
Guía para implementación del

MODELO DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO



Guía para implementación del
**MODELO DE CALIDAD
CON EQUIDAD DE GÉNERO**



Ministerio de Desarrollo Social

Ministra Marina Arismendi

Instituto Nacional de las Mujeres

Directora Mariella Mazzotti

División Políticas Transversales y Empoderamiento

Directora (e) Nohelia Millán

Equipo técnico Calidad con Equidad de género

Natalia Estoyanoff

Edh Rodríguez

Elaboración de la guía

Paula Barrera

Luciana Fainstain

Natalia Guidobono

María Lebboroni

Corrección General

Natalia Estoyanoff

Nohelia Millán

Edh Rodríguez

Corrección de Estilo

Unidad de Comunicación Inmujeres

Diseño

Unidad de Comunicación MIDES

Montevideo, febrero de 2019

© **Ministerio de Desarrollo Social**

Avda. 18 de Julio 1453

Teléfono: (598 2) 400 03 02*

Fax: (598 2) 400 03 02*

CP. 11200

www.mides.gub.uy

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
Marco conceptual	9
Trabajo remunerado y no remunerado y su impacto en el ámbito laboral.....	14
La igualdad y la equidad, conceptos interdependientes	15
La perspectiva de género y el <i>gendermainstreaming</i>	18
Las organizaciones, el cambio social y la equidad de género.....	20
Las organizaciones como impulsoras del cambio social	20
La equidad de género en las organizaciones	21
Brechas de género. Discriminaciones múltiples. Perspectiva étnico-racial afrodescendiente. Racismo y discriminación racial.....	22
Brechas de género	22
Discriminación y perspectiva étnico racial	23
Violencia basada en género: acoso sexual, violencia doméstica.....	24
Conciliación y corresponsabilidad – cuidados.....	28
Ampliando el concepto.....	29
Barreras para la integración de la perspectiva de género en las organizaciones.....	30
El Modelo de Calidad con Equidad de Género	33
Descripción del Modelo.....	33
Condiciones y actores vinculados	34
Condiciones mínimas para los organismos que aplican al Modelo	34
Actores participantes.....	35
La certificación	35
Proceso de otorgamiento del sello	35
Los niveles de certificación	36
Principales requisitos del MCEG en el nivel compromiso	41

El Comité de Calidad con Equidad de Género.....	41
El Diagnóstico	42
El diagnóstico como requisito o condición necesaria	42
¿Qué es un diagnóstico organizacional?.....	42
¿Para qué un diagnóstico organizacional con perspectiva de género?	42
¿Qué objetivos tiene el diagnóstico con perspectiva de género?	42
Dimensiones del diagnóstico con perspectiva de género e indicadores para el seguimiento de la gestión de la calidad con equidad de género	44
Indicadores de género propuestos para cada dimensión	44
Utilización del Sistema para el Seguimiento y Monitoreo Organizacional de la Equidad de Género en la Organización (SISMO).....	48
Las herramientas cualitativas	49
Entrevistas	49
La herramienta FODA	49
Política de calidad con Equidad de Género	50
El plan de acción	51
Herramientas a utilizar en los niveles avanzados del Modelo	53
Recomendaciones para la actualización del diagnóstico.....	53
Instrumento de medición del clima laboral con perspectiva de género; descripción sintética.....	53
Instrumento de medición de Necesidades de Cuidados y Acciones de Corresponsabilidad en las organizaciones implementadoras del Modelo de Calidad con Equidad de Género Descripción sintética.....	54
Anexo I	57
Anexo II.....	59
Anexo III	61
Anexo IV	81
Anexo V.....	97
Anexo VI	105

Prólogo

Para el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay, y particularmente para el Instituto Nacional de las Mujeres, la idea de desarrollo integral, sostenible y humano, tiene sus bases en la autonomía de las personas y en la promoción del ejercicio de sus derechos, a nivel personal y colectivo.

El reconocimiento de las diversas condiciones para el desarrollo, asociado a una diversidad de factores históricos, sociales, económicos y políticos, sustenta la posibilidad de crear caminos y recorridos que tiendan a la igualdad y a la justicia.

La comprensión de la dinámica de las organizaciones e instituciones implica conocer y reconocer los diferentes procesos organizacionales que se ponen en marcha y condicionan las oportunidades de las personas que la integran. El mundo del trabajo está íntimamente imbricado en los procesos de organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas. Las relaciones laborales se producen en los diversos marcos y encuadres empresariales e institucionales, siendo materia de interés particular y colectivo, aunque afecte a un grupo determinado de la ciudadanía.

“Lo personal es político” resulta ser una consigna particularmente ilustrativa que expresa, con sencillez, la articulación de lo privado y lo público, de los derechos personales y colectivos, y por tanto, la responsabilidad del Estado para abordar acciones de política pública.

El Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género impulsado por Inmujeres/MIDES representa una línea de política pública que pone el acento en las relaciones laborales, en el ejercicio de derechos de las personas en el marco organizacional, pretendiendo también que las organizaciones involucradas promuevan dinámicas de transformación, promoción de pautas culturales igualitarias, reconociendo las barreras instituidas que reproducen desigualdad.

El Modelo representa una invitación a empresas e instituciones para convertirse en estructuras democráticas e igualitarias.

En el marco de la Estrategia Nacional para la Igualdad de Género 2030 —aprobada por el Consejo Nacional de Género en diciembre de 2017—, esta línea de política pública es destacada como una propuesta que aporta de manera eficaz a la necesaria transformación del Estado y del mercado, tanto por su impacto en la construcción de relaciones laborales libres de discriminación, como por su capacidad para promover pautas culturales transformadoras y solidarias. Las organizaciones representan estructuras de

valores, creencias y lugares sociales; sus mensajes, por tanto, son habilitadores o no de los cambios culturales.

El diseño, seguimiento y evaluación de esta línea de política pública se realiza en un espacio interinstitucional Consejo Asesor, integrado por los actores relevantes en la materia: institucionalidad pública (Inmujeres/MIDES, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Organización Nacional de Servicio Civil), Cámaras Empresariales, Central Sindical, LATU, INACAL y agencias de las Naciones Unidas (PNUD y ONU Mujeres).

De esta forma, el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género ha sistematizado los procesos que producen y reproducen inequidades de género, ha identificado los indicadores de mejora y propone un proceso sistemático que habilita a las organizaciones a consolidar procesos de transformación.

Concretamente, el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género impulsa como ejes centrales de intervención: cambios en los procesos de selección e ingreso, identifica y colabora en la definición de perfiles, analiza el proceso de la carrera funcional, releva las necesidades de cuidado que posee la plantilla de trabajadores y trabajadoras, revisa las vías de comunicación internas y propone ordenar los valores salariales evitando que la desigualdad de género se filtre en los intersticios de lo consuetudinario.

Se proporciona, así, una estrategia certificable, que vigila las rutas de las transformaciones, siendo los procesos y los caminos recorridos la riqueza de la propuesta. Los impactos potenciales de estos procesos de cambio se observan cuando las organizaciones incorporan las modalidades de decisión y gestión libres de estereotipos y discriminación.

La Guía de Implementación que hoy estamos presentando se ofrece como una herramienta de apoyo para la implementación del Modelo, siendo elaborada con el aporte de profesionales que recogieron las experiencias de las instituciones pioneras y de sus comités de calidad.

Mariella Mazzotti
Directora Inmujeres. Abril 2018

Introducción

Esta guía es parte de una serie de “herramientas” concebidas para facilitar el proceso de implementación del Modelo de Calidad Con Equidad de Género (MCEG) en su tercera versión, correspondiente a la revisión 2016.

La Guía está dirigida a quienes lideren y participen los procesos de implementación del Modelo en las organizaciones que así lo decidan. Por esa razón busca explicitar:

- ◆ la metodología de diagnóstico organizacional con perspectiva de género, pilar del Modelo en tanto genera las evidencias sobre las situaciones iniciales de desigualdad en diversas dimensiones y las respectivas mejoras a medida en que se avanza en las etapas que propone el MCEG;
- ◆ el marco conceptual del Modelo, léase, las ideas, formulaciones y supuestos que contiene, provenientes de los campos de las teorías de género y los estudios organizacionales e institucionales;
- ◆ los principios del análisis de género, perspectiva crítica y metodológica que ofrece lineamientos para interpretar los datos a la luz de esos marcos conceptuales y así, para idear formas de resolver los problemas de desigualdad que se identifiquen.

El marco conceptual prevé, en cada capítulo, algunas lecturas recomendadas para quienes quieran profundizar o contrastar perspectivas teóricas respecto de lo expuesto. La mayor parte de ellas pueden encontrarse en la biblioteca virtual del Inmujeres o son fácilmente accesibles mediante una búsqueda online.

Asimismo, en esta guía se presenta una síntesis del Modelo para facilitar el diálogo entre ambos documentos.

Tal como se plantea en el texto del Modelo (y que esta Guía viene sólo a complementar), el punto de partida del proceso de intervención y mejora es la realización del “diagnóstico organizacional con perspectiva de género”, por lo que la descripción del mismo –incluyendo diversos tipos de indicadores para ser relevados mediante técnicas cuantitativas y cualitativas– ocupa una porción importante del presente documento. Asimismo, se realiza un breve paneo de la herramienta informática que se ha desarrollado a efectos de simplificar y homogeneizar los procesos de diagnóstico, el “Sistema para el Seguimiento de la Equidad de Género en la Organización”.

