciones en que se encuentra vulnerable cada persona miembro de cada área. Esto, a la vez, permite determinar sesgos que se presentan en la misma empresa.

b) Organización del Área de Recursos Humanos.

El Área de Recursos Humanos tiene varios procesos que gestionar. En este caso se centrará en los procesos de reclutamiento y capacitación, que son principalmente los que se realizan en la empresa Yema Dorada S. A. Las buenas prácticas se enfocarán en esos procesos para introducir la aplicación de la equidad de género.

- Reclutamiento.

Las buenas prácticas laborales en el proceso de reclutamiento, además de involucrar la inclusión en ese proceso, también llevan a la empresa a obtener mayores beneficios o aportaciones, internas y externas. Buscan, además, la competitividad y productividad en sus colaboradores y, por ende, un mejor desempeño de los distintos departamentos.

Existen varios puntos del proceso de reclutamiento que se deben fortalecer mediante la equidad de género (ver apéndice e) los cuales son:

- Procedimientos o pasos del reclutamiento:
 1. El Área de Recursos Humanos debe asegurarse de que los anuncios de puestos vacantes indiquen o reflejen que la empresa tiene un compromiso con la equidad de género, de manera que incentive tanto a hombres como a mujeres a aplicar para estos puestos (Ver apéndice d)
 2. Recursos Humanos debe promover la equidad en temas de oportunidades, independientemente del nivel de educación, el género, experiencias y situación socioeconómica.
 3. Recursos Humanos debe tratar de eliminar ciertos filtros que no inducen a la inclusión y prescindir de un lenguaje o redacción en el que no se emplee la inclusión de género.

Incluir la equidad de género en el proceso de reclutamiento significa aplicar el tema en los siguientes puntos:

- Descripción de los puestos de trabajo.
- En las publicaciones de los anuncios vacantes.
- En las entrevistas por aplicar.
- En la selección de las personas.
- Canales de distribución.

Con respecto a la equidad de género, en la descripción de los puestos de trabajo, la persona encargada de Recursos Humanos debe hacer énfasis en lo que corresponde a determinar criterios objetivos y no subjetivos del colaborador. Por ejemplo, identificar conocimientos

técnicos o pertinentes al puesto, funciones, responsabilidades y prescindir de datos como género, situación familiar, fuerza, entre otros aspectos.

En las publicaciones de los anuncios para puestos vacantes, es importante que se realice de manera objetiva, sin dirigirse hacia ningún género en específico, sino con un lenguaje inclusivo que permita que tanto hombres como mujeres se sientan identificados con el puesto.

Cuando hay un proceso de contratación, los recursistas humanos deben aplicar entrevistas, sin embargo, muchas veces se hacen cuestionamientos que no aportan como indicador o como dato importante para que la persona desenvuelva, de manera adecuada, sus funciones. A continuación, se presenta un ejemplo de preguntas o situaciones objetivas:

Cuadro 15. *Entrevista con base en competencias y no en lo personal*

Competencia	Resultado
Situación	La persona entrevistada relata una situación profesional (trabajos pasados) para conocer su contexto y su conducta.
Tareas	Se conversa sobre las funciones y responsabilidades que tenía en el trabajo anterior.
Acción	Conocer conductas de la persona, de manera que se pueda determinar si cuenta con las competencias requeridas del puesto.

Fuente: elaboración propia, 2019.

En lo que respecta a la selección de personas, es importante que estas se elijan con base en la experiencia profesional, nivel académico, habilidades y capacidades requeridas para el puesto, de manera que siempre se vincule con este y no con el género de la persona. Los canales de distribución son importantes en el momento de publicar un anuncio.

Para aplicar la equidad de género estos deben garantizar la visualización y el acceso tanto para hombres como para mujeres, es decir, que ambos géneros se sientan en la libertad de aplicar al puesto, con la satisfacción de que pueden ser tomados en cuenta para entrar en el proceso como tal de reclutamiento.

Para la descripción del puesto y las especificaciones que se requieren, los anuncios deben ser claros, transparentes, concisos y con un lenguaje inclusivo. Además, deben contener al menos ciertos puntos que se detallan a continuación:

- a) Título del puesto.
- b) Objetivo del puesto.
- c) Funciones y responsabilidades.
- d) Perfil de la persona.
- e) Condiciones del puesto.
- f) Utilizar un lenguaje inclusivo donde invita a hombres y mujeres a participar.

Cuadro 16. *Perfil de puesto con perspectiva de género*

Nombre del puesto:	Jefatura de administración en contabilidad
Objetivo del puesto	Administrar, de manera eficiente, la contabilidad y finanzas de la empresa de manera transparente, cumpliendo con la organización, dirección y control del área.
Funciones y responsabilidades:	Control administrativo y contable de la empresa.

	Preparar asientos contables. Presentar estados de resultados. Realizar y llevar el control de liquidaciones.
Competencias requeridas:	Capacidad analítica. Orden y organización. Solución de situaciones financieras. Capacidad numérica.

Fuente: elaboración propia.

