

# **MODELO DE EXCELENCIA PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

**REPÚBLICA ARGENTINA  
SECTOR PRIVADO**

**EDICIÓN ENERO DE 2024 - VIGENTE 2025**

Publicado por  
**FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD**

## Contenidos

Introducción	3
Descripción general del Modelo	5
Distribución de Puntajes	6
Matriz de Distribución de Puntajes	7
Tabla de Asignación de Porcentajes	8
Requisitos del Modelo	9
Comentarios del Criterio 1 Liderazgo	10
Requisitos del Criterio 1	12
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 1	13
Requisitos del Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo	15
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo	16
Comentarios del Criterio 2 Cultura	17
Requisitos del Criterio 2 Cultura	19
Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura	20
Requisitos del Subcriterio 4.2 Resultados de cultura	22
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Subcriterio 4.2 Resultados de cultura	23
Comentarios del Criterio 3 Sistema de Gestión	24
Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión	26
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Criterio 3 Sistema de Gestión	27
Requisitos del Subcriterio 4.3 Resultados del Sistema de gestión	29
Tabla de Asignación de Porcentajes para el Subcriterio 4.3	31
Matriz de Resultados de la Evaluación	32
Referencias bibliográficas	33
Glosario	34

## **Modelo de Excelencia para la Gestión de la Diversidad**

### **Introducción**

La Fundación Premio Nacional a la Calidad (en adelante FPNC) se complace en presentar el Premio Nacional a la Calidad para la Gestión de la Diversidad, tanto para organizaciones de negocio como para organizaciones sin fines de lucro (ver detalles para concursar en el documento Bases y Condiciones del Premio mencionado).

- La gestión de la Diversidad se refiere a los compromisos que asume una organización para atraer, incorporar, desarrollar y retener a las personas, respetando las diferencias e incorporando los beneficios que las mismas aportan a la sostenibilidad de la organización. Aun cuando las fuentes de discriminación son múltiples, el presente Premio se enfoca en la gestión de la Diversidad respecto a:
  - La Igualdad de Género.
  - Las personas con discapacidad.
  - Las personas mayores de 45/50 años.

El presente documento Modelo de Excelencia para la Gestión de la Diversidad, tiene como propósitos:

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

La discriminación sigue siendo una de las prácticas socialmente persistente de forma directa o indi-recta dentro de los centros de trabajo a nivel nacional e internacional.

Las leyes que gobiernan la gestión de la Diversidad, constituyen una base obligatoria respecto a la temática. Sin embargo, el presente Modelo procura mayores esfuerzos de las organizaciones con relación al cumplimiento del marco legal ya que aspira a lograr niveles de excelencia.

Es por todo ello que es necesario definir un marco de aplicación, una guía que permita a las organizaciones una gestión orientada a:

- Eliminar las brechas de género (entendidas como la distancia que separa a mujeres, varones y personas trans, respecto a las oportunidades de acceso y control de los recursos económicos, sociales, culturales y políticos).
- Evitar la discriminación de personas con discapacidad.
- Evitar la discriminación de personas por condiciones de edad, especialmente de quienes, siendo mayores de 45/50 años, no son convocados laboralmente aun cuando cumplan los requisitos demandados y estén en pleno potencial de desarrollo.

Estas prácticas deben darse como parte de un sistema de gestión que facilite la compatibilización de las responsabilidades laborales con el cuidado de personas a cargo.

Como todos los modelos de la FPNC, el presente también adhiere a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).



En particular, el presente Modelo está alineado de manera directa con los siguientes ODS:

- 3. Salud y bienestar
- 5. Igualdad de género
- 8. Trabajo decente y crecimiento económico
- 10. Reducción de las desigualdades
- 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.

El presente documento se complementa con los siguientes:

- Bases y Condiciones del Premio Nacional a la Calidad en la Gestión de la Diversidad.
- DDJJ - Registro de Métodos, Prácticas y Resultados.
- Formulario de Autoevaluación – Registro de Métodos, Prácticas y Resultados.
-

## Modelo de Excelencia para la Gestión de la Diversidad

### Descripción General



El Modelo está compuesto por cuatro Criterios:

**1 Liderazgo**

**2 Cultura**

**3 Sistema de Gestión**

**4 Resultados. Se distribuyen en 3 Subcriterios:**

**4.1 Resultados de Liderazgo**

**4.2 Resultados de Cultura**

**4.3 Resultados del Sistema de Gestión**

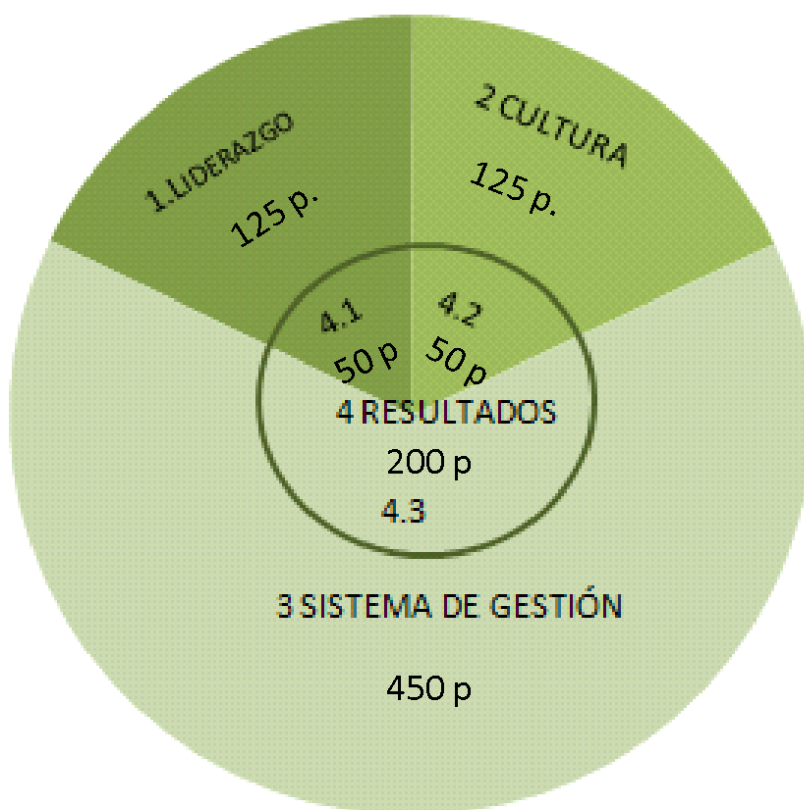
## Modelo de Excelencia para la Gestión de la Diversidad