A continuación se describe la “Política de calidad con Equidad de Género”, otro hito clave en la implementación del primer nivel del Modelo. Finalmente, se sugieren algunas estrategias para

desarrollar el Plan de Acción, otro requisito y elemento fundamental para avanzar de forma ordenada y sistemática en la reducción de brechas.

Luego se presentan dos instrumentos a utilizar en los niveles avanzados del Modelo que integran también esta “caja de herramientas”: las encuestas de “medición de necesidades de cuidados y acciones de corresponsabilidad” (correspondiente al segundo nivel de certificación) y de “medición del clima laboral con perspectiva de género” (requisito del tercer nivel).

Por último, se realizan breves recomendaciones para la actualización del diagnóstico, ya sea que se elija hacerlo cuando indica el Modelo o año a año, de manera de obtener información útil al seguimiento y no sólo a la evaluación.

La caja de herramientas se completa con dos anexos más: un glosario, que permite precisar y profundizar conceptos vertidos en el cuerpo central de este documento, y una Sistematización de Buenas Prácticas de Atención a Necesidades de Cuidados y Corresponsabilidad, que ofrece ejemplos e ideas para colaborar a la elaboración y aplicación de políticas institucionales orientadas a incidir en esta dimensión central para la consecución de la igualdad de género.

Marco conceptual

El sistema sexo-género y la división sexual del trabajo

En primer lugar es necesario realizar una distinción elemental entre dos vocablos que suelen usarse muchas veces como sinónimos pero que, como se verá, no son intercambiables.

El “sexo” refiere al conjunto de características anátomo-fisiológicas que distinguen a las hembras y los machos de una especie.

A partir de estas diferencias, las sociedades elaboran y asignan un conjunto de atributos para las hembras y machos humanas/os convirtiéndolas/os en “mujeres” y “varones”. Es a estos atributos construidos socio-culturalmente a lo que nos referimos cuando hablamos de género.

El “sistema sexo - género” comprende el conjunto de “formas y patrones de relacionamiento social, prácticas asociadas a la vida cotidiana, símbolos, costumbres, identidades, vestimenta, tratamiento y ornamentación del cuerpo, creencias y argumentaciones, sentidos comunes (...)” (Anderson, 1997 en 2006), así como imperativos éticos, que definen cuáles son las conductas masculina y femenina adecuadas.

Así, a través de los procesos de socialización los y las integrantes de una sociedad asumen determinados lugares, y desde ellos reconocen y aprenden qué derechos, responsabilidades, restricciones y recompensas están definidas para varones y mujeres y por consiguiente, qué sanciones corresponden a la trasgresión o desviación de tales mandatos.

Los sistemas de género se sustentan en ideologías fuertemente arraigadas en los imaginarios colectivos y en múltiples instituciones que los legitiman y reproducen, como la familia, los medios masivos de comunicación, las instituciones educativas, jurídicas, religiosas y económicas, entre otras.

El **género** es:

- ◆ una construcción social y no un “hecho natural”: a través de los procesos de socialización las identidades de género se naturalizan, asumiéndose que las características asignadas son innatas y por tanto inmodificables y determinantes.
- ◆ relacional: las identidades de género se construyen en la interacción social; no cabe pensar en “varones” o “mujeres” como grupos sociales aislados sino en función de las relaciones sociales que establecen entre uno y otro.
- ◆ cambiante: las relaciones de género varían según sus contextos; el momento histórico y el lugar geográfico. Asimismo, son pasibles de ser transformadas mediante la intervención

política (entendida ésta en un sentido amplio como política pública, léase educativa, cultural, económica, etc.).

- ♦ sostenido en los estereotipos (que al mismo tiempo produce): un estereotipo es una generalización comúnmente aceptada por una sociedad, una idea simplificada –muchas veces de forma inconsciente– adjudicada a un grupo social, que incluye aseveraciones y predicciones sobre su comportamiento. Las expectativas depositadas sobre las mujeres con respecto a la reproducción (y la maternidad) condicionan con más fuerza sus identidades de género que el mismo hecho biológico con respecto a los varones. Así, la posibilidad de ser madres genera un estereotipo que hace que la sociedad espere de todas las mujeres conductas asociadas a la dulzura, la sensibilidad, la compasión, el sacrificio, la capacidad de sacrificarse y postergarse por el otro, etc.
- ♦ jerárquico: las diferencias que se establecen entre varones y mujeres no son neutras. Por el contrario, las sociedades atribuyen mayor importancia y valor a las características y actividades asociadas con lo masculino (en tanto públicas y remuneradas, frente a las “privadas” y sin valor económico mensurable atribuidas a las mujeres). Así, se producen relaciones desiguales de poder que históricamente imponen el dominio de los varones.

Las ideas de “qué es ser mujer” y “qué es ser varón” son producto de una construcción social que **determina históricamente** las pautas de conducta y roles que unas y otros deben desempeñar en todos los ámbitos de la vida según estereotipos **aparentemente** inmutables.

La diferenciación entre varones y mujeres construida por las sociedades (que se cristaliza en un orden de género) establece relaciones de poder y ámbitos preferenciales para cada grupo: para las mujeres, el doméstico, y para los varones, el público.¹

Esta distribución de ámbitos, luego de roles y tareas se conoce como **división sexual del trabajo**, e implica que el ámbito de lo doméstico (privado o “reproductivo”) sea asumido como el de desarrollo “natural” y esperable de las mujeres, mientras el del trabajo remunerado (público o “productivo”) sea el propio de los varones.

Cada cultura define cuáles son los atributos y desempeños que corresponden a la femineidad y a la masculinidad. De este modo sanciona cuando de acuerdo a los parámetros establecidos se interpreta que la correlación entre sexo y género es insuficiente, es decir, cuando una mujer no es femenina y/o no ocupa un lugar “femenino” en la sociedad, y como contrapartida, cuando un varón no es “masculino” y/o no ocupa un lugar “masculino” en la sociedad,

1. Para profundizar en el concepto de orden de género originalmente definido por Jill Matthews, referirse a Connell, Raewyn (1987) *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*, Stanford, Stanford University Press.

El trabajo realizado en la esfera reproductiva consiste básicamente en la satisfacción de las necesidades cotidianas de los miembros del hogar y se denomina así no sólo porque involucra la procreación y cuidado de los/as niños/as sino también la reproducción social, es decir, la educación elemental, la transmisión de los valores y costumbres de la comunidad a la que se pertenece. Es mayoritariamente llevado a cabo por mujeres y suele ser invisibilizado, poco valorado y, como contrapartida, no remunerado.

En cambio, el trabajo realizado en la esfera denominada “productiva” es remunerado (económicamente valorado) y así, simbólicamente más apreciado. Es, de hecho, al único que se le asigna un valor monetario para calcular los bienes y servicios producidos por las economías del mundo actual (PBI). Así, al trabajo no remunerado suele desconocerse su condición de “tarea-trabajo”.

Si bien las mujeres han participado históricamente de la esfera considerada “productiva” e incrementado sensiblemente su presencia desde la segunda mitad del S.XX, la división sexual del trabajo anteriormente descrita se reproduce en el mercado de trabajo y en los ámbitos organizacionales que lo conforman.

Así, las tareas, las capacidades adquiridas a través de las mismas y las competencias características del ámbito doméstico se trasladan al mundo del “trabajo remunerado”: en éste, las mujeres suelen concentrarse en tareas de apoyo y atención (secretaría, atención al público, administración, gestión del personal, etc.), alejadas del “corebusiness” organizacional. Esta desigualdad en la distribución de tareas, espacios y responsabilidades se traduce en desigualdades en las remuneraciones, posibilidades de ascenso, participación en la toma de decisiones, etc.

Por su parte, quienes tradicionalmente ocupan el rol de proveedor (lugar, como se dijo, socialmente más prestigioso) son los varones. Se ha construido en nuestras sociedades un *modelo universal* de trabajador que ineludiblemente se presenta en nuestro imaginario como varón (y, valga la aclaración, como un varón determinado, no como cualquier varón), una imagen que está directamente asociada a las características que atribuimos a lo masculino. Joan Acker desarrolla la noción de este individuo universal que en la realidad social es un hombre en varias de sus publicaciones.²

En la medida en que dentro de las organizaciones se reproduce la división sexual del trabajo y estando la división sexual del trabajo sustentada en los modelos hegemónicos del *ser mujer* y del *ser varón*, las repercusiones internas de este sistema son tanto materiales como simbólicas. No sólo opera asignando en la práctica espacios y actividades diferentes (hechos observables

2. Ver Acker, Joan (2000): “Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género” en Marysa Navarro y Catherine Stimpson (compiladoras). Cambios sociales, económicos y culturales, pp. 111-139. México: Fondo de Cultura Económica.

en la organización), sino que permea los niveles inconscientes de la misma (valores y creencias, o dicho de otro modo, la cultura organizacional).³

Esto implica fundamentalmente que sus miembros tienen expectativas diferentes sobre las tareas que pueden desempeñar mujeres y varones; esas expectativas se convierten en decisiones organizacionales, y de este modo mujeres y varones desempeñan tareas que reflejan lo que la sociedad considera como “propias de sus sexos”. Es por esta razón que se plantea que el género es sostenido en los estereotipos que al mismo tiempo produce: las nociones que tenemos sobre lo que es propio de mujeres y varones se cristalizan en ideas inmutables, que nos conducen a tomar decisiones y reforzar tales ideas. En el ámbito organizacional abundan los ejemplos: si los gerentes consideran que la labor de las cuadrillas reúne una serie de tareas, capacidades y atributos masculinos, difícilmente se asigne a mujeres a trabajar en una. Se les darán trabajos “femeninos” como los mencionados antes. Las consecuencias que esta sedimentación de las nociones preconcebidas sobre lo que es posible y adecuado para unos y otras son innumerables y afectan a ambos sexos -aunque de formas diferentes-.