Como se evidenció en el ejemplo anterior, es importante el título del puesto, ya que, a partir de este se determina hacia quién se dirige la oferta. No es lo mismo mencionar *jefatura de administración y contabilidad*, que *encargado de jefatura de administración y contabilidad* o, por otro lado, indicar *jefe de administración y contabilidad*, porque en estos últimos dos se le delega al género masculino.

A continuación, se presenta un resumen de buenas prácticas laborales con equidad de género en el proceso de reclutamiento:

- a) Elaborar manuales por competencias, habilidades y conocimientos, excluyendo características como género, carga física, edad, entre otros aspectos.
- b) Elaborar manuales de puestos y procedimientos con lenguaje inclusivo.
- c) No especificar un género para los puestos.
- d) Tratar de mantener un equilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres en cada departamento de la empresa.
- e) Brindar en la empresa acceso a la misma información para hombres y mujeres.

- f) Realizar entrevistas dirigidas a conocer las capacidades, destrezas, entre otros aspectos relevantes, del candidato para el puesto, además de realizarlas entre al menos dos personas, ya sea jefatura de recursos humanos y jefe de área.
- g) Exponer las condiciones del puesto al candidato y circunstancias de este que puedan afectar su vida extralaboral. Esto garantiza que la persona acepta el trabajo en esas circunstancias.
- h) Documentación o políticas internas del Departamento de Recursos Humanos debe redactarse con lenguaje inclusivo.
 - Capacitación.

El fin de las capacitaciones es proporcionar el crecimiento y desarrollo de todos los colaboradores de acuerdo con el potencial de cada uno. Además, brindar aprendizaje tanto personal como colectivo, para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales y desarrollo personal de cada colaborador.

En este proceso se toma en cuenta los mecanismos que utiliza la empresa Yema Dorada, en este caso solo corresponde al plan de capacitación y la inducción que, de cierta manera, se incluye en este proceso para fortalecer información o contextos en los que ya los demás colaboradores tienen formación.

- Plan de capacitación (ver apéndice f)

En los Departamentos de Recursos Humanos, como parte del proceso de la capacitación es fundamental realizar un diagnóstico de necesidades para elaborar un plan que satisfaga esas necesidades. La equidad de género también debe incluirse en el plan de capacitaciones con los siguientes fines:

- Asegurarse que las capacitaciones estén dirigidas tanto a hombres como a mujeres, con métodos definidos para la inclusión en los distintos temas abordados.
- Asegurar la participación equitativa de hombres y mujeres, de manera que cumplan adecuadamente lo que corresponde a los indicadores de horas recibidas, cursos tomados, entre otros aspectos.

- Desarrollar capacitaciones en las instalaciones, preferiblemente en horarios dentro de la jornada para no afectar las responsabilidades extralaborales tanto de hombres como mujeres.
- Realizar nuevas metodologías, de manera que se desarrolle un aprendizaje sano en cada colaborador y que la equidad de género se reciba adecuadamente.
- Desarrollar o utilizar los medios existentes de la empresa para que la población en general tenga acceso a las oportunidades de capacitación.

Además, en cuanto a las capacitaciones, las buenas prácticas incluyen los siguientes criterios:

- Asegurarse que las personas que impartan las capacitaciones sean facilitadoras con actitudes y enseñanza favorable para acciones con un enfoque en equidad de género.
 - Si se utiliza algún material didáctico o pedagógico asegurarse que no contenga un lenguaje excluyente, sino que sea inclusivo hacia la equidad de género.
 - Elaborar un plan de capacitación con base en necesidades, en el que se tome en cuenta a todo el personal de la empresa.
 - Incorporar en el plan de capacitación temas para difundir y fomentar la equidad de género en todos los departamentos de la empresa.
 - Generar oportunidades de asistencia a capacitación tanto para hombres como para mujeres.
 - Capacitar a las jefaturas sobre la equidad de género, de manera que puedan transmitir acciones mediante aprendizaje-enseñanza.
 - Incluir en el plan de capacitación liderazgo con enfoque de género para las jefaturas, de esta manera, en el momento de seleccionar y gestionar a sus grupos de trabajo lo realicen de forma más equitativa.
- Inducción (ver apéndice g)

El proceso de inducción es igual de importante que la capacitación, ya que este busca

promover aspectos esenciales de la empresa hacia los nuevos colaboradores, para que estos sigan la misma línea. La inducción con un enfoque de equidad de género debe considerar:

- Orientación adecuada para el personal nuevo, mediante la utilización de un lenguaje inclusivo, de manera que transmitan la promoción de la equidad e igualdad de oportunidades para todos los colaboradores.
- En la etapa de la inducción, promover y comunicar aspectos propios de la organización con enfoque de género, como los valores de la empresa, el respeto hacia los demás y transmitir el tema de equidad de género como una cultura en proceso. Es decir, transmitirlo como un tema de compromiso propio de la compañía.

c) Sensibilización al personal.

