

# ARTÍCULO

## LA POLÍTICA DE IGUALDAD LABORAL EN COFECE

*“(...) me siento muy orgullosa de comunicar que obtuvimos la recertificación EDGE por dos años más. Esta recertificación avala que en la COFECE estamos emprendiendo acciones que nos permitieron avanzar y hacia adelante nos permitirán seguir avanzando para cerrar la brecha de género”*  
Alejandra Palacios.<sup>a</sup>

Una institución de vanguardia reconoce la importancia de brindar igualdad de oportunidades de ingreso y desarrollo a las personas que la conforman. Las razones son vastas y van desde la protección de los derechos humanos de hombres y mujeres, hasta la existencia de ganancias en la productividad de las instituciones que cuentan con cuerpos directivos mixtos. Como ejemplo de ello, en 2011, la empresa de consultoría internacional McKinsey encontró que –en seis países latinoamericanos– las empresas con comités ejecutivos con al menos una mujer obtenían un margen de ganancia neto 47% mayor, respecto de las compañías con órganos directivos estrictamente masculinos.<sup>b</sup>

En consideración de lo anterior, la COFECE ha trabajado para crear un ambiente laboral incluyente, el cual privilegia la alta especialización técnica, el desarrollo humano de las personas y su crecimiento basado en resultados evaluables y méritos acreditados. A continuación, se describen las acciones institucionales más relevantes llevadas a cabo en estos años para avanzar en igualdad laboral, los resultados obtenidos ante instituciones certificadoras y los retos institucionales a futuro.

### ¿Cómo cambió la estructura directiva de la COFECE en los últimos cinco años?

- El equipo de alta dirección se balanceó, se pasó de dos a cinco mujeres al frente de una dirección general (de un total de 12 posiciones), es decir, de 17 a 42%.
- En direcciones generales adjuntas, las mujeres han ocupado en promedio el 53% de estos puestos.

### ACCIONES CLAVE PARA AVANZAR EN IGUALDAD LABORAL

A lo largo de sus primeros cinco años, la COFECE ha incorporado el enfoque de igualdad laboral en su Sistema de Gestión del Talento.<sup>c</sup> Esta labor se ha desplegado a través de su marco normativo, de iniciativas que mejoran el balance entre la vida profesional y personal, así como de programas de desarrollo de liderazgo de las mujeres en posiciones directivas.

#### 1. Marco institucional que favorece la igualdad

La COFECE creó un esquema institucional que promueve un ambiente laboral igualitario, a través de disposiciones claras y específicas en el *Código de ética y conducta*, las *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos*, así como la *Política de igualdad laboral y no discriminación*. Estos tres instrumentos compilan los esfuerzos institucionales realizados durante el periodo 2013-2018, los cuales se enfocaron en construir un ambiente laboral igualitario para hombres y mujeres que promueve la alta especialización técnica, el desarrollo humano de las personas y su crecimiento basado en resultados evaluables y méritos acreditados.

#### **El Código de ética y conducta y la Política de igualdad laboral y no discriminación**

En 2014, la Comisión emitió su primer código y posteriormente lo actualizó en 2016 para reforzar el enfoque de igualdad. El *Código de ética y conducta* describe los principios éticos y valores institucionales, así como las normas de conducta que son relevantes para mantener un ambiente de trabajo ético, respetuoso, libre de discriminación y acoso.<sup>d</sup>

Asimismo, en 2016 se emitió la *Política de igualdad laboral y no discriminación de la COFECE*, las cuales contienen las disposiciones que guiarán el actuar de los servidores públicos para evitar toda discriminación motivada por origen étnico, nacionalidad, género, edad, discapacidades, condición social, de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.<sup>e</sup>

### ***Las Disposiciones generales y políticas de recursos humano<sup>f</sup>***

Este documento establece las reglas para el funcionamiento del Sistema de Gestión del Talento e incorpora el enfoque de igualdad laboral institucional. En su artículo 15, fracción I se señala que la normativa del sistema se regirá por igualdad de oportunidades y no discriminación para el ingreso, promoción, otorgamiento de incentivos, reconocimientos y para la capacitación del personal, con base en la experiencia, desempeño, aptitudes, conocimientos y en los resultados de la evaluación del desempeño del personal. De esta manera, la COFECE ha construido un sistema basado en la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres que se refleja desde el inicio, con el proceso de reclutamiento a través de postulaciones anónimas, hasta el recorrido en la carrera laboral en la COFECE, con la evaluación del desempeño y promociones con base en el mérito.