Recuperando la idea base de división sexual del trabajo, los principales estereotipos que es necesario dismantelar a través de este Modelo son justamente los que re-vinculan a las mujeres a la reproducción biológica y a los varones a la generación de ingresos. En el siguiente cuadro se presentan los principales estereotipos sobre *lo femenino* y *lo masculino*, así como las consecuencias que en el ámbito laboral éstos conllevan.

ESTEREOTIPOS VINCULADOS A LO FEMENINO	ESTEREOTIPOS VINCULADOS A LO MASCULINO
La reproducción biológica (procreación, cuidados)	Generación de ingresos
La reproducción social (educación, valores)	
Lo doméstico	Toma de decisiones políticas y gerenciales
TRABAJO NO REMUNERADO	TRABAJO REMUNERADO
NO VALORADO ECONÓMICAMENTE	VALORADO ECONÓMICAMENTE
Cuidadora familiar	Proveedor familiar
Satisfacción de necesidades cotidianas (biológicas y sociales)	Satisfacción de necesidades públicas vinculadas a consumo

3. Para una interpretación gráfica de la distinción entre los observables y el “inconsciente colectivo organizacional, ver la metáfora del iceberg utilizada por ArunaRao y David Kelleher (ArunaRao & David Kelleher (2005): “Istherelifeaftergendermainstreaming?” en Gender and Development Vol 13, N°2, Julio, Reino Unido: Oxfam/Routledge).

Al generarse un efecto espejo de estas pautas en el mercado de trabajo y naturalizarse, se genera segregación ocupacional.⁴

Al analizar la estructura del empleo por sexos salta a la vista que las mujeres se concentran en aquellos vinculados a educación, salud, servicio doméstico, atención al público, entre otros que reproducen en el trabajo las dinámicas de cuidado del mundo doméstico o reproductivo. Estos empleos suelen ser menos remunerados que aquellos que están asociados a lo masculino. Dada esa naturalización del cuidado como responsabilidad y habilidad femenina, cuando los varones realizan tareas de ese tipo se sobreentiende que han tenido que aprender el oficio o profesión. En el caso de las mujeres supuestamente “portamos” esas habilidades (y en muchos casos, no sólo supuestamente sino efectivamente, gracias a las prácticas de socialización de género referidas). En consecuencia, se asume que los varones han “agregado valor” a su trabajo mediante la formación, y así suelen obtener mayor reconocimiento y mayor remuneración.

Sobre esta base se sostiene fundamentalmente la segregación laboral, en particular la horizontal, sobre la que volveremos un poco más adelante.

Esta serie de creencias, vinculadas a lo anteriormente descrito y a los estereotipos instalados resumidos más arriba derivan a una serie de situaciones de desigualdad entre varones y mujeres en diversos ámbitos. En este caso, vinculado a lo laboral, evidenciar esas desigualdades equivale a integrar la perspectiva de género al análisis organizacional. Trabajar para erradicarlas supone la integración de la perspectiva de igualdad de género a la cultura organizacional.

Los roles de género derivados de la división sexual del trabajo reproducen las inequidades de la vida privada en la vida laboral, desvalorizando las tareas tradicionalmente femeninas.

Estos esfuerzos se originan en los movimientos feministas, que surgieron ante la necesidad de revertir las injusticias entre los géneros. Estos movimientos estaban (y están) integrados mayoritariamente por mujeres que veían vulnerados sus derechos humanos y buscaban la equiparación de sus derechos civiles. A medida que fueron integrándose a otros movimientos sociales y generando conocimiento que sustentara su lucha, otros colectivos de mujeres con otros derechos también vulnerados sumaron sus reivindicaciones. Si bien las mujeres aún son mayoría dentro de los movimientos feministas, en este proceso obtuvieron el apoyo de muchos varones comprometidos con la justicia social.

4. Para conocer más sobre este fenómeno, se recomienda un breve texto de Flérida Guzmán (Guzmán Gallangos, Flérida (2002). Segregación Ocupacional por Género. Cambios y Persistencias. Revista Demos, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 27-28 en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/dms/article/view/6786>).

Actualmente las diversas corrientes feministas, desde su heterogeneidad, coinciden en la persecución de la equidad de género con la mira puesta en el horizonte de la igualdad, evidenciando las desventajas que este sistema impone tanto a varones como a mujeres.

Lecturas recomendadas

- Acker, Joan (2000): “Jerarquías, trabajos y cuerpos: una teoría sobre las organizaciones dotadas de género” en Marysa Navarro y Catherine Stimpson (compiladoras). Cambios sociales, económicos y culturales, pp. 111-139. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aruna Rao & David Kelleher (2005): “Is there life after gender mainstreaming?” en Gender and Development Vol 13, Nº2, Julio, Reino Unido: Oxfam/Routledge).
- Connell, Raewyn (1987) Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics, Stanford, Stanford University Press.
- García Prince, Evangelina (2008): Políticas de Igualdad, Equidad y GenderMainstreaming, ¿De qué estamos hablando? Marco conceptual, San Salvador: PNUD/ América Latina Genera.
- Guzmán Gallangos, Flérida (2002). Segregación Ocupacional por Género. Cambios y Persistencias. Revista Demos, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 27-28 en <http://www.revistas.unam.mx/index.php/dms/article/view/6786>

Trabajo remunerado y no remunerado y su impacto en el ámbito laboral

Como se dijo, la división sexual del trabajo tiene en la segregación laboral su expresión en el mercado laboral, donde las creencias y valores sobre lo apto y recomendable para uno y otro sexo se traducen en pautas laborales. Las discriminaciones indirectas que conllevan a la segregación laboral tienen en ésta al menos dos expresiones:

- ◆ **la segregación ocupacional horizontal**, que hace que las mujeres se concentren en determinados empleos y los varones en otros. Las mayores concentraciones de mujeres se corresponden con los empleos usualmente caracterizados como “femeninos” en tanto están asociados a los cuidados y a la asistencia (maestra, enfermera, limpiadora, secretaria, pediatra...) y suelen ser menos valorados simbólicamente y económicamente.
- ◆ **la segregación ocupacional vertical**, también conocida como el fenómeno de los “techos de cristal” corresponde a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las organizaciones, producto de la conjunción de múltiples variables: menores oportunidades de formación continua, mayores dificultades para conciliar sus vidas personales y laborales a medida en que se incrementan las demandas del puesto, criterios sesgados de los jefes y decisores, prejuicios o esquemas “androcéntricos” sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etc.

Ambas formas de segregación ocupacional traen aparejadas otras brechas de género: brecha salarial, brecha de cuidados, brecha de acceso y control de recursos, etc.

Una de las herramientas utilizadas para la compensación de la discriminación y el acortamiento de las brechas de género implica la adopción de “acciones afirmativas”. Estas acciones, transitorias, se proponen corregir las desventajas de partida.

Las acciones afirmativas son estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades, por medio de medidas que compensen o corrijan las discriminaciones resultantes de prácticas o sistemas sociales. Tienen carácter temporal, están justificadas por la existencia de la discriminación contra grupos de personas y resultan de la voluntad política de superarla (De Barbieri, 2002).

Lecturas recomendadas

- Espino, Alma, Salvador, Soledad y Azar, Paula (2014) El Futuro en Foco. Cuadernos sobre Desarrollo Humano. No. 04, Desigualdades persistentes: mercado de trabajo, calificación y género. PNUD, Montevideo, Uruguay.
- De Barbieri, Teresita (2000) Acciones afirmativas: Antecedentes, definición y significados. Aporte para la participación de las mujeres en los espacios de poder, en Memorias del Foro Mujeres y Política. Instituto Nacional de las mujeres, pp. 22-34.

La igualdad y la equidad, conceptos interdependientes

Es pertinente definir el concepto de igualdad, ya que tiene distintos abordajes y su comprensión es esencial para integrar los restantes conceptos aquí vertidos; desde el MCEG se adhiere al planteo que la concibe como la articulación de tres dimensiones: la igualdad como principio, la igualdad como concepto y la igualdad como derecho.

La igualdad como principio es un enunciado que encierra un valor fundamental, cuyo espíritu es en el fondo orientador y no coercitivo. Como cualquier principio, constituye una referencia para definir el comportamiento (García Prince, 2012:36).

La igualdad como concepto, representa el significado (abstracciones o ideas) que se atribuye a la igualdad como un hecho. Históricamente ha tenido varias acepciones, producto del avance registrado en las propuestas en diversos campos (políticos, filosóficos, entre otros).