Apoyarse en recursos, herramientas y en las jefaturas que lideran grupos de trabajo, es fundamental para sensibilizar al personal. Se recomiendan ciertas acciones como estrategia para fomentar la sensibilización de los colaboradores con respecto a la equidad de género. La sensibilidad del personal debe pretender:

- Modificar la conceptualización de equidad de género, de manera que se garantice entre todos los colaboradores la igualdad de oportunidades en la empresa.
- La importancia de involucrar en la empresa la equidad de género.
- Garantizar en todos los niveles de la organización un lenguaje inclusivo, tanto en la comunicación de jefe a colaborador como entre los mismos colaboradores.
- Evitar comentarios sexistas.
- Impartir diferentes metodologías, de manera que transmitan información sobre la equidad de género.

La utilización de estrategias internas para fomentar la sensibilidad al personal es importante para determinar la forma en que se espera difundir o transmitir conceptos propios de equidad de género. No solo es fundamental el compromiso de la alta gerencia, sino de toda la empresa, para formar un enfoque de género distinto en la compañía, cada colaborador

debe aportar una perspectiva de cambio.

Para las estrategias internas es importante que la empresa conozca cuáles son los recursos con los que cuenta para difundir información al personal. En el caso de Yema Dorada, debe realizar un análisis de cuál es la mejor forma para transmitir esa información. Actualmente, la compañía tiene los siguientes medios:

- Pizarras informativas en cada departamento.
- Correo electrónico.
- Pizarras informativas colectivas.

La utilización de los medios ya mencionados, son importantes porque se pueden utilizar como medio para llevar a cabo un plan de comunicación con temas de equidad de género, donde mes a mes, se introduzca una nueva temática o diseño, provocando un acercamiento de los colaboradores con el tema. (ver apéndice i)

Una de las estrategias para fomentar la equidad de género en las personas es innovar, de manera que se tome en cuenta los diferentes tipos de aprendizaje que pueden tener los colaboradores, por ejemplo:

- Realizar foro película con temática en la equidad de género y posteriormente un análisis de lo visto, en el que los colaboradores tengan participación directa.
- Designar espacios para que las personas hagan sus aportes, comentarios o quejas sobre sus necesidades en cuanto a la equidad.
- En las capacitaciones utilizar los medios audiovisuales para transmitir videos informativos sobre la equidad de género en las organizaciones.
- Contar con personas capacitadas que transmitan información sobre equidad de género mediante charlas informativas.
- Las jefaturas en las reuniones mensuales deben difundir la información mediante un lenguaje inclusivo.
- En las capacitaciones sobre equidad de género realizar actividades dinámicas,

como juegos que estén formados por hombres y mujeres.

El aprovechamiento de los recursos tecnológicos es fundamental para transmitir desde distintas ópticas el tema de equidad de género, además es importante tomar en cuenta que en las empresas existen diversas generaciones, desde baby boomers hasta la era de los millennials, por ello utilizar diversas formas de transmitir información se vuelve tan importante.

El Departamento de Recursos Humanos, debe tomar en cuenta para las capacitaciones, los diversos tipos de aprendizaje que pueda tener el personal, esto permitirá que la recepción de la información sea un punto a favor para un cambio gradual de la perspectiva de género que tengan los colaboradores.

Cuadro 17. *Esquematización de acciones de trabajo y responsables de las fases*

Fases para la aplicación de equidad de género	Acciones de trabajo	Objetivo	Buenas prácticas laborales	Responsable de ejecución
Compromiso	Política de Recursos Humanos	Establecer en la política de Recursos Humanos procedimientos para promover el tema de la equidad de género.	Difundir el tema de equidad de género como un compromiso de toda la empresa.	Gerencia
	Reclutamiento	1.Describir los	1.Desarrollo	Jefatura Recursos

Organización del área de recursos humanos	<p>1.Descripción de los puestos de trabajo.</p> <p>2.Proceso de entrevista</p> <p>3.Publicación de anuncios</p>	<p>puestos de trabajo con criterios objetivos, identificando conocimientos técnicos o pertinentes al puesto, funciones, responsabilidades y prescindir de datos como género, situación familiar, fuerza, entre otros aspectos.</p> <p>2.Realizar el proceso de entrevista con inclusión y con base en competencias.</p> <p>3.Publicar anuncios con lenguaje de inclusión para</p>	<p>de la descripción de puestos mediante una redacción inclusiva.</p> <p>2.Evitar preguntas personales y dirigidas al género, utilizar preguntas para conocer conductas, competencias y habilidades.</p> <p>3. Redactar los anuncios de plazas vacantes por medios que faciliten el acceso a hombres y</p>	<p>Humanos</p> <p>2.Jefatura de Recursos Humanos/jefe de área</p> <p>3. Jefatura de Recursos Humanos</p>
---	---	---	--	--

		otorgar oportunidad a hombres y mujeres.	mujeres	
	Capacitación			
	1. Plan de capacitación	1. Realizar un plan de capacitaciones, de manera que satisfaga las necesidades de hombres y mujeres.	1. Capacitaciones que permitan el acceso a toda la población, incluir temas de equidad de género. 2. Utilizar lenguaje inclusivo, promoción de la equidad de género.	1. Jefatura de Recursos Humanos/capacitador
	2. Inducción	2. Promover y comunicar aspectos propios de la organización con enfoque de género.		2. Jefatura de Recursos Humanos
Sensibilización al personal	Estrategias de sensibilización	Involucrar la equidad de género en los departamentos de la empresa.	Utilización de mecanismos innovadores para transmitir la equidad de género.	Jefatura de Recursos Humanos/jefaturas de áreas.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Aportes para la empresa al aplicar la equidad de género en los procesos de reclutamiento y capacitación

- La elaboración de manuales y perfiles de puestos desde un enfoque de equidad de

género y lenguaje inclusivo.