### Distribución de Puntajes

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

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

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



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

## Modelo de Excelencia para la Gestión de la Diversidad

### Matriz de Distribución de Puntajes

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

En las páginas siguientes se describen los Criterios y Subcriterios del Modelo.

## Tabla de Asignación de Porcentajes

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

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

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

Las **Tablas de Asignación de Porcentajes** se presentan al final de los Requisitos previstos para cada Criterio y Subcriterio

En las páginas siguientes se describen los Requisitos del Modelo.

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



## Modelo de Excelencia para la Gestión de la Diversidad

A continuación, se comparten los **Requisitos distribuidos por Criterio y Subcriterio**.

Para facilitar la lectura y la interpretación, los textos se han dispuesto de la siguiente manera:

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

<b>Criterio:</b>	<b>Se presenta en conjunto con el Subcriterio:</b>
1 Liderazgo	4.1 Resultados de Liderazgo
2 Cultura	4.2 Resultados de Cultura
3 Sistema de Gestión	4.3 Resultados del Sistema de Gestión.

## Comentarios del Criterio 1 Liderazgo

Los comentarios que siguen pueden ayudar a interpretar mejor los requisitos que se comparten en las páginas siguientes respecto al Liderazgo.

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

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

- Dado que definen la postura de la organización sobre Diversidad, es esperable que las políticas respecto a la temática sean explícitas y estén presentes en los documentos de gobierno y en los procedimientos referidos a la gestión de las personas (procesos de selección, capacitación, desarrollo, retribuciones y beneficios, entre otros posibles).
- Se requiere describir el método mediante el cual la organización se mantiene actualizada y controla el cumplimiento de los aspectos legales, normativos y regulatorios, en un contexto de avances permanentes en la ampliación de estos derechos.
- Es responsabilidad de la conducción, definir el estado deseado partiendo de la descripción del estado actual y establecer objetivos estratégicos para que la organización los alcance. Entre los atributos a considerar para definirlo, cabe mencionar:
  - La conducta visible de los líderes, en especial su compromiso en la recepción y tratamiento contra cualquier manifestación de discriminación, en especial hacia los grupos vulnerables objeto del presente Modelo.
  - El grado de ajuste, alineamiento y revisión sistemática de los procesos de gestión de las personas (selección, capacitación, desarrollo, retribuciones, beneficios, entre otros posibles) con los valores de Diversidad (referidos a igualdad de género, a las personas con discapacidades y a las personas mayores de 45/50 años).
  - La percepción que se genera respecto de la sensibilidad de la conducción sobre Diversidad, tanto en el público interno, como en el externo (por ejemplo, sobre la libertad para expresarse por parte del personal y/o que la organización se convierta en referente respecto a la temática en la comunidad).
- Los objetivos estratégicos, genéricos, abarcadores y de largo plazo (por ejemplo, anuales), deben ser desplegados en objetivos operativos, de ciclos cortos (por ejemplo, semestrales, trimestrales, mensuales), en forma tal que la gestión inmediata asegure avances consistentes en el tiempo.
- La integración en red con organizaciones que promueven el valor Diversidad, generando intercambio de conocimientos y difusión de mejores prácticas.
- Debe evitarse que los recursos destinados al cumplimiento de planes sean afectados en su disponibilidad, ante circunstancias desfavorables para el negocio. Al vincularlos a un parámetro de referencia (como porcentaje de la facturación, del EBITDA o del *payroll*), puede asegurar mayor previsibilidad.

- Los canales de comunicación (por ejemplo, de denuncias) deben asegurar facilidad de acceso, confidencialidad e imparcialidad de las personas que intervienen en el tratamiento de las situaciones planteadas. Otros dispositivos organizacionales, tales como comités específicos destinados a la temática, pueden ser representativos de las personas de la organización, más que limitados al personal jerárquico.

## Requisitos del Criterio 1 Liderazgo (125 puntos)

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

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

Orden	Requisitos
a)	Formula, documenta y difunde las políticas sobre Diversidad.
b)	Asegura que la perspectiva de Diversidad esté presente en los documentos de gobierno (por ejemplo: misión, visión, valores, código de ética) y sea difundida.
c)	Asegura el cumplimiento del marco regulatorio, normativo y legal en materia de Diversidad.
d)	Define el estado deseado partiendo de la descripción del estado actual y establece objetivos estratégicos para que la organización logre alcanzarlo.
e)	Despliega los objetivos estratégicos en objetivos operativos con indicadores tanto de desempeño como de percepción (interna y externa) y revisa sistemáticamente el avance.
f)	Integra la organización a una red de actores e instituciones que promueven el valor de Diversidad.
g)	Compromete, gestiona y asigna los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, de acuerdo con parámetros que aseguren sostenibilidad.

## Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 Liderazgo

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a **Liderazgo**.

Contiene los siguientes atributos:

- Políticas, planes y objetivos.
- Asignación de recursos
- Redes de actores e instituciones

### Instrucciones para su utilización

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

Una vez obtenido el <b>porcentaje del Criterio</b> se volcará a la <b>Matriz de Resultados de la Evaluación</b> (página 31).
--

**Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 1 Liderazgo**

Atributo	Etapa	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
<b>Comportamiento de los líderes y sus políticas, planes y objetivos.</b>		Las políticas, planes y objetivos están ausentes o son incipientes porque aún no hay conciencia de los líderes.				Las políticas, planes y objetivos comienzan a cumplirse en los aspectos más básicos del Modelo. Los líderes comienzan reconocer que las buenas prácticas son buenas para la organización.				Las políticas, planes y objetivos se cumplen en los aspectos críticos del Modelo. Se refuerza el convencimiento de los líderes de que las buenas prácticas son muy buenas para la organización.					El cumplimiento de las políticas, prácticas y objetivos generan sinergias que permiten avances significativos sobre los requisitos del Modelo. Los líderes extienden su influencia en el sector en el que participan.				Las políticas, planes y objetivos son ambiciosos y se cumplen consistentemente en todos los planos en los que la conducción se propuso. Los líderes extienden su influencia como referentes de buenas prácticas en el ámbito de los negocios			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Asignación de los recursos</b>		Los recursos de la organización no se focalizan en las prácticas inherentes a la temática.				Comienzan a presupuestarse recursos sobre la temática sin criterios formales de asignación.				Los recursos sobre la temática se definen y formalizan como porcentaje en relación con variables del negocio. Se comienza a ganar precisión sobre los ámbitos de aplicación de los recursos.					La asignación de los recursos abarca los ámbitos prioritarios sobre la temática. La utilización de los mismos gana en precisión, sinergia y productividad.				La asignación de recursos abarca todos los ámbitos de la temática. La disponibilidad de los recursos no es un impedimento para el logro de planes y objetivos, aun los más ambiciosos.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Integración a Redes de actores e instituciones</b>		No hay iniciativas de integración a redes o si las hay, son incipientes.				Se dispone de una red básica de actores e instituciones interesados en la temática con los cuales comienza una corriente de comunicación e intercambios. La organización va adquiriendo y aportando buenas prácticas y conocimientos de la red de la que forma parte.				La red de actores e instituciones gana en volumen y calidad con organizaciones preocupadas por el tema. La comunicación e intercambio de buenas prácticas se incrementa. Internamente se reconocen los valores de la integración en red.					Los aportes e intercambios con la red aceleran el proceso de aprendizaje. La organización comienza a ser reconocida externamente por sus iniciativas de Diversidad.				La organización es reconocida como referente ineludible por sus iniciativas de Diversidad.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>% Final del Factor</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## Requisitos del Subcriterio 4.1 Resultados de Liderazgo (50 puntos)

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

Demostrar los resultados obtenidos respecto de:

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

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

Evolución:

- Del cumplimiento de los objetivos estratégicos (orientados al estado deseado definido por la conducción) referidos a Diversidad.
- La asignación de recursos presupuestarios para el cumplimiento de la estrategia. Por ejemplo:
  - Porcentaje de las ventas/ EBITDA / *payroll* / gastos totales u otras relaciones posibles.
  - Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de Diversidad.
  - Cantidad de horas de capacitación y comunicaciones dedicadas al tema.
- Resultados registrados de los conocimientos obtenidos y aplicados por la participación de la organización en la red de actores e instituciones.
- La percepción de los colaboradores con relación al Liderazgo sobre las políticas y prácticas de Diversidad.
- La percepción de actores externos respecto al liderazgo de la organización sobre Diversidad.

### Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 4. Subcriterio 4.1: Resultados de Liderazgo

**Instrucciones**

Los Resultados de Liderazgo deben estar alineados y ser demostrativos del estado de madurez asignado para el Criterio 1 Liderazgo.

**En el caso de discrepancias entre los estados de madurez asignados al Criterio 1 y al Sub criterio 4.1 deben volver a revisarse ambos contenidos hasta lograr la coincidencia.**

**Luego de realizado este análisis, tildar el porcentaje final asignado.**

4.1 Resultados de Liderazgo	Inicio		Despliegue				Consolidación				Aceleración		Expansión									
	Ausentes o incipientes.		Los resultados de Liderazgo se corresponden con la etapa de Despliegue.				Los resultados de Liderazgo se corresponden con la etapa de Consolidación.				Los resultados de Liderazgo se corresponden con la etapa de Aceleración.		Los resultados de Liderazgo se corresponden con la etapa de Expansión.									
	0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10

**Una vez obtenido el porcentaje consolidado del Criterio 1 y del Sub criterio 4.1 se volcarán a la Matriz de Autoevaluación Integral (página 31).**



## Comentarios del Criterio 2 Cultura

Los comentarios que siguen pueden ayudar a interpretar mejor los requisitos que se comparten en las páginas siguientes respecto a Cultura.