Las dimensiones que permiten comprender el sentido actual del concepto de igualdad son:

- ◆ La equivalencia humana: entendiéndose por esto que varones y mujeres son humanamente equivalentes. No existen dos humanidades, una superior y otra de menor valor.
- ◆ La igualdad de derechos: refiere tanto a aspectos normativos (derechos consagrados en las leyes), como fácticos vinculados al trato que reciben las personas ante la ley.
- ◆ La no discriminación: implica no solo la prohibición sino la garantía del respeto, de la protección legal, de la prohibición a cualquier expresión que estimule la intolerancia o el odio,

y la obligación del Estado de velar por los derechos de las personas, sin ningún tipo de distinción.

- ♦ La admisión de la diferencia: es el reconocimiento y el respeto a la diversidad, entre los géneros y dentro de un mismo género.
- ♦ La autonomía personal: está vinculada al ejercicio de las libertades individuales, las cuales se hallan limitadas para las mujeres por el sistema de dominación patriarcal (García Prince, 2012:39-42).



Fuente: García Prince, 2012

La igualdad como derecho es entendida como la capacidad formalmente establecida, es decir garantizada por el Estado en su marco jurídico, que dota a las personas de fundamentos legales para ejercer plenamente la ciudadanía y exigir trato ciudadano equivalente en su acción frente a los poderes públicos (García Prince, 2012:42-43). En este sentido, el MCEG es una política de igualdad de género cuyo énfasis está puesto en la igualdad como derecho.

Hasta el momento nos hemos referido a las políticas de igualdad de género. En este punto, conviene hacer la distinción entre los términos “igualdad” y “equidad” de género, ya que si bien ambos conceptos están íntimamente relacionados, tienen acepciones diferentes.

La equidad de género busca reparar los desbalances existentes entre varones y mujeres, equiparando a todas las personas a través de un conjunto de acciones que actúan en el punto de partida de las inequidades, en las trayectorias y en los resultados. Es entonces un medio o

instrumento para lograr la igualdad de oportunidades, de trato y de ejercicio pleno y efectivo de los derechos de mujeres y varones. En esta línea el MCEG es una política que recurre a la equidad, en tanto busca identificar las brechas de género en el ámbito laboral e implementar acciones con miras a su eliminación.

Si bien las políticas de igualdad de género que recurren a la equidad constituyen avances importantes para la incorporación de la perspectiva de género en las instituciones y organizaciones, las mismas cuentan con algunas limitaciones, en la medida en que si bien buscan eliminar las inequidades no necesariamente transforman las relaciones de poder entre mujeres y varones.

Las políticas de transversalidad de género, en cambio, dan un paso más, ya que tienen como objetivo la transformación del orden de género vigente. Tienen como propósito que el enfoque de género permee en forma global y sistémica la realidad donde se aplica y que la igualdad de género sea considerada no como un asunto secundario o anexo, sino que sea parte constitutiva de la corriente principal de la política de la organización que la implemente.

La transversalidad de la igualdad de género no es un hecho aislado, *“es un proceso y como tal representa un conjunto de actividades o eventos, sistemática o mutuamente relacionados, en forma organizada o coordinada, los cuales interactúan en fases temporales sucesivas para transformar insumos o elementos de entrada en resultados que constituyen el fin o el propósito del proceso”* (García Prince, 2012:20).

Tomando en cuenta estas definiciones, el MCEG es una política de transversalidad de género y su objetivo es la igualdad de género en la organización en la que se aplique. En este sentido, recurre a la implementación de acciones de equidad de género ya que es necesario en primera instancia corregir las diversas desigualdades que se presentan en la organización (y que a efectos analíticos se organizan en distintos ejes), mientras se gestan los procesos de transversalidad e institucionalización de la igualdad de género. Estos procesos, el uno contrapartida del otro, suponen que el enfoque de igualdad de género permee todos los niveles, los actores, las prácticas y las creencias que orientan los comportamientos y configuran la cultura de las organizaciones laborales.⁵

Lecturas recomendadas

- Valcárcel, Amelia (1994) El concepto de igualdad. Ed. Pablo Iglesias, Madrid
- Guzmán, Virginia (1997) La equidad de género como tema de debate y de políticas públicas. Feminismo en transición. Transición con feminismo, Memoria del Foro Internacional sobre Ciudadanía, Género y Reforma del Estado, México, Grupo de Educación Popular con Mujeres, A. C.

5. Para profundizar en los mismos y sus distinciones se recomienda la publicación de Evangelina García Prince (García Prince, Evangelina, “Políticas de Igualdad, Equidad y GenderMainstreaming ¿De qué estamos hablando? Marco conceptual”, América Latina Genera-PNUD, 2008).

- García Prince, Evangelina, “Políticas de Igualdad, Equidad y GenderMainstreaming ¿De qué estamos hablando? Marco conceptual”, América Latina Genera-PNUD, 2008
- Dahlerup, Drude (1993) De una pequeña a una gran minoría: una teoría de la “masa crítica” aplicada al caso de las mujeres en la política escandinava. Debate Feminista, año 4, vol. 8, setiembre, México.

La perspectiva de género y el gendermainstreaming

La perspectiva de género consiste en una clave de interpretación de la realidad social que busca visibilizar y desnaturalizar los condicionamientos socioculturales que establecen y mantienen desigualdades de poder entre varones y mujeres, con el fin de promover sociedades más equitativas.

La inclusión de la perspectiva de género permite **mirar** las relaciones entre varones y mujeres, las políticas públicas y la vida cotidiana para **desarmar estereotipos**, promover la equidad y así favorecer la igualdad entre las personas.

El *gendermainstreaming*, habitualmente traducido al castellano como “transversalización de la perspectiva de género”, suele ser interpretado desde dos ángulos: como una estrategia política dirigida a hacer converger a todos los actores sociales hacia la búsqueda de la igualdad de género, o bien como una serie de herramientas pensadas para el análisis y la orientación de acciones tendientes a la igualdad de género (Rigat-Pflaum, 2008). Estas dos concepciones no tienen por qué entrar en conflicto, pues *“se trata de un enfoque transformador, dotado de un cuerpo teórico propio, que apunta a analizar los impactos diferenciados del sistema de género en varones y mujeres, que permite tener en cuenta las especificidades de las personas como seres integrales y que, al mismo tiempo, ayuda a implementar medidas para corregir las desigualdades”* (Íbid).

El concepto de mainstreaming, aunque de amplio uso entre quienes abordaban los programas de desarrollo desde una perspectiva de género, fue por primera vez explícitamente adoptado en la arena macropolítica a partir de la Cuarta Conferencia Mundial De la Mujer celebrada en Beijing en 1995.

La Plataforma de acción de Beijing requiere a *“los gobiernos y otros actores promocionar una política activa y visible del mainstreaming de género, en todas las políticas y programas, para que, antes de que se tomen las decisiones, se realice un análisis de los efectos producidos en mujeres y varones, respectivamente”*. La idea es que los temas relativos a la igualdad de género sean parte de la agenda política principal en vez de ser un asunto anexo, para el que hay que crear medidas y recursos ad hoc.

El Programa de Calidad con Equidad incorpora esta mirada y apunta a trabajar con las organizaciones uruguayas como ámbito privilegiado desde donde asumir el estudio y las transformaciones de las relaciones de género.

Para que las transformaciones efectivamente tengan lugar, las acciones deben sostenerse en el mediano y largo plazo. Se trata de cambios profundos, que ponen en cuestión las culturas organizacionales, sus modos de hacer y de ser, y por tanto las rutinas que sus trabajadores –de todos los niveles jerárquicos, funciones, sexos y edades– suelen seguir. Por esta razón, la puesta en cuestión de esas rutinas, hábitos y reglas exige cambios a nivel humano, tanto grupal como individual. No se trata de derribar las creencias de todas y cada una de las personas que forman parte de una organización, sino de generar la posibilidad y las capacidades de cuestionar lo instituido, concebir el cambio y crear formas de llevarlo a cabo. Nada de esto sería posible si la estrategia de *gendermainstreaming* no se viera acompañada de una estrategia de *institucionalización* de la perspectiva de género.

Este enfoque –el neoinstitucionalista– implica comprender las instituciones del Estado, las empresas privadas y todas las organizaciones como espacios más amplios, no sólo en los que grupos de individuos persiguen un fin común (la definición más sencilla y breve de organización), sino como entidades en que se definen las reglas de juego para que esos “jugadores” persigan el referido fin (North, 1993).

Las instituciones determinan reglas, procedimientos, conductas a seguir y a sancionar, léase, signos y significados que definen lo “apropiado” en el marco de un grupo social. Dada esta definición, comportan el dinamismo y la capacidad potencial de producir y reproducir formas de pensar que se extienden hacia el resto de los espacios sociales. Como tales, son estructuras claves para deconstruir y reconstruir tanto el género como otros modelos conceptuales que sostienen formas de discriminación o de trato infundadamente diferencial.