- Las jefaturas valoran las competencias para lograr el desempeño en cada puesto.
- Favorece la transparencia y objetividad en el momento de realizar los procesos de reclutamiento.
- Se brinda oportunidades de trabajo de manera equitativa.
- Mantener un enfoque de género estructurado genera a la empresa salud integral para todos los colaboradores, de esta manera, el personal trabaja motivado.
- Bienestar emocional para las personas que ingresan.
- Permite una mejor apertura en el mercado de Recursos Humanos, de esta forma, la empresa se garantiza que apliquen a los puestos personas capacitadas y, además, de manera equitativamente.
- Mejora la imagen interna de la empresa.
- Se previenen temas como el acoso sexual, lenguaje sexista, favoritismo entre géneros, entre otros aspectos de la misma índole.

REFERENCIAS

- Acuña, D.; Púemape, O. Roca, F. y Velásquez, J. (2017). Propuesta Modelo Certificación Equidad de Género (Tesis de Maestría). Universidad Católica del Perú, Perú.
- Aduna, A.; García, E. y Chávez, É. (s. f.). Modelos de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html#r1>
- Arias, N. (2015). Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género en Costa Rica. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6230200.pdf>
- Arias, R.; Sánchez, R. y Sánchez, L. (2014). Rev. Ciencias Sociales 146: 55-83 / 2014 (IV) ISSN: 0482-5276. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/download/19116/19182/>
- Alcaide, M.; González, M. y Flórez, I. (2011). La dirección de recursos humanos en la empresa: fundamentos y procesos. España: Digital @ Tres
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_america_latina_y_el_caribe._mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf
- Flores, A. (2016). Políticas públicas de igualdad de género en Chile y Costa Rica. Un estudio comparado (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España
- Forber, R. (2015). Éxito Empresarial/ n.º 292,2015. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicación_292_b_130815_es.pdf

- Fundación Mujer. (s. f.). Herramientas de diagnóstico para el distintivo de la calidad de género. Monográfico n.º 5 pp. 16-37. Recuperado de:
http://www.fundacionmujeres.es/proyectos/view/herramientas_de_diagnostico_para_el_distintivo_de_calidad_en_genero.html
- Gómez, L; Balkin, D. y Cardy R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación S.A
- Hernández, I. (2017). 21 nuevas organizaciones se comprometen con la equidad de género. Recuperado de: <http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/presscenter/pressreleases/2017/07/13/21-nuevas-organizaciones-se-comprometen-con-la-igualdad-de-g-nero.html>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2010). Compartiendo las mejoras prácticas del Modelo de Equidad de Género. México.
- López, M. (2010). Guía para el desarrollo de procesos para la igualdad en ambiente laboral. México.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. San José, Costa Rica.
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Aprovechar el talento de hombres y mujeres. Costa Rica.
- Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género. (2007-2017). San José, Diseño Editorial, S. A.
- Política Nacional para la Igualdad y Equidad de Género. (2018-2030). San José, Diseño Editorial, S. A.

- Rodríguez, J. (2004). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial UOC
- Romero y Villanueva. (2016). La Gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, volumen (n.º 15), pp. 26-35.
Recuperado de: http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/3.pdf
- Santa Cruz, I. (s. f.) *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: beneficios y costes de los planes de igualdad*. pp. 282-284. Recuperado de:
http://www.mitramiss.gob.es/es/pública/pub_electronicas/destacadas/revista/números/ExtraIgualdad07/Extra-Igualdad.pdf
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

APÉNDICES

Apéndice a: cuestionario para expertos en equidad de género

a. Sobre la equidad de género en ámbitos laborales y Recursos Humanos

Al aplicar la equidad de género, ¿Cuáles considera usted que son los beneficios internos para la empresa?

¿Cuáles beneficios externos cree que logre la empresa con la aplicación de la equidad de género?

¿Cuáles son las oportunidades de mejora para la empresa con una guía de buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género?

¿Cuál es el costo de implementar buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género?

¿Cómo integrar la equidad de género en la política de Recursos Humanos de la empresa?

b. Sobre la equidad de género aplicado en procesos de reclutamiento

¿Cuáles considera usted que son los pasos necesarios (o criterios) para incorporar la equidad de género en los procesos de reclutamiento en una empresa?

¿Considera necesario introducir nuevos procedimientos y políticas de reclutamiento de personal para aplicar la equidad de género en una empresa?

¿Qué debe considerar una guía de buenas prácticas laborales para la integración de la equidad de género en los procesos de reclutamiento?

¿Cómo incorporar buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género en los procesos de reclutamiento de personal?

c. Sobre la equidad de género en procesos de capacitación

¿Cuál sería el mejor mecanismo para que la capacitación cambie la perspectiva de género en una empresa?