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

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

Se espera que la organización:

- Considera la relevancia de los elementos observables que toma en cuenta para determinar la cultura orientada a la Diversidad. Por ejemplo:
  - Elementos edilicios que comunican sensibilidad con relación a los géneros (por ejemplo, baños únicos, lactarios) y a las necesidades de personas con discapacidad (rampas, barandas, iluminación, mobiliario, señalética, sillas de rueda, entre otros elementos posibles).
  - Uniformes que no estén asociados a un género o a cualquier otra condición personal.
  - Puestos de trabajo independientes de roles y estereotipos de género (por ejemplo, secretarias mujeres y capataces varones).
  - Participación de mujeres, personas mayores de 45/50 años y personas con discapacidad en comisiones internas, equipos interdisciplinarios, foros (por ejemplo, de accidentes, productividad, de fábrica, de representantes sindicales, de desarrollo de productos y servicios).
- Establezca una política de comunicaciones, tanto a los públicos internos (personal, accionistas) como a los externos (clientes, proveedores, autoridades y comunidad en general, entre otros posibles). Un plan de difusión y sensibilización sobre los valores de la organización respecto a la Diversidad que contemple contenidos, canales y medios, públicos objetivo, responsables y recursos puede formar parte de la estrategia sobre la temática. La utilización de lenguaje no sexista<sup>1</sup> es consistente con la difusión de los valores enunciados.
- La puesta a disposición de las partes interesadas de canales de expresión para plantear sugerencias y reclamos. En el caso de las denuncias es de la mayor importancia asegurar la confidencialidad, la protección de la persona denunciante contra represalias y prever cursos de acción en caso de que la denuncia sea dirigida a una autoridad de la organización. Y, fundamentalmente, actuar en consecuencia una vez comprobada la veracidad de la denuncia.
- La fortaleza de la Cultura también se sostiene en el alineamiento de las conductas deseadas con los valores propuestos. Se debe procurar avanzar en la identificación de las contradicciones entre los sistemas de incentivos simbólicos y económicos y las conductas deseables, evitando premiar las conductas inadecuadas o sancionar las adecuadas.

<sup>1</sup>Por ejemplo: evitar el sesgo hacia un género u orientación sexual en particular; no usar términos masculinos genéricos para referirse a un grupo de género mixto (decir “colaboradores y colaboradoras” en lugar de “colaboradores”; evitar el pronombre masculino singular para referirse a una persona de género desconocido (decir “la persona ingresante” en lugar de decir “el ingresante”) y, finalmente, evitar el uso de marcadores de género innecesarios que dan por hecho que ciertas profesiones son propias de un género específico.

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

## Requisitos del Criterio 2 Cultura (125 puntos)

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

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

Orden	Requisitos
a)	Define, adopta y muestra los elementos observables que toma en cuenta para establecer la cultura orientada a la Diversidad, tales como elementos edilicios que indiquen reconocimiento de necesidades especiales y eviten asignación de roles que alimenten estereotipos (ver detalles en los Comentarios del presente Criterio 2 Cultura).
b)	Establece lineamientos para las comunicaciones tanto internas como externas, además de programas de sensibilización <sup>2</sup> que reflejen los valores de la Diversidad y utilicen un lenguaje no sexista.
c)	Asegura que los reconocimientos e incentivos, tanto económicos como simbólicos, que adopta para su personal son consistentes y promueven las conductas deseadas en relación con las estrategias de Diversidad.
d)	Pone a disposición de las partes interesadas (clientes, comunidad, personas empleadas, proveedores) canales de expresión para plantear sugerencias y reclamos con relación a la Diversidad. La recepción de quejas, reclamos y denuncias debe asegurar la protección de las personas que los presenten y un tratamiento objetivo e independiente.
e)	Adopta indicadores cualitativos y cuantitativos para medir la calidad del vínculo con las personas y la inserción de la Diversidad en la cultura de la organización.

<sup>2</sup>A modo de ejemplo se enumeran los siguientes contenidos:

- o Sobre Equidad de Género: Embarazo y anticoncepción; Prevención de la violencia doméstica contra las mujeres, los niños, Promoción de la paternidad responsable; Promoción de la distribución equitativa de tareas en el hogar; Prevención de la violencia y acoso por motivos de género en el lugar de trabajo, Brechas de Género, el rol de Recursos Humanos
- o Sobre integración de personas mayores de 45/40 años y personas con discapacidad: facilidades adecuadas para el desempeño de sus tareas y prevención de conductas discriminatorias.

## Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura

En la página siguiente se presenta la tabla correspondiente a Cultura.

Contiene los siguientes atributos:

- Presencia de elementos observables
- Conciencia y compromiso del personal
- Canales y dispositivos de comunicación

### Instrucciones para su utilización

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

Una vez obtenido el **porcentaje del Criterio se volcará a la Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 31).

**Tabla de asignación de porcentajes para el Criterio 2 Cultura**

Atributo	Etapa	Inicio				Despliegue				Consolidación					Aceleración				Expansión			
<b>Presencia de elementos observables</b>		No hay presencia de elementos observables, edificios o de otro tipo, que muestren preocupación por la temática.				Se comienzan a verificar cambios visibles orientados a mejorar el ambiente laboral, considerando el valor de Diversidad.				Las personas que ingresan a los edificios de la organización comienzan a observar cambios en las disposiciones físicas que dan cuenta de la atención sobre la Diversidad.					Las personas que ingresan a los edificios de la organización perciben en forma inmediata la presencia de elementos que exhiben en forma indudable la preocupación por la gestión de la Diversidad.				La organización es referente para organizaciones colegas, respecto a la adopción de recursos edilicios y comunicacionales sobre Diversidad.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Conciencia y compromiso del personal</b>		Aún no hay conciencia entre las personas de la organización de la importancia de la gestión de la Diversidad.				Las personas de la organización comienzan a reconocer la importancia y a comprometerse en la gestión de la Diversidad.				Las personas consideran que forman parte de una organización claramente orientada a la Diversidad. La participación y el compromiso son verificables.					Las personas consideran que forman parte de una organización que impulsa la gestión de la Diversidad en el ámbito de los negocios, más allá del ámbito propio.				Las personas consideran que forman parte de una organización líder en el ámbito de los negocios respecto a la Diversidad y se enorgullecen por ello.			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Canales y dispositivos de comunicación</b>		No se dispone de canales de comunicación sobre la temática.				Comienza a establecer canales y dispositivos organizacionales para atender y tratar cuestiones de Diversidad. Se dispone de canales especiales para prevención y recepción de denuncias sobre la temática.				Las políticas de Diversidad figuran en los documentos de gobierno de la organización. Se verifica la utilización de los canales y dispositivos organizacionales por sus integrantes. Se implementan programas de sensibilización y capacitación.					La participación sobre la temática mediante equipos de trabajo y /o foros con integrantes de la organización y externos, sumado a los programas de sensibilización es constante. Preservando la confidencialidad, se dispone de evidencias sobre y la protección de las personas que presentan reclamos y la ecuanimidad en el tratamiento.				La participación sobre la temática mediante equipos de trabajo y /o foros con integrantes de la organización y externos es una constante que permite una valiosa visibilidad externa.			
<b>% Final del Factor</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