Dada esta definición, desde las diversas corrientes de los neoinstitucionalismos se proponen diferentes explicaciones para el cambio y sus resistencias; sin entrar en disquisiciones entre las mismas, vale decir que generan un amplio abanico propositivo. Entre estas ideas se enmarcan la generación de nuevos incentivos y sanciones para la promoción del cambio de conductas; la protocolización y generación de procedimientos que instalen esas nuevas orientaciones, de manera que los/as miembros de la institución no deban tomar decisiones sobre cada acto sino que las mismas se automaticen de acuerdo a un patrón de referencia claramente establecido; y el sostenimiento y repetición a lo largo del tiempo de lo antedicho, de manera de “marcar” esos patrones como cauces difícilmente eludibles.

Las tres tácticas mencionadas son pilares del MCEG. Como “contracara” de la transversalidad, el mismo propone instalar la perspectiva de género en las reglas, rutinas, libretos cognitivos de

las instituciones que trabajan en el mismo a través de la sustitución y creación de nuevas acciones de incentivo/sanción; de la revisión, producción y difusión de procedimientos nuevos; del aprovechamiento de coyunturas críticas para la instalación de nuevos patrones, y finalmente, de la generación de capacidades.

Lecturas recomendadas

- March, James G. y Olsen, Johan P. (1993) El Nuevo institucionalismo. Factores organizativos de la vida política. Revista Zona Abierta, Número 63/64. Madrid.
- North, D. (1993). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Powell, W. Walter y Dimaggio, J. Paul (1999) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. FCE, México D.F.
- Fontaine, Guillaume. (2015). Los aportes del neo-institucionalismo al análisis de políticas públicas. Revista Andina de Estudios Políticos, Vol. V, N° 2, pp. 80-98.
- Zaremberg, Gisela (2013) El género en las políticas públicas. Redes, reglas y recursos. México. Flacso México.

Las organizaciones, el cambio social y la equidad de género

Las organizaciones como impulsoras del cambio social

Como se mencionó anteriormente, una organización puede ser descrita como un grupo de individuos que persiguen un fin común en base a un conjunto de las reglas establecidas. Esas reglas institucionales pueden ser comprendidas como el entramado resultante de las interacciones de individuos y grupos de dentro y de fuera de la organización, de la internalización de prácticas y normas sociales y, finalmente, de la generación de dispositivos técnicos.

Este entramado se construye de forma siempre única de acuerdo a rutinas y dinámicas contingentes e imprime a cada organización una cultura organizacional particular, que refleja y al mismo tiempo reinterpreta los preceptos que imperan en la sociedad a la que pertenece. Cada organización, dentro de un determinado régimen de género común a la sociedad a la que pertenece, suele crear y recrear su propio “orden de género” (Connell, 1987). De este modo, las organizaciones juegan un rol protagónico como agentes de interpretación, y por tanto, de construcción de la sociedad en la que se encuentran integradas.

Habida cuenta, además, de que el mundo del trabajo remunerado constituye el ámbito primario del sostén y reproducción de las desigualdades de género, la centralidad que las organizaciones tienen en el mismo, las convierte en objetivos privilegiados de las políticas de género, y más concretamente, de particular interés para el gendermainstreaming y la institucionalización de tal perspectiva.

La equidad de género en las organizaciones

Es común que las empresas entiendan que las mujeres trabajadoras son menos productivas que los varones debido a su posibilidad de tener hijos/as. En este sentido, las mujeres suelen ser relegadas en sus ascensos y oportunidades de desarrollo profesional.

La maternidad, tanto en ejercicio como su posibilidad (no todas las mujeres quieren y pueden tener hijos/as) no debería implicar una situación de partida desigual en el mundo del trabajo. Sin embargo, resulta una situación desventajosa para las mujeres si la puesta en práctica de la capacidad de concepción y lactancia -como única diferencia intrínseca de las mujeres- no se contempla en forma diferencial.

Habida cuenta de que la reproducción biológica y social de la especie humana es una responsabilidad de varones y mujeres, debería ser asumida por la sociedad en su conjunto; desde las familias, los actores sociales como las empresas, las instituciones educativas y demás instituciones, en particular las del Estado dado su rol de garante de derechos.

Así, una organización que integra la equidad de género a su gestión, implementa políticas que garantizan que la maternidad no implique desiguales oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres y que promueva la corresponsabilidad en el ámbito doméstico.

Como fuera mencionado anteriormente, trabajar por la equidad de género implica reconocer situaciones que de forma directa o indirecta perjudican a varones y mujeres. En la mayoría de los casos, éstas no responden a coyunturas estrictamente organizacionales, pues como ya sabemos la organización es un sistema abierto en constante interrelación con su entorno. De este modo, las respuestas que las organizaciones se planteen en los planes de acción para modificar inequidades relevadas difícilmente puedan ser exitosas si se orientan exclusivamente al “ámbito público” o, dicho de otro modo, al mundo del trabajo remunerado.

En tanto las inequidades de género tienen un fuerte anclaje en la desigual distribución de las tareas “reproductivas”, una organización que persiga la equidad y busque transversalizar en sus prácticas la perspectiva de género deberá relevar información sobre los impactos de las estrategias de conciliación/corresponsabilidad que en forma tácita o explícita promueve y que sus trabajadores/as adoptan. A partir de tal relevamiento, deberá diseñar políticas y acciones de conciliación/ corresponsabilidad, adaptadas a cada realidad organizacional, y revisarlas constantemente sopesando impactos positivos y eventuales efectos negativos con vista a corregirlos.

Brechas de género. Discriminaciones múltiples. Perspectiva étnico-racial afrodescendiente. Racismo y discriminación racial

Brechas de género

Al iniciar el trabajo hacia la transversalización de la perspectiva de género es preciso comenzar por visibilizar las desigualdades, relevar situaciones que den cuenta de brechas de género, esquemas de segregación y diversas formas de discriminación.

Las brechas de género son disparidades que existen entre varones y mujeres en cuanto a sus posibilidades de participar, de crecer, de acceder a recursos, de ejercer derechos, obligaciones, recompensas, espacios de poder, etc. Existen brechas porque existen reglas de juego dispares.

Las brechas de género son las manifestaciones cuantitativas o cualitativas de la desigualdad entre mujeres y varones.

Las brechas de género pueden ser analizadas como las consecuencias concretas de discriminaciones tanto directas como indirectas.

Así como la **discriminación directa** es notoria y visible. En ocasiones, las discriminaciones directas se explicitan en las convocatorias: “menores de 30 años”, “se convoca a mujeres limpiadoras”, “se convoca a hombres con libreta de chofer”. Aquí la explicitación elimina la posibilidad de incorporación a personas mayores de 30 años, a hombres que quieran realizar tareas de limpieza y a mujeres que quieran desempeñarse como conductoras de vehículos. En otras oportunidades, se discrimina con términos como “personas con todas sus facultades habilitadas” o “sanas”, con lo que personas con una alteración funcional permanente o prolongada, física (motriz, sensorial, orgánica, visceral) o mental (intelectual y/o psíquica) son eliminadas del concurso a priori. Muchas veces sucede esto aún si esas facultades no se ponen en juego para el ejercicio de las tareas a las que se convoca y/o la posibilidad de adaptación no pone en juego el puesto ni la seguridad. Por tanto, sumado a las desventajas para la integración social de las que esas personas ya parten, se les cercena la oportunidad de contar con un empleo, de disponer de ingresos propios, y con ello ejercer su dignidad humana y de autonomía económica.

Ahora bien, no todas las formas de discriminación contravienen la legislación ni son tan explícitas como las mencionadas. La **discriminación indirecta** suele ser el resultado de la convergencia de una serie de hechos, acciones y/o decisiones que seguramente no fueron planificadas con tal intención, pero que no obstante, generan situaciones de desventaja reales para algunas personas.

En la medida en que la discriminación indirecta se hace justamente visible a través de los efectos que provoca, suele conocerse también como “discriminación por los efectos” o “discriminación estadística”.

Las discriminaciones (directas e indirectas) merman las posibilidades de autonomía de las personas, provocan exclusión y aumentan las desigualdades sociales.

Las discriminaciones múltiples, o sea la acumulación de discriminaciones en una misma persona, hacen que sus posibilidades disminuyan exponencialmente, sea especialmente vulnerable y particularmente dificultosas sus posibilidades de crecer desde el punto de vista laboral.

Los análisis de modelos únicos, hegemónicos que encontraron en el término *mujer* las principales discriminaciones, han evolucionado hacia visibilizar a las *otras mujeres*, aquellas en las que se funden múltiples identidades y/o condiciones que profundizan las condiciones de inequidades, como pueden ser la edad, la raza-etnia, la condición social, la orientación sexual, la nacionalidad, etc. Es así que el concepto de **interseccionalidad** comienza a tener cabida, dejando en evidencia la diversidad de mujeres y la diversidad de discriminaciones que al intersectarse con las de género, profundizan de formas particulares (creando a veces situaciones de vulneración incomparables con otras aparentemente similares) las condiciones de inequidad.