¿Qué impacto, según el tipo de población, tendría la aplicación de equidad de género en el

proceso de capacitación?

¿Qué debe considerar una guía de buenas prácticas laborales para la integración de la equidad de género en los procesos de capacitación?

Apéndice b: cuestionario para jefaturas de la empresa la Yema Dorada S. A.

a. Sobre la equidad de género en la empresa Yema Dorada:

¿Cuál es su perspectiva de la equidad de género en la empresa Yema Dorada S. A.?

¿Considera que las políticas de la empresa y de Recursos Humanos propician la equidad de género en la empresa?

¿Cree usted que el proceso de capacitación sea un mecanismo para propiciar la equidad de género en los colaboradores?

¿Qué implica para Yema Dorada establecer nuevas políticas de reclutamiento con base en la equidad de género?

b. Sobre la implementación de la equidad de género en la empresa Yema Dorada:

¿Qué impacto en el ámbito gerencial tendría el establecer la equidad de género en los procesos de reclutamiento?

¿A nivel de jefaturas considera necesario establecer una guía de buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género para el proceso de reclutamiento?


¿Considera que en la empresa se puede complementar el diagnóstico de capacitaciones con una guía de buenas prácticas laborales enfocada en la equidad de género?

Como parte de la inducción a los colaboradores ¿inculcaría el tema de la equidad de género?

¿Cuáles beneficios cree que aportaría la equidad de género a la empresa?

¿Cómo sensibilizaría a la población en temas de equidad de género?

Apéndice c: Política de equidad de género

	Política de Equidad de Género	Código	
		Emisión	
	La Yema Dorada S.A.	Aprobación	

La Yema Dorada S.A, declara su compromiso con la equidad de género, beneficiando tanto a personas externas, clientes, proveedores, contratistas, así como a los colaboradores de la organización.

El compromiso adquirido nace para proveer estrategias y acciones para disminuir la inequidad de género, con el fin de fortalecer el desarrollo empresarial, lenguaje inclusivo y una gestión del recurso humano enfocada en la equidad y beneficios para todos.

La política impulsa la promoción de la equidad de género para transversalizar la perspectiva de la misma y un balance para crear un ambiente laboral sano, donde los colaboradores se sientan satisfechos con las condiciones del área de trabajo, y por ende ser colaboradores más íntegros y productivos.

Lineamientos


Ambiente libre de sexismo

La política afirma el lineamiento de la no discriminación, donde todos los colaboradores puedan ejercer sus derechos, sin distinción alguna, y sin distinción de género, además la política fortalece el lenguaje inclusivo y no sexista en sus diferentes niveles de la organización

Igualdad de oportunidades para todos

Generar condiciones de trabajo óptimas para que todos los colaboradores sea hombre o mujer tengan las mismas condiciones y oportunidades en el empleo, adoptando criterios de equidad de género en los procesos de selección, capacitación e igual trato para todos.

Apéndice d: publicación de anuncios

	Instructivo para publicaciones de anuncios clasificados	Código	
		Emisión	
	La Yema Dorada	Aprobación	

1. Objetivo y alcance

- 1.1 Establecer los parámetros que regulen la publicación de anuncios en la sección de clasificados
- 1.2 Este instructivo aplica para los departamentos y personeros responsables de la elaboración y publicación de anuncios.

2. Responsabilidades

- 2.1 El director asignado a la empresa será responsable de:
 - 2.1.1 Autorizar las publicaciones de anuncios de plazas vacantes que se requieran para los puestos de niveles 1 y 2.
- 2.2 El gerente general de la empresa será responsable de:
 - 2.2.1 Autorizar las publicaciones de anuncios de plazas vacantes que se requieran para los puestos de niveles 3,4,5 y 6.
- 2.3 El jefe de recursos humanos de las diferentes empresas será responsable de:
 - 2.3.1 Solicitar al asistente de recursos humanos del grupo la publicación de los anuncios de acuerdo con los lineamientos del presente instructivo.
- 2.4 El asistente de recursos humanos del grupo será responsable de:
 - 2.4.1 Coordinar la publicación de los anuncios que reciba de parte de los jefes de recursos humanos de las empresas, cumpliendo los lineamientos que en este instructivo se define.

3. Definiciones

- 3.1 Anuncio: todo espacio a publicar en la prensa como medio para cubrir alguna necesidad que se presente en las empresas del grupo
- 3.2 Lenguaje inclusivo: todo lenguaje que no oculta no subordina, no infravalora, no excluye.


4. Políticas

- 4.1 Toda publicación de anuncio debe ser coordinada con el departamento de recursos humanos del grupo.
- 4.2 La publicación de los anuncios se hará una vez al mes, el segundo domingo o lunes de cada mes.
- 4.3 Las publicaciones de anuncios de plazas vacantes para algún puesto de los niveles 4,5 y 6 se harán el segundo lunes de cada mes.
- 4.4 El mensaje del anuncio de plazas vacantes debe publicarse con un contenido de lenguaje inclusivo.
- 4.5 El anuncio de plazas vacantes lo define el departamento de recursos humanos del grupo, considerando el nivel de puesto, la urgencia de la contratación, la descripción del perfil o requerimientos del puesto.