## Requisitos del Subcriterio 4.2 Resultados de Cultura (50 puntos)

Este Subcriterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones tendientes a promover una cultura organizacional favorable a la Diversidad.

Demostrar los resultados obtenidos en orden a:

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

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

Evolución de:

- Resultados en términos de audiencia, de las inversiones en comunicaciones y actividades de difusión y sensibilización.
- Cumplimiento de los planes de comunicaciones y sensibilización respecto a Diversidad.
- Resultados de la percepción favorable de las personas de la organización, usuarios e invitados sobre los cambios edilicios u otro tipo de cambios observables.
- Resultados sobre la percepción del personal sobre la organización como un lugar favorable a la Diversidad.
- Resultados sobre la percepción de actores externos sobre la organización como un referente a emular sobre Diversidad.

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

## Tabla de asignación de porcentajes para el Subcriterio 4.2: Resultados de Cultura

### Instrucciones

Los Resultados de Cultura deben estar alineados y ser demostrativos del estado de madurez asignado para el Criterio 2 Cultura

**En el caso de discrepancias entre los estados de madurez asignados al Criterio 2 y al Sub criterio 4.2 deben volver a revisarse ambos contenidos hasta lograr la coincidencia.**

Luego de realizado este análisis, tildar el porcentaje final asignado.

4.2 Resultados de Cultura	Inicio				Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión							
	Ausentes o incipientes.	Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Despliegue.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Consolidación.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Aceleración.				Los resultados de Cultura se corresponden con la etapa de Expansión.										
	0	5	10	15	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	10	10

**Una vez obtenido el porcentaje consolidado del Criterio 2 y del Sub criterio 4.2 se volcarán a la Matriz de Autoevaluación Integral (página 31).**

### Comentarios del Criterio 3 Sistema de Gestión

Los comentarios que siguen pueden ayudar a interpretar mejor los requisitos que se comparten en las páginas siguientes respecto al Sistema de gestión.

Se entiende por Sistema de gestión a la puesta en práctica operativa de los valores y estrategias definidas por la conducción respecto a Diversidad.

Contempla:

- La inclusión del valor de la Diversidad en las comunicaciones al mercado, a clientes y a otras partes interesadas, puede considerar un enfoque de marketing responsable integrado en una política corporativa más amplia que desafíe los estereotipos negativos respecto del género, de la edad (mayores de 45/50 años a los que se les imponen restricciones laborales) y hacia personas con discapacidades.
- El diseño de productos y servicios debe contemplar las necesidades, expectativas e intereses de los grupos objeto de este Modelo.
- Asimismo, como se describió en la Introducción, se pueden integrar los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la ONU en los procesos del sistema de gestión, haciendo hincapié en los referidos a Igualdad de género (ODS 5) y a la Reducción de las desigualdades (ODS 10), en atención a la edad y a las personas con discapacidades.
- El alineamiento de los procedimientos de Reclutamiento y Selección así como los de Desarrollo con las políticas sobre Diversidad puede considerar aspectos tales como evitar mencionar el género y la edad como requisitos en los perfiles de puesto, a menos que sea imprescindible; evitar la indagación sobre temas como estado civil, situación conyugal y responsabilidades familiares en las solicitudes de personal y en las entrevistas de selección y, finalmente, basar las decisiones de promoción de mujeres, varones y personas trans en criterios de competencias y desempeño excluyendo estado civil, si tienen o no hijos o su condición reproductiva. Similar enfoque de selección por competencias es aplicable a personas mayores de 45/50 años.
- Respecto a la vocación de la organización para incorporar personas con discapacidades, se debe considerar la adecuación de las condiciones, tanto de las tareas como del entorno físico y laboral a las situaciones particulares de estas personas.
- Considerando que frecuentemente las remuneraciones se administran inequitativamente en función del género, el Sistema de gestión debe asegurar que mujeres, varones y personas trans sean remunerados en forma equitativa independientemente de su género u orientación sexual. De la misma forma, se debe evitar que las personas mayores de 45/50 años sufran menoscabo en su retribución por condición de su edad. Respecto a personas con discapacidad debe primar la sensibilidad, en un marco de equidad general.
- La contribución de la organización al adecuado balance entre la vida laboral y la vida personal puede considerar iniciativas tales como licencia remunerada por maternidad y paternidad, por enfermedad para personas mayores de 45/50 años y para personas con discapacidades que, por su condición, lo requieran. También se debe considerar el apoyo a personas empleadas en el papel de padres y cuidadores; horario flexible, trabajo a distancia, trabajos de tiempo parcial, entre otras modalidades. Para responder de manera adecuada a estos beneficios, puede ser necesario exceder favorablemente el marco legal vigente para los grupos mencionados.