“El análisis interseccional tiene como objetivo revelar las variadas identidades, exponer los diferentes tipos de discriminación y desventaja que se dan como consecuencia de la combinación de identidades. Busca abordar las formas en las que el racismo, el patriarcado, la opresión de clase y otros sistemas de discriminación crean desigualdades que estructuran las posiciones relativas de las mujeres. Toma en consideración los contextos históricos, sociales y políticos y también reconoce experiencias individuales únicas que resultan de la conjunción de diferentes tipos de identidad.” (AWID, 2004:32 2)

Discriminación y perspectiva étnico racial

La discriminación racial ha sido invisibilizada en sus orígenes por los colectivos de lucha por los derechos de las mujeres, en tanto las que llegaban a expresar su voz podían hacerlo porque aún siendo mujeres, pertenecían (en condiciones de subordinación) a grupos privilegiados. Tanto es así que algunas autoras afirman que mientras que las mujeres blancas luchaban por el derecho al voto a comienzos de siglo pasado, las mujeres negras luchaban por ser consideradas personas. (Ribeiro, 2016: 100-101)

Durante décadas, la invisibilidad del ejercicio de los derechos de las mujeres afrodescendientes, en su especificidad, no permitía nombrar sus problemas, por lo que el silencio ante las opresiones inhabilitaba soluciones a tales discriminaciones concretas de las que las mujeres afrodescendientes son objeto.

En la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las formas de Discriminación Racial (ICERD), se define al concepto de discriminación como: *“toda distinción, exclusión, res-*

tricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública.” (ICERD) art. 1.1.). Una vez, comenzada a conceptualizarse y pensarse este término, se habilita, epistemológicamente, a desarrollar acciones que tiendan a la erradicación del problema de discriminación racial y el racismo.

Existe una tendencia generalizada a asociar la discriminación con actos de violencia racista pero, según lo observado en la definición de la ICERD, la discriminación se manifiesta, en muchas ocasiones, en prácticas que son mucho más sutiles y más difíciles de detectar y que, por lo tanto, son aceptadas socialmente en la mayoría de los casos.

En este sentido, por discriminación racial se entenderá todas aquellas prácticas que implican tanto formas extremas de ejercicio de violencia física, verbal o psicológica como prácticas más encubiertas o indirectas que implican discriminación, impiden el acceso a oportunidades y a igualdad entre las personas de diferentes orígenes étnico-raciales no hegemónicos en una sociedad.

Lecturas recomendadas

- Ley N° 19.580 de violencia a las mujeres basada en género.
- Convención Internacional sobre toda forma de discriminación racial (CERD)
- Ley 19.122 “Afrodescendientes. Normas para favorecer su participación en las áreas educativa y laboral”.
- Ribeiro, Djamilá (2016). “Feminismo negro para un nuevo marco civilizatorio. Una perspectiva Brasileña. Revista Sur 24-v.13 n24. Páginas 99 a 104.
- Antón Sánchez, Jhon; Bello, Alvaro; Del Poppolo, Fabiana; Paixão, Marcelo; Rangel, Marta (2009) Afrodescendientes en América Latina y el Caribe: del reconocimiento estadístico a la realización de derechos. CEPAL/CELADE/Comisión Europea. Santiago de Chile.
- Ley N° 18.651 Sobre Protección Integral de Personas con Discapacidad.
- Ley N° 18.418 que aprueba la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.

Puedes buscar información cuantitativa en:

www.inmujeres.gub.uy/ Sistema de Información de Género

www.cepal.com/ Datos y estadísticas

Violencia basada en género: acoso sexual, violencia doméstica

La violencia basada en género está sustentada en la discriminación hacia las mujeres donde el poder es una de las variables explicativas más importantes. Las asimetrías de poder siempre existen, cuando de dicha asimetría se sostienen los actos de discriminación y el poder se ejerce con la finalidad de someter, dominar o controlar, imponiendo la voluntad de quien la ejerce por sobre la voluntad de quien la recibe, estamos hablando de violencia.

Los diferentes tipos de violencia, se pueden categorizar en: i) **violencia directa**: física o verbal visible manifestada en las conductas de los individuos; ii) **violencia cultural**: vinculada a las pautas y normas que ordenan la sociedad que no están escritas, son las pautas culturales, el imaginario social que se manifiestan en prácticas comunitarias y discursos concretos; y iii) **violencia estructural**: que está referida a las situaciones de discriminación estructurales como la marginalidad, las estructuras sociales, económicas, normativas y políticas.

Cuando la violencia hacia las mujeres se naturaliza (como en las sociedades actuales), la materialización de dichos actos de violencia (sean directos, culturales o estructurales), se transforman en desigualdades hacia las mujeres y disminución de oportunidades para éstas. De ahí la relevancia de la inclusión de la violencia de género como una de las dimensiones a considerar a la hora de promover la igualdad en las organizaciones.

La violencia de género, fue definida en la Convención Belém Do Pará como “*cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado.*” (Art. 1, Belem do Pará, 1994). A partir de que se acuña este término, se comprende a los actos de violencia hacia las mujeres como un acto extremo de discriminación, que menoscaba los derechos humanos de las mujeres.

La violencia basada en género menoscaba los derechos humanos y disminuye las oportunidades de quienes la sufren en los ámbitos de su vida.

En la sociedad encontramos diversas manifestaciones de la violencia y en los distintos ámbitos que las personas transitan su vida cotidiana: en el espacio doméstico e intrafamiliar, en el comunitario y laboral, en el ámbito estatal o institucional. La Ley N°19.580 de violencia hacia las mujeres basada en género define a la violencia laboral como: “*Es la ejercida en el contexto laboral, por medio de actos que obstaculizan el acceso de una mujer al trabajo, el ascenso o estabilidad en el mismo, tales como el acoso moral, el sexual, la exigencia de requisitos sobre el estado civil, la edad, la apariencia física, la solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, fuera de lo establecido en los marcos legales aplicables, o la disminución del salario correspondiente a la tarea ejercida por el hecho de ser mujer*”.

Nos abocaremos a definir solo dos de la multiplicidad de manifestaciones que podemos encontrar en nuestra sociedad actualmente: en el acoso sexual laboral y en la violencia doméstica; ello porque ambas violencias tienen consecuencias directas en la cotidianeidad laboral de las mujeres y en las organizaciones que transitan.

En el ámbito laboral encontramos al **acoso sexual laboral** como uno de los más frecuentes. Este se define como toda acción de naturaleza sexual que afecta la dignidad de las personas que resulte ingrata, no razonable u ofensiva para la persona que la recibe. Esta noción acuñada por

la Organización Internacional del Trabajo, pone el énfasis en la percepción de la persona que la recibe, ya que es allí donde se encuentra el límite entre la seducción o actos de carácter sexual entre dos personas adultas y el acoso sexual.

Para la Ley uruguaya, el acoso sexual es “*todo comportamiento de naturaleza sexual realizado por persona de igual o distinto sexo, no deseado por la persona a la que va dirigido y cuyo rechazo le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral o relación docente, o que cree un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe*” (Artículo 2, Ley 18.561)

El acoso sexual en el ámbito laboral es una manifestación de la violencia, fundamentalmente hacia las mujeres, donde las conductas de carácter sexual disminuyen sus oportunidades laborales, empeora el clima y rendimiento de las organizaciones y la sociedad.

Los favores sexuales que impliquen promesas o amenazas, implícitas o explícitas de tratos diferenciales o perjuicios posibles o futuros son manifestaciones del acoso sexual.

Pero éste tiene manifestaciones más complejas por lo que puede manifestarse en *comportamientos físicos de naturaleza sexual* (como roces o tocamientos innecesarios), lenguaje sexual o conductas verbales (se incluyen insinuaciones sexuales molestas, comentarios insinuantes u obscenos, entre otros), *comportamientos no verbales insultantes o molestos* para quien lo recibe (fotografías pornográficas o miradas impúdicas, por ejemplo), u *otros comportamientos que afectan a la dignidad de las personas en el lugar de trabajo* (como conductas denigrantes o abusivas o intimidantes). Estas manifestaciones pueden darse entre pares (con igual nivel jerárquico) generando un ambiente de trabajo hostil, o entre diferentes niveles jerárquicos, donde quien tiene mayor grado chantajea a quien tiene menor nivel jerárquico.

El acoso sexual laboral no debe confundirse con el acoso moral, que tiene consecuencias similares pero NO está sostenido en conductas sexuales no aprobadas por quien es acosado.

En otro sentido, aquellas mujeres que viven situaciones de violencia doméstica, ven vulnerados sus derechos y mermadas sus oportunidades de desarrollo, también en el ámbito laboral.

La violencia doméstica e intrafamiliar es la dominación ejercida por los hombres hacia las mujeres y los adultos/as hacia los/as niños/as, la cual tiene por objetivo central dominar para someter, lo cual provoca daño, desigualdad e injusticia social.

La violencia doméstica, es uno de los delitos más denunciados en Uruguay, en sus diferentes manifestaciones: violencia física, psicológica o emocional, sexual o patrimonial.

Sus consecuencias limitan el ejercicio de derechos de quienes la sufren, daños físicos visibles como lesiones leves y graves, e incapacidades, pero también daños menos visibles como los psicológicos y emocionales, las depresiones, los trastornos del sueño, la ansiedad y el stress que posteriormente desencadenan otros trastornos físicos visibles en múltiples enfermedades.

Estos daños, no sólo se encuentran entre las víctimas sino también afecta a las personas que viven en su entorno directo, cuando la mujer vive violencia, los hijos e hijas también sufren las consecuencias aunque no sean el objeto de la violencia. También afecta a las organizaciones donde esas personas se desempeñan, en tanto quienes sufren violencia doméstica disminuyen su productividad, tienen mayor ausentismo, disminuyen sus capacidades de desarrollo laboral.