5. Contenido

- 5.1 El jefe de recursos humanos debe buscar simplificar el contenido del anuncio, de manera que se puntualice y resuma claramente el perfil o requerimientos necesarios.
- 5.2 El asistente de recursos humanos del grupo debe verificar que el anuncio tenga contenido de lenguaje inclusivo antes de la publicación.
- 5.3 El asistente de recursos humanos envía al medio de comunicación el anuncio confirma el recibo del mismo para asegurar contenido y fecha de publicación.

Apéndice e: Manual del proceso de reclutamiento y selección

	Manual del proceso de reclutamiento y selección aplicando la equidad de género	Código	
		Emisión	
	La Yema Dorada	Aprobación	

El presente manual del proceso de reclutamiento y selección aplicando la equidad de género laboral, establece de forma clara los lineamientos que se deben adoptar para utilizar los criterios de equidad de género por parte del departamento de recursos humanos.

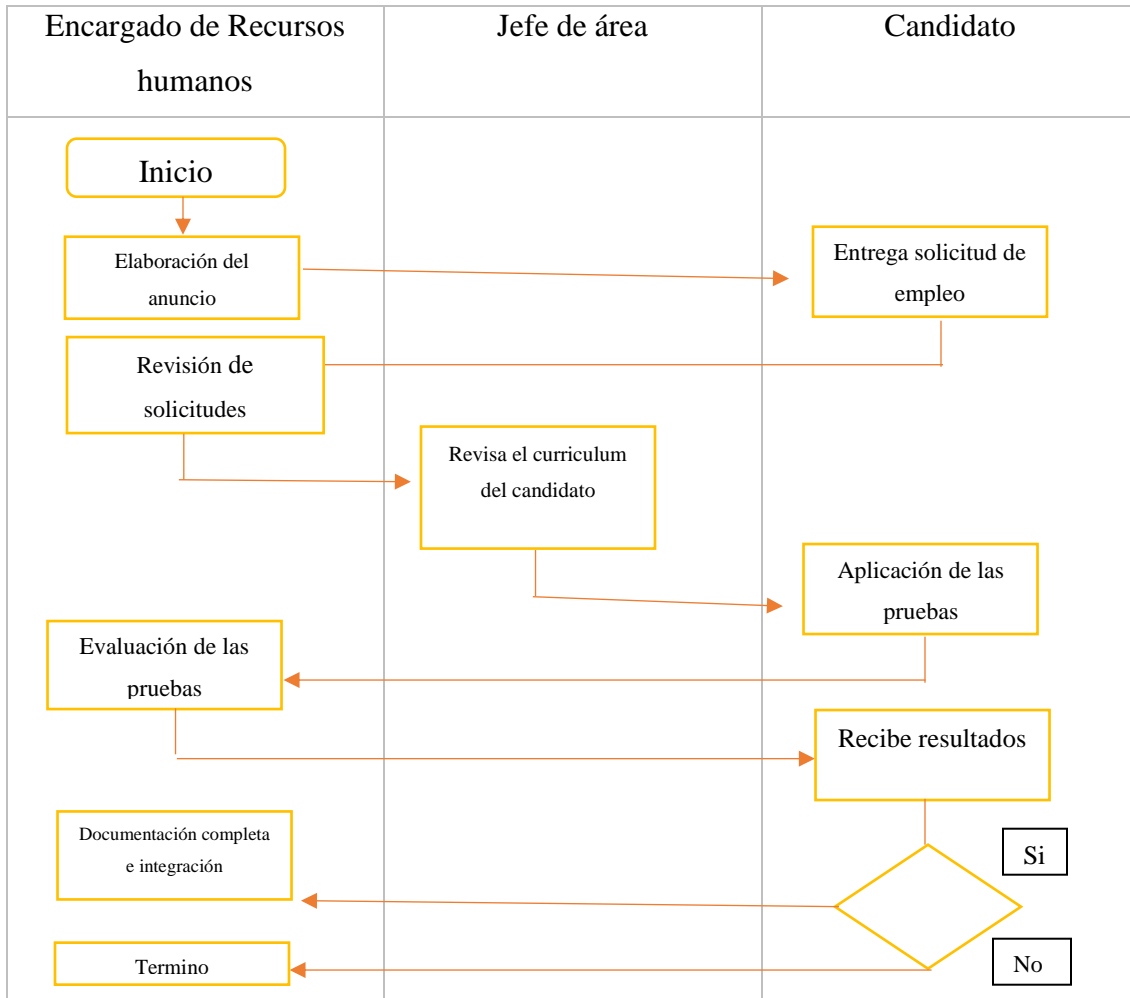
Como parte del objetivo de este manual, es ser una herramienta fácil de usar para cada uno de los procesos que se realizan para la gestión del talento humano en cuanto a reclutamiento y selección, garantizar la transparencia de los procesos y establecimiento de buenas prácticas laborales sobre la equidad de género.