- Los mecanismos y dispositivos para promover un entorno libre de violencia, acoso y hostigamiento sexual y/o por motivos de edad o por condiciones personales de cualquier índole, comprenden un amplio abanico de posibilidades entre las cuales cabe mencionar la formalización y difusión de una política que no tolere ninguna manifestación de violencia; la inclusión del tema de la violencia en los programas regulares de capacitación; la existencia de canales seguros y confidenciales para recibir denuncias y actuar en consecuencia; la ayuda confidencial a las víctimas de la violencia doméstica y, la comunicación pública a los grupos de interés relevantes del enfoque de la organización para prevenir la violencia, el acoso y el hostigamiento sea sexual o de cualquier origen.
- La atención de las necesidades específicas de salud, seguridad e higiene de las mujeres, varones y personas trans, tanto en el trabajo, como en el trayecto hacia el lugar de trabajo, pueden considerar aspectos tales como disponer de protocolos de seguridad y salud que incluyen una referencia explícita a las necesidades de seguridad, higiene y salud de las mujeres (por ejemplo, disponer de lactarios). Similares criterios deben considerarse para personas con discapacidad, reconociendo necesidades específicas en los lugares de trabajo (como la presencia de ascensores, barandas, rampas, iluminación, señalética, entre otros elementos). Forma parte de este enfoque, proporcionar capacitación al personal sobre ergonomía, exposición a materiales peligrosos, y otros riesgos laborales, teniendo en cuenta los impactos biológicos diferenciales sobre la salud y seguridad, según el género, la edad y la condición de personas con discapacidades.
- La extensión a proveedores y contratistas de los requisitos de la organización sobre la Diversidad, puede considerar iniciativas tales como establecer procesos sólidos de evaluación de proveedores para asegurar que sus prácticas no afecten los derechos humanos, ni contribuyan a afectarlos, particularmente aquellos de las mujeres y niños y/o niñas, personas mayores de 45/50 años y personas con discapacidad. También se pueden incluir criterios de igualdad de género en los protocolos de auditoría, en formularios de calificación del proveedor y en otras herramientas de gestión de la cadena de suministro; invitar a los proveedores a las actividades internas de capacitación referidas al tema; ofrecer a sus proveedores, ya sea en forma independiente o como parte de una red de organizaciones, capacitación para apoyar la mejora continua en la materia.
- La aplicación de indicadores cuantitativos y cualitativos para establecer el grado de alcance del estado deseado con relación a la Diversidad debe ser congruente con lo establecido en los requisitos 1 d) sobre Liderazgo. A modo de ejemplo pueden mencionarse indicadores cuantitativos, como el porcentaje sobre la dotación total de mujeres, varones, personas trans, personas mayores de 45/50 años y personas con discapacidad, en procura de mayor equidad, así como el porcentaje de los grupos mencionados sobre el total de ingresos.
- Otro aspecto relevante es la asignación de recursos en dinero (expresado como porcentaje con relación a las ventas, al *payroll* o a otras variables) y dedicación del personal (expresado como porcentaje con relación a las horas trabajadas). Los indicadores cualitativos son mayormente resultados de encuestas o censos sobre la percepción de las personas respecto a la sensibilidad de la organización en relación a la temática.

### Requisitos del Criterio 3 Sistema de Gestión (450 puntos)

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

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

Orden	Requisito
a)	Incluye los valores de la Diversidad en las comunicaciones al mercado, a clientes y a otras partes interesadas, así como en las actividades dirigidas a la comunidad.
b)	Desarrolla productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de personas afectadas por su condición de género, edad y/o discapacidad.
c)	Asegura que tanto los procedimientos de Reclutamiento y Selección como los de Desarrollo estén alineados con las políticas sobre Diversidad, evitando que los estereotipos de género, la discriminación a mayores de 45/50 años o que las condiciones personales prevalezcan sobre las competencias para la realización de las tareas.
d)	Asegura que mujeres, varones, personas trans y personas mayores de 45/50 años sean remunerados en forma equitativa. Para personas con discapacidad, además de los criterios de equidad, debe primar la sensibilidad.
e)	Contribuye a que las personas empleadas puedan lograr un adecuado balance entre la vida laboral y la vida personal, adoptando recursos tales como horario flexible, trabajo a distancia, trabajos de tiempo parcial, entre otras modalidades posibles. Se deben considerar especialmente las personas responsables de cuidados a familiares cercanos.
f)	Mantiene activos mecanismos y dispositivos para promover un entorno libre de violencia, acoso y hostigamiento, sea este sexual o de cualquier origen, incluidos programas de sensibilización y canales de denuncia según lo desarrollado en el requisito d) del Criterio de Cultura.
g)	Atiende las necesidades específicas de salud, seguridad e higiene de mujeres, varones, personas trans y personas con discapacidad, tanto en el trabajo como en el trayecto hacia el lugar de trabajo.
h)	Establece asociaciones con proveedores y contratistas y les extiende sus requisitos sobre Diversidad.
i)	Aplica un conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos para establecer la eficacia del sistema de gestión y el grado de alcance del estado deseado con relación a la Diversidad.

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

En la página siguiente se presenta la tabla para el Sistema de Gestión.

Contiene cuatro atributos:

- Comunicaciones a los grupos de interés y adecuación de productos y servicios.
- Políticas, procedimientos y prácticas sobre la gestión de las personas, respecto a Diversidad.
- Gestión con la cadena de valor sobre Diversidad.
- Indicadores que marcan la evolución de los avances en Diversidad, en línea con los objetivos.