La afectación en las organizaciones donde se desempeñan las personas que violentan, también se ven especialmente modificadas por estas personas, en la medida que suelen ser personas que tanto son violentas en todos sus ámbitos o ejercen violencia sutil, son autoritarias y promueven pautas machistas de comportamiento.

La violencia doméstica, es una manifestación de poder que afecta a las mujeres que la sufren y a su entorno; disminuye sus posibilidades de desarrollo personal y profesional, menoscaba sus derechos.

Lecturas recomendadas

- Segato, Rita (2003) Las estructuras elementales de la violencia. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina.
- Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Belén do Pará, 1994.
- Plan de acción 2015 - 2019: por una vida libre de violencia basada en género con mirada generacional. CNCLVD, Uruguay, 2015.
- Ley Violencia doméstica, N° 17.514/ 2002.
- Ley Acoso sexual laboral. Prevención y sanción en el ámbito laboral y en las relaciones docente-alumno. N° 18.561/2011.

Puedes buscar información cuantitativa en:

Primera Encuesta Nacional de prevalencia sobre violencia basada en género y generaciones. Informe de Resultados (2013)

www.minterior.gub.uy Observatorio de criminalidad/Estadísticas

www.inmujeres.gub.uy/ Sistema de Información de Género

Conciliación y corresponsabilidad – cuidados

El término “conciliación” refiere a la integración entre la vida laboral y la vida familiar. Si bien las corrientes de gestión organizacional modernas reconocen la unicidad de la vida de sus trabajadores/as, asumiendo que la fractura entre “lo familiar”, “lo personal” y “lo laboral” es artificial, aún existe resistencia a tomar medidas (y especialmente a asignar recursos) respecto a lo que suele ser mal entendido como “la vida privada de los/as trabajadores/as”.

La “vida privada” de los y las trabajadores/as sigue siendo un ámbito vedado al accionar, e incluso a la mirada, de los decisores de las organizaciones: la creencia de que “eso no es asunto nuestro” sigue estando muy arraigada. Sin embargo, poco a poco se ha ido tomando conciencia de que las dificultades de sus trabajadores/as para mantener un equilibrio entre la vida familiar y la laboral repercuten en el clima organizacional y la calidad del trabajo. Las organizaciones han comenzado así a internalizar en sus decisiones y en su cultura la necesidad de adoptar políticas que favorezcan la articulación entre la vida pública -del mundo del trabajo- y la privada.

Pocas organizaciones ofrecen soluciones reales para que la ocupación y la familia no sean esferas en conflicto, como lo suelen ser particularmente para las mujeres con hijos/as pequeños/as o con otras personas dependientes, como familiares de la tercera edad, personas discapacitadas o enfermas. Esta oposición entre ambos ámbitos de desarrollo personal aleja a trabajadores y trabajadoras de la posibilidad de un goce pleno de sus vidas, impactando sin dudas en su desempeño profesional, y perjudica a las mujeres reforzando sus roles tradicionales en términos de dedicación a “los cuidados” y colocándolas en una posición de vulnerabilidad en el trabajo. Es por esto que las políticas de corresponsabilidad están intrínsecamente relacionadas con la equidad de género, ya que realizan un aporte sustantivo a la igualdad laboral de las mujeres.

Lo que es más; su dedicación a la reproducción biológica y social implica que las mujeres “subsidian” a las empresas y al Estado, y en última instancia a la sociedad en su conjunto. El hecho de que el resto de los actores responsables transfieran gran parte de la carga que implica dicha dedicación a las mujeres los exime de destinar recursos económicos a tales efectos. Por ejemplo, si un paciente post quirúrgico es dado de alta a los tres días cuando hace algunos años hubiese vuelto a su casa a los diez, no es extraño que lo haga en condiciones de absoluta falta de autonomía. El enviarlo a su casa para que sea cuidado allí (más allá de las razones sanitarias que pueden sostener esa decisión) implica un ahorro para el hospital. El costo del cuidado, se monetice o no, pasa a ser asumido por “el hogar”. Pero tal como muestran las estadísticas, dentro del hogar, son mujeres quienes suelen cuidar, de allí que se hable de un subsidio de las mujeres al Estado.

El cuidado como responsabilidad femenina no ha sido puesto en cuestión por las políticas de conciliación. Precisamente, *“han servido sólo para que las mujeres concilien y mantienen el supuesto de que el cuidado es responsabilidad femenina. Son las mujeres las que las han utilizado y sus medidas sólo han servido para facilitarles la doble jornada y la doble presencia en el ámbito público y privado”* (Astelarra, 2005: 35). Entendiendo que el problema de estas políticas fue que se

implementaron como políticas de empleo, y no de género, la preocupación de las organizaciones no estaba centrada en generar igualdad. Es por esto que resulta necesario que la sociedad en su conjunto comience a hacerse cargo de los servicios de cuidado que se producen en la familia.

Estas iniciativas deben ser estudiadas con detenimiento: si la concepción de la que parten no está íntimamente ligada a la de “corresponsabilidad”, los riesgos de un círculo perverso son altos.

La corresponsabilidad puede concebirse como una nueva forma de pacto social (distribución más equitativa de los trabajos productivos y reproductivos) que apunta simultáneamente en tres direcciones (Casado Aparicio y Gómez Esteban, 2006):

- ◆ En primer lugar, corresponsabilidad entre diferentes agentes sociales, esto es, Estado, empresas, sindicatos, instituciones, organizaciones no gubernamentales, etc.
- ◆ En segundo lugar, corresponsabilidad entre varones y mujeres, rompiendo así con las relaciones de género tradicionales.
- ◆ Y, en tercer lugar, entre los diferentes miembros de la familia en lo que podríamos denominar un pacto intergeneracional que habitúe a la responsabilización colectiva en el sostenimiento económico-afectivo del hogar.

A partir de la detección de un problema, vinculado a que las trabajadoras mujeres son quienes habitualmente se ven en mayores aprietos para ocuparse “de sus hijos, su casa, su familia, etc., sin desatender su trabajo” las soluciones que las organizaciones ponen a disposición suelen estar dirigidas precisamente al público femenino. El efecto es paradójico: en última instancia la política alimenta la causa original del problema, porque lo desatiende. En realidad no son las mujeres sino las familias, como células sociales esenciales formadas por varones y mujeres, trabajadores y trabajadoras, padres y madres, hijos e hijas, etc., quienes tienen y sufren el conflicto de la conciliación entre los diferentes mundos.

Ampliando el concepto...

Las políticas públicas dirigidas a facilitar la conciliación y la corresponsabilidad deberán arbitrase de forma que se proteja el derecho de la madre a acceder al mercado de trabajo y a permanecer en él sin que la situación familiar sea un elemento discriminatorio. Se deberán proteger también el derecho del padre en el mismo sentido que el anterior, así como el derecho de los/as hijos/as al cuidado y la educación, y el derecho de las personas adultas mayores y personas dependientes a permanecer con sus familias mientras éstas puedan atenderlos. Es imprescindible repensar los tiempos dedicados al trabajo fuera de casa y aquellos otros dedicados al cuidado y atención de los/as niños/as –y por supuesto los usos de esos tiempos según el sexo.⁶

6. Extraído de “De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones” - Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad, España)

Lecturas recomendadas

- Aguirre, García y Carrasco, (2005). “El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad”, Serie Mujer y desarrollo No.65. CEPAL, Unidad de la mujer. ISBN: 92-1-322724-8, LC/L.2324-P, Santiago de Chile. En: Espejo, Andrés; Filgueira, Fernando; Nieves Rico, María (2010). Familias latinoamericanas: organización del trabajo no remunerado y de cuidado. CEPAL, División de Desarrollo Social, Santiago de Chile. Pág.16.
- Astelarra, Judith (2005) Políticas conciliatorias: conceptualización y tendencias. En : Cohesión social, políticas públicas y presupuesto público: una mirada desde el género. UNFPA-GTZ, México.
- Casado, Aparicio y Gómez, Esteban (2006) Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI. Biblioteca Nueva, España.
- Díaz, Capitolina; Simó-Noguera, Carles (2016) Brecha salarial y brecha de cuidados. Tirant humanidades. Estudios de economía y sociología. Valencia, España
- Fraser, Nancy (1997) Justicia Interrupta reflexiones críticas sobre la posición “postsocialista”. Santafé de Bogotá, Siglo del Hombre editores, Universidad de los Andes.
- Pérez, Isabel (2016) Marcos interpretativos del cuidado en la agenda de gobierno: la construcción de una Política de Cuidados en Uruguay. En: Aportes a las políticas públicas desde la perspectiva de género. Págs. 25-52. Darré, Silvana (comp.), FLACSO Uruguay.

Puedes buscar información cuantitativa en:
Encuesta de Uso del Tiempo, 2013.

Barreras para la integración de la perspectiva de género en las organizaciones

El proceso de transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones suele enfrentarse con un obstáculo complejo, pues las personas y las organizaciones suelen asumir que cualquier regla, norma o política, en la medida en que no hace mención explícita a ninguno de los sexos, es equitativa.

Esta presunción de neutralidad es la que llamamos “ceguera”, pues que la norma no se pronuncie no evita en ninguna medida los efectos diferenciales que pueda tener sobre los y las sujetos a quienes se aplique.