### ***Proceso de reclutamiento con anonimato del aspirante hasta la entrevista de finalistas***

Con el propósito de favorecer el enfoque de igualdad laboral y no discriminación en el proceso de reclutamiento, la Comisión cuenta con un mecanismo que le permite mantener el anonimato de los aspirantes. Esto es mediante la asignación de un número de folio por candidato que no distingue entre hombres y mujeres a lo largo del proceso, sino hasta la etapa de la entrevista. Esta medida garantiza certidumbre, transparencia e igualdad en los procesos internos de la COFECE.

### ***Sistema de evaluación del desempeño y promociones con base en mérito***

Para que los ascensos de los servidores públicos no estén fundamentados por razones de género ni algún otro aspecto discriminatorio, las promociones se realizan con base en los resultados y méritos acreditables, es decir, tomando en cuenta los indicadores y objetivos definidos al inicio de cada año para cada servidor público. La evaluación del desempeño personal es objetiva y promueve el alto rendimiento y perfeccionamiento continuo de los colaboradores de la COFECE. Para las promociones anuales, se postulan los propios servidores públicos, siempre y cuando cuenten con una calificación sobresaliente en su evaluación del desempeño individual.

## ***2. Acciones para facilitar el balance del ámbito profesional y personal***

La COFECE no sólo promueve el desarrollo laboral de sus colaboradores, sino que diseña acciones específicas que facilitan el balance entre la vida laboral y profesional. En el periodo 2014–2018, se han implementado políticas y acciones afirmativas que benefician a las mujeres y hombres que trabajan en la Comisión, entre las cuales destaca la habilitación de una sala de lactancia, así como la ampliación de las licencias de paternidad y maternidad.

### ***Habilitación de una sala de lactancia***

Una de las primeras acciones que hicieron una diferencia en el clima organizacional de la COFECE para reforzar el enfoque de equidad de género fue la instalación de una sala de lactancia en 2015. Lo anterior, debido a que esto hace más manejable el periodo de lactancia de las madres que trabajan en la COFECE.

### **Ampliación de la licencia de paternidad**

En 2017, la COFECE modificó su *Política de igualdad laboral y no discriminación*. Como resultado de la modificación, se amplió la licencia de paternidad de cinco a 15 días hábiles consecutivos. El objetivo principal de esta modificación es apoyar el cuidado equitativo del recién nacido por parte del padre y la madre durante sus primeras semanas de vida.

### **Ampliación de la licencia de maternidad**

Como parte de las acciones para promover el equilibrio entre el ámbito laboral y personal, y la estabilidad de las mujeres trabajadoras, en 2018 la Comisión mejoró su esquema de licencia de maternidad. Esta licencia se extendió de tres a cuatro meses de incapacidad y un mes a media jornada al regreso de labores. Sin duda, esta medida permite que las servidoras públicas no tengan que anteponer sus responsabilidades asociadas a la maternidad respecto de su permanencia y desarrollo profesional; y facilita su reingreso al ambiente laboral. La ampliación de esta licencia quedó garantizada en *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE*.<sup>g,h</sup>

### **3. Empoderamiento de las mujeres**

En 2016, la Comisión emprendió una iniciativa para impulsar el liderazgo y desarrollo de las mujeres en puestos directivos. El proyecto inició con el programa *Mujeres En Ascenso, generación 2016-2017*, en el que participaron las directoras generales y directoras generales adjuntas de la COFECE. En este proceso, distintos especialistas trabajaron el fortalecimiento de habilidades gerenciales de las mujeres, tales como: comunicación, negociación, administración de proyectos y coordinación de equipos de alto desempeño, entre otras.