Descripción del procedimiento


Proceso	Actividad	Responsable
Elaboración del anuncio	Elabora el anuncio de la plaza vacante indicando los requerimientos necesarios, utilizando lenguaje inclusivo.	Encargado de Recursos Humanos
Solicitudes de candidatos	El candidato hace llegar su curriculum si cumple con los requerimientos o especificaciones indicadas.	Candidato
Revisión de solicitudes	Recibe y revisa las solicitudes de los candidatos sea mujer u hombre, envía el curriculum de los	Encargado de recursos humanos

	candidatos más idóneos al jefe de área	
Revisa el curriculum del candidato.	Revisa contenido relevante acorde al puesto, como experiencia, habilidades y competencias.	Jefe de área
Presentación de las pruebas	Se les realizaran a los candidatos prueba de planta o de vehículo en caso de ser necesario	Jefe de área
Aplicación de las pruebas	Una vez recibida la convocatoria para la realización de la prueba, el candidato se presenta a realizarla.	Candidato
Evaluación de las pruebas	Se evalúan las pruebas desde el contenido específico acorde al puesto, háblese de habilidades, capacidades, conocimientos, excluyendo información irrelevante como género, residencia, entre otros aspectos	Jefe de área y encargado de recursos humanos
Documentación completa e integración de expedientes	Integrar al expediente la documentación necesaria, si hace falta algún documento hacerlo saber al candidato	Encargado de recursos humanos.

Diagrama de flujo de reclutamiento y selección




Apéndice f: Plan de capacitación equidad de género

	Plan de capacitación equidad de género	Código	
		Emisión	
	La Yema Dorada	Aprobación	

Objetivo:	Equidad de género							
Poblacion meta:	Colaboradores							
Unidad	Fecha	Departamento	Tema	Estrategia	Recursos	Tiempo	Cargos	Instructor
Mercadeo y ventas	28/09/2019	Ventas	Igualdad de oportunidades	Informar a los colaboradores en general sobre los beneficios e igualdad de oportunidades para todos	TI	2H	Todo el personal de ventas	RRHH
Producción/Distribución	18/09/2019	Producción y logística	Igualdad de oportunidades	Informar a los colaboradores en general sobre los beneficios e igualdad de oportunidades para todos	TI	2H	Personal de distribución y planta de empaque	RRHH
Administración	29/08/2019	Administración	Igualdad de oportunidades	Informar a los colaboradores en general sobre los beneficios e igualdad de oportunidades para todos	TI	2H	Todo el personal administrativo	RRHH
Mercadeo y ventas	26/10/2019	Ventas	Equidad de género (enfocada en ambiente no sexista)	Implementar acciones de manera que los colaboradores comprendan	TI	2H	Todo el personal de ventas	Personal externo

				las diferencias de contexto entre equidad e inequidad				
Producción/Distribución	20/11/2019	Producción y logística	Equidad de género (enfocada en ambiente no sexista)	Implementar acciones de manera que los colaboradores comprendan las diferencias de contexto entre equidad e inequidad	TI	2H	Personal de distribución y planta de empaque	Personal externo
Administración	29/10/2019	Administración	Equidad de género (enfocada en ambiente no sexista)	Implementar acciones de manera que los colaboradores comprendan las diferencias de contexto entre equidad e inequidad	TI	2H	Todo el personal administrativo	Personal externo
Jefaturas	22/08/2019	Jefaturas	Lenguaje inclusivo	Generar herramientas de manera tal que las jefaturas puedan utilizar un lenguaje inclusivo con su equipo de trabajo	TI	2H	Jefaturas directas e indirectas	Personal externo

Apéndice g: Inducción ingresos recursos humanos

	Inducción ingresos recursos humanos	Código	
		Emisión	
	La Yema Dorada	Aprobación	

1. Objetivo:

Realizar el proceso de inducción al personal de nuevo ingreso, en el área de Recursos Humanos.

2. Alcance

Aplica para el proceso de inducción de todos los niveles del personal de nuevo ingreso, de Avícola Montserrat y La Yema Dorada.

3. Definiciones

Inducción: Proceso mediante el cual el colaborador se introduce y se familiariza con la actividad de la empresa.

4. Responsabilidades

- Encargado Recursos Humanos: lleva el control del personal de ingreso que debe de capacitarse en cuanto a la inducción en Recursos Humanos.
- Gerentes, jefes o encargados de áreas: Dar al colaborador el tiempo necesario en el horario que indique Recursos Humanos para realizar el proceso de Inducción en el área de Recursos Humanos.
- Colaborador: Debe de acatar todas las normas que se les indica en el proceso de inducción de Recursos Humanos.

5. Documentos Relacionados

F-CO-H-29 Evaluación de inducción de Recursos Humanos.

Presentación en Power Point

Videos de la Yema Dorada y Grupo Comeca

Aprendizaje en línea Grupo Comeca

6. Descripción

6.1 Actividades

6.1.1 Se le convoca al colaborador a que dentro de los primeros días de ingreso se reúna con el Encargado de Recursos humanos para realizar la inducción en esa área.