### Instrucciones para su utilización

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

Una vez obtenido el porcentaje del Criterio se volcará a la **Matriz de Resultados de la Evaluación** (página 31).

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

Atributo	Etapa Inicio				Etapa Despliegue				Etapa Consolidación					Etapa Aceleración				Etapa Expansión			
<b>Comunicaciones a los grupos de interés y adecuación de productos y servicios</b>	No hay iniciativas o éstas son incipientes.				Comienza la comunicación a la comunidad sobre los valores de Diversidad. Los nuevos productos y servicios comienzan a reconocer necesidades de las personas alcanzadas por este Modelo.				El posicionamiento comunicacional de la organización es entendido internamente. Los colaboradores reconocen la relevancia que se le otorga a los valores de la Diversidad.					La organización comienza a ser percibida como referente comunicacional sobre la difusión de valores respecto a la Diversidad. Sus nuevos productos y servicios son representativos de este posicionamiento.				La organización es reconocida por su liderazgo comunicacional respecto de la Diversidad.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Políticas, procedimientos y prácticas sobre la gestión de las personas, respecto a Diversidad (sobre las disciplinas tales como: selección, capacitación, desarrollo, retribuciones, beneficios, reconocimientos, salud, clima laboral, seguridad e higiene, entre otras posibles).</b>	Se adoptan prácticas incipientes, respondiendo al marco legal básico.				Se comienza a disponer de políticas y procedimientos orientados a los valores de la Diversidad. Se observa que algunas disciplinas consideradas superan un enfoque básico y responden a una priorización.				Las políticas y procedimientos abarcan la mayoría de las disciplinas de gestión de las personas respecto a la Diversidad y es visible que responden a una estrategia.					Las políticas y procedimientos abarcan la totalidad de las disciplinas de gestión de las personas respecto a la Diversidad. La integración de las prácticas genera sinergia, aprendizaje y productividad en el uso de recursos.				La organización es referente técnico en el ámbito de negocios de las políticas, procedimientos y prácticas sobre la gestión de las personas respecto a la Diversidad. Es considerada un modelo a emular.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Gestión con la cadena de valor sobre Diversidad.</b>	No hay prácticas visibles sobre la cadena de valor				Comienzan a implementarse protocolos de evaluación sobre la temática en proveedores y contratistas críticos, los que firman acuerdos de adhesión.				Se invita a los proveedores y contratistas a actividades de sensibilización y capacitación sobre Diversidad. Los proveedores y contratistas comienzan a percibir la importancia que la organización le otorga a estas iniciativas.					Las prácticas se extienden a los proveedores y contratistas habituales relevantes para la organización. Algunos de ellos participan de la red de actores e instituciones abocados a la temática [en línea con el requisito f) de Liderazgo]				Los valores de Diversidad están presentes por iniciativa de la organización en todos los proveedores habituales. Los proveedores reconocen y respetan estas iniciativas.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Indicadores que marcan la evolución de los avances en Diversidad, en línea con los objetivos.</b>	No hay indicadores específicos, o los que hay son básicos y poco representativos.				Se dispone de un conjunto de indicadores visiblemente alineados con los objetivos propuestos.				Se verifica que los indicadores reflejan cabalmente y ponen en práctica los objetivos propuestos.					La comprensión y la utilización combinada de los indicadores generan nuevos aprendizajes y amplían su alcance.				Los indicadores de la organización son <i>benchmark</i> para el ámbito de los negocios y son fuente de consulta y emulación.			
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

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

## Requisitos del Subcriterio 4.3 Resultados del Sistema de Gestión (200 puntos)

Este Subcriterio permite entender y evaluar los resultados de las acciones tendientes a alcanzar el estado deseado con relación a la Diversidad.

Demostrar los resultados obtenidos en orden a:

Gestionar los cambios requeridos para alcanzar el estado deseado definido por la conducción en Diversidad.

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

Evolución del porcentaje de:

- Mujeres y personas trans sobre la dotación total.
- Mujeres y personas trans que ocupan cargos en la dirección.
- Mujeres y personas trans que ocupan cargos de mando medio.
- Mujeres que retornan de la licencia por maternidad.
- varones que hicieron uso de la licencia por paternidad.
- Mujeres y personas trans en programas de desarrollo.
- Personas mayores de 45/50 años sobre la dotación total.
- Personas con discapacidad sobre dotación total.
- Retención de personas con discapacidad.
- Participación en *employee resources groups*<sup>3</sup> (ergs).
- Participantes en programas de *coaching* y/o *mentoring* específicos de diversidad.
- Retención de las trabajadoras que retornaron al trabajo después de finalizar la licencia por maternidad / adopción y que aún permanecían empleadas doce meses después de su regreso al trabajo
- Postulantes de búsquedas según género.
- Ingresos de mujeres, varones y personas trans a la compañía, sobre el total de ingresos.
- Ingresos de personas con discapacidad sobre el total de ingresos.
- Ingresos de personas mayores de 45/50 años sobre el total de ingresos.
- Rotación de mujeres, varones y personas trans.
- Recursos financieros destinados a acciones de diversidad sobre facturación / *payroll*/ EBITDA u otra variable.

Equidad en la retribución:

- Salario medio abierto por categoría de mujeres, varones, personas trans, mayores de 45/50 años y personas con discapacidad, con explicaciones técnicas de las diferencias.
- Inversión media de beneficios por categoría de mujeres, varones, personas trans, mayores de 45/50 años y personas con discapacidad, con explicaciones técnicas de las diferencias.

La percepción del personal sobre:

- Remuneración equitativa entre mujeres, varones, personas trans, mayores de 45/50 años y personas con discapacidad.
- Beneficios equitativos entre mujeres, varones, personas trans, mayores de 45/50 años y personas con discapacidad.