Tras la evaluación favorable del programa por parte de las mujeres beneficiadas, se continuó con *Mujeres En Ascenso, generación 2017-2018*, dirigido a las directoras de área de la Comisión, cuyo proceso de desarrollo fue apoyado por las egresadas de la primera generación. Con lo anterior, se fortalecieron los vínculos laborales de las directoras al interior de la COFECE. Esta relación mejoró su productividad, al tener comunicación más efectiva entre ellas y el resto de sus colaboradores.

## **EL RECONOCIMIENTO DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL IGUALITARIA**

La consistencia en las acciones institucionales hacia un Sistema de Gestión del Talento, enfocado en desarrollar a las personas en un ambiente de trabajo ético, respetuoso, igualitario, libre de discriminación y acoso, le valieron a la COFECE el logro de dos distinciones: la certificación internacional *Economic Dividends for Gender Equality* (EDGE) en igualdad de género; así como la certificación en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación.<sup>i</sup>

### **1. EDGE, certificación y recertificación en igualdad de género**

La certificación EDGE es una metodología que realiza una valoración global estandarizada de los centros de trabajo con respecto a temas de igualdad de género. Obtener la certificación EDGE, es contar con un elemento visible del compromiso de la COFECE con la creación de un clima organizacional en el que existan empleos justos para hombres y mujeres y se fomente la igualdad de oportunidades profesionales.

Desde su creación, la Comisión estuvo consciente de que generar un entorno de oportunidades iguales para mujeres y hombres, basado en el establecimiento de acciones afirmativas y reconocimiento al mérito sin importar el sexo de las personas, traería consigo un mejor desempeño de la institución. Por esto, en 2015 la COFECE elaboró un diagnóstico de su situación, estableció un plan de acción y atendió los requerimientos de un auditor externo autorizado por EDGE y especializado en la metodología. Así, en 2016, la Comisión se convirtió en la primera institución pública mexicana en ser reconocida con la distinción EDGE.

Posterior a la certificación, en 2017 la COFECE contó con una auditoría externa en la materia y realizó una autoevaluación. Con los resultados de dicha auditoría, se acreditaron avances respecto al plan elaborado en 2016 y mejoras en las políticas institucionales en materia de género. Por tanto, en 2018 se renovó la certificación EDGE.

### **2. NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación**

Esta norma mexicana tiene por objetivo reconocer a los centros de trabajo que llevan a cabo acciones en materia de igualdad laboral y no discriminación. Su adopción es voluntaria, por lo que los centros de trabajo interesados solicitan una auditoría externa en la que se analiza y verifica que sus procedimientos incorporan perspectiva de género, garantizan la igualdad salarial, se llevan a cabo acciones para prevenir y atender la violencia laboral y se promueve el balance vida-trabajo.

Con el fin de contar con esta certificación, la COFECE realizó una autoevaluación y se sometió al procedimiento de certificación con un organismo autorizado. Tal como en el caso de EDGE, las políticas institucionales establecidas por la Comisión y el avance en las acciones para cerrar la brecha de género favorecieron que en 2016 se obtuviera la certificación, la cual estará vigente hasta 2020.<sup>j</sup>

### **RETOS A FUTURO: DE LA IGUALDAD A LA EQUIDAD**

La construcción de una institución de vanguardia, cuya comunidad comparta los valores de la equidad de género es una tarea continua y con retos permanentes. A continuación, se mencionan algunas acciones que mejoran las condiciones laborales de las mujeres y que conforman parte de la agenda a futuro de la COFECE para avanzar en esta materia:

- **Desarrollar una campaña de difusión de la cultura laboral igualitaria en COFECE de manera asertiva hacia las mujeres**, como una acción afirmativa orientada a incrementar el número de candidatas que se postulan a una vacante en la Comisión, así como la probabilidad de atraer a más mujeres calificadas. De enero a septiembre de 2018, se han postulado 5 mil 760 personas a una vacante en la Comisión y sólo el 32% son mujeres. Además, de las 62 personas que se incorporaron a la COFECE en lo que va del año, sólo el 37% son mujeres.
- **Ampliar la licencia de paternidad** es un eslabón indispensable en la equidad de género, en la medida en que los padres de familia tengan la oportunidad de involucrarse más en la crianza de sus hijos recién nacidos, disminuye la carga de esta responsabilidad para las mujeres. Esta es una modificación alineada a los estándares europeos de protección social y cuyo beneficio se traslada a la sociedad en su conjunto.<sup>k</sup>
- **Desarrollar un esquema laboral flexible** es un elemento de transformación institucional que impacta directamente la calidad de vida de las personas; así como la eficiencia y la productividad institucional, ya que se alinea con un enfoque orientado a resultados. Por un lado, se beneficia a las personas que trabajan en la COFECE y, por otro, se vuelve atractiva hacia los postulantes. Para las mujeres hace una diferencia sustantiva, ya que les da la posibilidad de manejar sus horarios con flexibilidad, para que, de ser el caso, no tengan que anteponer sus decisiones personales a su desarrollo profesional. Para los hombres también hace una diferencia importante, ya que les permite estar más presentes en la convivencia y construcción de sus familias.

Sin duda, el Sistema de Gestión del Talento, aunado a otros proyectos institucionales ubican a la COFECE en la vía correcta hacia una evolución institucional a la altura de los estándares más altos de calidad e innovación a nivel internacional. Estamos comprometidos con seguir avanzando con esta agenda.

## LA POLÍTICA DE IGUALDAD LABORAL EN COFECE

### Notas:

- a. Extracto del mensaje *We received the EDGE recertification in gender equality*, difundido en el canal de YouTube de la COFECE, el 7 de marzo de 2018: [https://www.youtube.com/watch?v=lpkNk0m\\_hYo](https://www.youtube.com/watch?v=lpkNk0m_hYo)
- b. McKinsey (2013) *Women matter: a latin american perspective*.  
<http://conectadas.mx/wp-content/uploads/2018/05/Women-Matter-Latin-America.pdf>
- c. El sistema se compone de seis procesos críticos alineados al ciclo laboral de las personas en la institución: I. Reclutamiento y selección. II. Proceso de ingreso. III. Desarrollo profesional. IV. Capacitación. V. Evaluación del desempeño del personal. VI. Separación.
- d. El *Código de ética y conducta* está disponible en:  
[https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/CodigoEtica\\_ConductaCOFECE.pdf](https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/CodigoEtica_ConductaCOFECE.pdf)
- e. Documento disponible en: [https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/politicas\\_igualdad\\_laboral\\_publicar.pdf#pdf](https://cofece.mx/wp-content/uploads/2017/11/politicas_igualdad_laboral_publicar.pdf#pdf)
- f. Las *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE* fueron emitidas en 2015 y reformadas en el 2018. Documento disponible en:  
<https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2018/07/DisposicionesRHintegradoconreformas2018.pdf#pdf>
- g. La publicación de la modificación a la *Disposiciones generales y políticas de recursos humanos de la COFECE* está disponible en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5530135&fecha=04/07/2018](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5530135&fecha=04/07/2018)
- h. Ver detalle en el Capítulo 5 del informe.
- i. La Norma se puede consultar en:  
[http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015\\_2015\\_DGN.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/25111/NMX-R-025-SCFI-2015_2015_DGN.pdf)
- j. La certificación se obtuvo en diciembre de 2016.
- k. En 2018, la Comisión Europea publicó un documento que compila las políticas de paternidad y permisos parentales en la Unión de Europea a la luz de la discusión de esquemas laborales que permitan a hombres y mujeres conciliar sus responsabilidades en la crianza de sus hijos de hasta 12 años. Ver: *Paternity and parental leave policies across the European Union*  
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a8464ad8-9abf-11e8-a408-01aa75ed71a1/language-en>