6.1.2. Se le muestra por medio de diapositivas los siguientes temas:

1	Presentación de la empresa
2	Historia de la empresa
3	Departamentos y organigrama de la empresa
4	Valores de la empresa
5	Ley Acoso u Hostigamiento Sexual
6	Ambiente no sexista
7	Lenguaje inclusivo
8	Ley del Fumado
9	Jornadas y horarios de trabajo
10	Cumplimiento de leyes vigentes laborales
11	Comunicación constante (puertas abiertas)
12	Acciones Disciplinarias
13	Renuncias y despidos
14	Planilla Semanal y Quincenal
15	Incapacidades y subsidios de la CCSS Y el INS
16	Política de Salud Ocupacional

17	Política de Calidad
18	Beneficios, (Permisos y Licencias)
19	Vacaciones, Feriados
20	Compensación y Beneficios
21	Actividades Recreativas y de la empresa
22	Recorrido por la planta e instalaciones
23	Presentación a compañeros y jefes
24	Carta Compromiso
25	Sistema de marcado
26	Protocolos de emergencia
27	Examen de Evaluación

6.1.3. Se les pasa un video en el cual se hace un recorrido por las Granjas de Desarrollo y Producción.


6.1.4 Se le presenta al Grupo Comeca por medio de un video.

6.2 Cumplimiento de requisitos mínimos

Dentro del proceso de inducción de Recursos Humanos es necesario que colaborador de primer ingreso tenga el documento de Temario de inducción de F-CO-H-03, de manera tal q sea el mismo colaborador el que vaya realizando check in con cada tema visto.

Una vez finalizada la inducción en Recursos Humanos, es necesario que el colaborador realice una evaluación de conocimiento, que se adjunta en este procedimiento.

Apéndice h: evaluación de inducción de recursos humanos

	Evaluación de Inducción de Recursos Humanos	Código	
		Emisión	
	La Yema Dorada	Aprobación	

Nombre: _____ Fecha: _____

Conteste el cuestionario que a continuación se le presenta, tome en cuenta la información que recibió en el proceso de inducción recientemente

1. *Cuál es el nombre de las dos empresas que constituyen la empresa para la que usted trabaja? 2pts*

1. _____

2. _____

2. *Mencione 3 valores de la empresa 3pts*

a. _____

b. _____

c. _____

3. *Con sus propias palabras, mencione cuál es la **misión** de la empresa? 1pt*

4. *Con sus propias palabras, mencione cuál es la **visión** de la empresa. 1pt*

5. *Mencione los principios básicos del código de conducta de nuestro cliente McDonald's. 1pt*

6. *Mencione en que consiste la política de salud ocupacional. 1pt*

7. Mencione en que consiste la política de calidad. **1pt**

8.Cuál es la diferencia entre la planta de desarrollo (crianza) y la planta de producción, de la empresa?
1pt

9.Cuál es la función de la fábrica de Alimentos de la empresa? **1pt**

10. Que es una emergencia? **2pt**

11. Cuáles son los principios del plan de emergencia? **1pt**

12. Mencione al menos dos guías de actuación en caso de emergencia? **2pts**

13. Escriba con sus palabras que es una zona de seguridad? **1pt**

14. ¿Qué es lenguaje inclusivo? **1pt**

15. Cite dos oraciones utilizando lenguaje inclusivo **2pts**

16. ¿Cómo genero un ambiente no sexista en mi lugar de trabajo? **1pt**

17. Marque con una X, sobre la opción correcta: La ley N° 9028 “Ley General de control de tabaco y sus efectos nocivos en la salud”, indica lo siguiente: **1pt**

- Se puede fumar en cualquier lugar de la empresa.
- La empresa debe de suministrar espacios para el fumado.
- Es terminantemente prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa. (Ambiente libre del humo del tabaco.)

18. Marque con una X, sobre la opción correcta:

La N° 7476: Ley contra hostigamiento sexual en el empleo y la docencia, advierte lo siguiente: **1pt**

- La denuncia puede ser interpuesta 48 horas después del último evento.
- La denuncia puede ser interpuesta 2 años después del último evento.
- La denuncia puede ser interpuesta cuando la víctima así lo requiera.

19. Marque con una X, sobre la opción correcta:

Son beneficios de la empresa y no está estipulado en el Código de Trabajo lo siguiente: **1pt**

- Licencias por nacimiento de hijo, matrimonio o fallecimiento de familiar directo.
- El feriado 02 de agosto.
- Vacaciones por cada mes laborado.

Nota:

Puntos obtenidos _____x100/20

NOTA

Notas y/o observaciones:

Apéndice i: ejemplo afiche plan de comunicación con equidad de género



EQUIDAD DE GÉNERO LENGUAJE INCLUSIVO

¿Qué es el lenguaje inclusivo?

se entiende la manera de expresarse oralmente y por escrito sin discriminar a un sexo, género social o identidad de género en particular



¿Con quienes
puedo utilizar el
lenguaje
inclusivo?

 **Compañeros de
mi departamento**

 **Compañeros de
otros
departamentos**

 **Todas las
jefaturas de la
empresa**

 **Personal
externo a la
empresa**

**SI DESEAS SABER
MÁS INFORMACIÓN**

Diríjase a:

Departamento de recursos
humanos