<sup>3</sup>En la actualidad, los ERG son una poderosa herramienta para construir una cultura de inclusión, y demostrar el poder de los equipos diversos que se reúnen bajo un propósito compartido, y que impactan de manera concreta en los resultados de la organización. Los ERG comprimen varias identidades, y comunidades de interés, incluyendo a empleados de grupos tradicionalmente subrepresentados, aliados que apoyan a estos grupos, y personas que comparten propósitos, intereses o antecedentes comunes. Las redes de empleados más comunes son de mujeres, LGBTI+, veteranos, personas afro descendientes, personas con discapacidades, padres trabajando, generaciones específicas, creencias religiosas, cuestiones medioambientales, etc.(Fuente:<https://www.icebergci.com/2019/08/19/promoviendo-la-inclusion-desde-las-bases-grupos-de-afinidad/>).

- La contribución de la organización para facilitar un adecuado balance entre la vida personal y laboral.
- La contribución de la organización para facilitar condiciones a las personas con familiares a cargo de cuidados.
- La generación de un ambiente laboral libre de discriminación, violencia y acoso por razón de identidad de género y orientación sexual, edad y condición personal.
- La atención de necesidades específicas de salud de los grupos contemplados en este Modelo.

La percepción de actores externos sobre:

- Inclusión de los valores de diversidad en las actividades dirigidas a la comunidad.
- Previsión de aspectos diferenciales para mujeres, varones, personas trans y personas con discapacidad en el diseño de productos y servicios.

## Tabla de asignación de porcentajes para el Subcriterio 4.3: Resultados del Sistema de Gestión

### Instrucciones

Los Resultados del Sistema de gestión deben estar alineados y ser demostrativos del estado de madurez asignado para el Criterio 3 Sistema de gestión.

**En el caso de discrepancias entre los estados de madurez asignados al Criterio 3 y al Sub criterio 4.3 deben volver a revisarse ambos contenidos hasta lograr la coincidencia.**

Luego de realizado este análisis, tildar el porcentaje final asignado.

4.2 Resultados del Sistema de gestión	Inicio				Despliegue				Consolidación				Aceleración				Expansión				
	Ausentes o incipientes.	Los resultados del Sistema de gestión se corresponden con la etapa de Despliegue.				Los resultados del Sistema de gestión se corresponden con la etapa de Consolidación.				Los resultados del Sistema de gestión se corresponden con la etapa de Aceleración.				Los resultados del Sistema de gestión se corresponden con la etapa de Expansión.							
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

**Una vez obtenido el porcentaje consolidado del Criterio 3 y del Sub criterio 4.3 se volcarán a la Matriz de Autoevaluación Integral (página 31).**



### Matriz de Resultados de la Evaluación

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

Las seis Tablas son:

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

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

## Referencias bibliográficas

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

[http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual\\_Igualdad\\_de\\_Genero\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_organizaciones.pdf)

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

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)

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

[https://www.igualdadenaempresa.es/redOrganizaciones/distintivo/docs/Bienvenida\\_a\\_la\\_RED\\_DIE.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/redOrganizaciones/distintivo/docs/Bienvenida_a_la_RED_DIE.pdf)

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

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/los\\_cuidados\\_-\\_un\\_sector\\_economico\\_estrategico\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/los_cuidados_-_un_sector_economico_estrategico_0.pdf)

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

[https://www.ilo.org/ilc/ReportsavailableinArabic/WCMS\\_711721/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ReportsavailableinArabic/WCMS_711721/lang--es/index.htm)

## **Glosario**

### **ACOSO SEXUAL**

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

### **CISGÉNERO**

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

### **CORRESPONSABILIDAD**

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

### **DISCAPACIDAD**

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

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

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

### **DIVERSIDAD ETARIA**

La diversidad etaria o generacional es la presencia de personas de diferentes edades y etapas del ciclo vital humano en un mismo espacio. Los grupos etarios son grupos de personas que tienen la misma edad cronológica y que comparten valores y competencias con los de su generación. La diversidad etaria implica reconocer y valorar las diferencias y las potencialidades de cada grupo etario (Global Equitas).

### **DIVERSIDAD SEXUAL**

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

### **EDAÍSMO**

Estereotipos, prejuicios y discriminación a otros o a uno mismo basado en la edad (Fundación Iseak)

### **GÉNERO**

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

(MMGyD, “Tejiendo Matria”, 2020)

#### HETERONORMATIVIDAD

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

#### IDENTIDAD DE GÉNERO

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

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

#### IGUALDAD DE GÉNERO

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

#### INTERSECCIONALIDAD

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

#### LACTARIO

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

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

#### LENGUAJE NO SEXISTA E INCLUSIVO

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

MMGyD, “Tejiendo Matria”, 2020:75

#### LGBTI+

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

MMGyD, “(Re)Nombrar”, 2020:25

#### LICENCIA POR PATERNIDAD

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

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

#### LICENCIA POR TRANSICIÓN

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

#### ORIENTACIÓN SEXUAL

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

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

#### PERSPECTIVA DE GÉNERO

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

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

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

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

### SEÑALIZACIÓN NO SEXISTA E INCLUSIVA

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

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

### SENSIBILIZACIÓN Y/O CAPACITACIÓN

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

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

### TAREAS DE CUIDADO

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

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

### TRANSGÉNERO

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

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

### TRAVESTIS

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

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

### VIOLENCIA DOMÉSTICA

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

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

#### VIOLENCIA LABORAL

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

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

#### VIOLENCIAS POR MOTIVOS DE GÉNERO

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

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