Precisamente, al no considerar ni hacer distinciones entre los sexos, tales políticas no reconocen las diferencias de género respecto a los roles reproductivo y productivo de mujeres y varones. Por tanto, impactan reforzando los estereotipos, roles, identidades y relaciones de género vigentes.

Sumado a esto, en el marco de sus dinámicas propias y específicas, las organizaciones generan constantemente mecanismos de resistencia al enfoque de género —también propios y específicos— como forma de buscar la estabilidad de sus relaciones internas. Estos mecanismos habitualmente motivan decisiones que reproducen y muchas veces potencian las desigualdades

de género. Al mismo tiempo, aplacan la potencial conflictividad, opacando la visibilidad de las eventuales desigualdades que se producen a la interna de la organización y en relación con su medio.

Los principales mecanismos de resistencia al enfoque de género son:

- ◆ **Negación interna**

“Los problemas de género existen solamente fuera de la organización”.

Esto implica concebir a la institución como un sistema cerrado, autónomo de su entorno (asumiendo equívocamente que la organización no participa de activas interrelaciones con su ambiente más próximo, y mucho menos con la sociedad globalmente considerada).

- ◆ **Externalización**

“Los problemas de género en la organización provienen de fuera”.

Este mecanismo se distingue del anterior en cuanto existe un reconocimiento incipiente de las desigualdades dentro de la organización, pero se lo adjudica a una situación social de la cual se entiende que la organización es independiente.

Así, la misma sería permeable a su entorno, pero no lo permearía en sentido inverso. De este modo, se espera que los cambios en las estructuras organizacionales devengan “naturalmente” de los cambios sociales.

- ◆ **Desvalorización de la problemática**

“Los problemas de género no son prioritarios”.

Los problemas de género internos son reconocidos pero no se les da prioridad, tampoco a su conexión con otras disfunciones organizacionales (por ejemplo: clima laboral, calidad, eficiencia, etc.)

- ◆ **Profecías autocumplidas o “efecto Pigmalión”**

Una profecía autocumplida es una predicción que, una vez hecha, es en sí misma la causa de que se haga realidad. El efecto Pigmalión refiere al impacto, tanto positivo como negativo, que las altas o bajas expectativas ajenas suelen tener en el desempeño de las personas.

Si las mujeres o los varones son consideradas/os como desiguales esto hace que ellas y ellos se vean a sí mismos y mutuamente como desiguales, asumiendo conductas y tomando decisiones sobre la base de que esta desigualdad es real. En el entorno organizacional, ha sido probado que las altas expectativas de los mandos generan altos desempeños en los/as trabajadores/as, y viceversa.

- ◆ **Falacia organizacional (eludir la carga de la prueba)**

Se refuerzan los mecanismos de segregación y las brechas como las estrategias para resolver los problemas de género tanto externos como internos.

El argumento de que las mujeres están mejor representadas en algunos sectores y/o actividades (segregación horizontal) o que acaparan oportunidades de ascenso en algunos puestos, etc., son usados como explicación para la negación de la desigualdad al interior de la organización.

- ◆ **Discriminación programática**

Se enfoca en los problemas de género internos y externos a través de proyectos específicos o puntuales orientados hacia las mujeres. Los proyectos no son articulados con las políticas

globales de la empresa por lo que quedan las áreas estratégicas ajenas a una perspectiva de género.

- ◆ **Paternalismo**

Recurriendo al argumento de defender los derechos y/o intereses de las mujeres se les da un trato diferencial, entendido éste como una concesión y no una forma de impartir justicia. El mismo, independientemente de la intencionalidad que lo motive, refuerza la relación de poder estableciendo un patrón protector-protegida y, por otra parte, indefectiblemente acaba por relegar a las mujeres a espacios restringidos.

Los mecanismos de resistencia a las desigualdades de género que preexisten y se recrean en la organización interferirán en la aplicación de cualquier herramienta que busque modificar las condiciones que inciden sobre la problemática que se está identificando. Por ello es fundamental la realización de un diagnóstico organizacional que parta del reconocimiento de la realidad única de cada organización y que permita la elaboración de la estrategia más adecuada para la implementación del Modelo de Calidad con Equidad.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género

Descripción del Modelo⁷

El MCEG es una herramienta que promueve la equidad entre mujeres y varones en las organizaciones tanto privadas como públicas, que busca transformar las estructuras laborales de manera que no existan brechas de género e inequidades, las cuales impactan en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Es una GUÍA CERTIFICABLE, que establece requisitos cuyo cumplimiento permite lograr estructuras organizacionales laborales más justas y eficaces desde una perspectiva de igualdad de género, inspirado en la normalización técnica internacional.

En la Constitución Nacional en su artículo 8vo. queda establecido que “todas las personas son iguales ante la ley no reconociéndose otra distinción entre ellas sino la de los talentos y virtudes”, sin embargo, como esta *aparente* igualdad no se concretó en la amplia manifestación de actividades de las mujeres, se fortalece este artículo de arraigado espíritu de igualdad en la Ley 18.104 de 2007, donde queda expresamente consignada la promoción de la igualdad de oportunidades y derechos para mujeres y varones en todos los ámbitos de la vida en todo el territorio nacional.

La Ley de Igualdad y oportunidades, conmina al Estado Uruguayo a la implementación de un Plan Nacional que garantice el respeto y la vigilancia de los derechos humanos de las mujeres y crea un Consejo Nacional Coordinador de Políticas Públicas de Igualdad de Género para que vele por su cumplimiento, entre otros cometidos.

El MCEG, si bien pone énfasis en la transversalización de la perspectiva de género, también incorpora para el análisis organizacional, los efectos que produce el cruce de la variable género con la identidad étnico-racial, particularmente la afrodescendiente, así como otros ejes susceptibles de producir desigualdad y discriminación.

En este sentido, recurre a la interseccionalidad en tanto es una herramienta analítica indispensable y de justicia social en la medida que permite comprender y actuar sobre los diferentes tipos de discriminación y (des)ventajas estructurales que se dan por la combinación de identidades.

7. El presente apartado es una somera síntesis explicativa de lo que es el Modelo de Calidad con Equidad de Género (MCEG) y sus requisitos, el mismo NO sustituye el Documento de INMUJERES: 2016, el cual debe ser tenido en cuenta para la implementación del mismo.

El Estado en su conjunto y el Inmujeres en particular, han reconocido las asimetrías histórico-estructurales que existen entre varones y mujeres, y también con respecto a la población afrodescendiente en nuestro país.

Desde la administración pública se concretan y evalúan políticas de reparación hacia un colectivo históricamente vulnerado. Es así que nuestro país ha avanzado en los últimos años en normativa específica para el reconocimiento y la inclusión de la población afro-uruguaya y afrodescendiente, fundamentalmente a través de la aprobación de la Ley No 19.122/13 “Afrodescendientes: normas para favorecer su participación en las áreas educativa y laboral”. Es la primera ley que reconoce la existencia del racismo en la sociedad uruguaya, habilitando a llevar adelante acciones concretas para reparar los efectos de la discriminación histórica, promover la equidad racial, combatir, mitigar y colaborar a erradicar todas las formas de discriminación. Además “obliga a la administración pública y a las personas de derecho público no estatal, a destinar el 8% (ocho por ciento) de los puestos de trabajo a ser llenados en el año, para ser ocupados por personas afrodescendientes” (Ley 19.122/13). En este sentido, el Modelo cumple y compromete a las organizaciones, a aplicar la normativa en todos los niveles de su ejecución.

Los objetivos para todas las organizaciones que implementan el Modelo, propuestos en la Versión 2016, son:

- ◆ reducir paulatinamente las brechas de género existentes hasta su eliminación,
- ◆ erradicar progresiva y sistemáticamente la discriminación institucionalizada,
- ◆ generar condiciones organizacionales y laborales libres de estereotipos, discriminación y violencia de género,
- ◆ construir una cultura organizacional que integre el valor de la equidad en sus prácticas y productos a lo largo de toda la cadena productiva,
- ◆ promover activamente la corresponsabilidad social,
- ◆ aprovechar eficazmente las capacidades existentes en la organización, incorporando la equidad de género como un aspecto constitutivo de una gestión de calidad.

Objetivo del Modelo: reducir inequidades de género que impactan en el ámbito laboral en el organismo que se integra al Modelo

Condiciones y actores vinculados

Condiciones mínimas para los organismos que aplican al Modelo

Pueden aplicar al Modelo de Calidad con Equidad de Género, organismos públicos y de la sociedad civil, sean organizaciones no gubernamentales o empresas que cumplan con los siguientes elementos:

- ◆ Cumplir con la legislación nacional y respetar convenios internacionales suscritos en el país.

- ◆ Contar con un sindicato afiliado a la organización sindical más representativa.
- ◆ Cumplir con las obligaciones correspondientes con la negociación colectiva de la rama de actividad.
- ◆ Contar con un mínimo de cincuenta (50) trabajadores/as.
- ◆ Implementar el Modelo involucrando a todas/os las/os trabajadoras/es independientemente de su vínculo contractual.
- ◆ Comprometerse a brindar información sobre la organización y los datos del personal que el INMUJERES requiera en cualquier etapa del proceso: postulación, implementación y evaluación.

Actores participantes

La implementación del Modelo por parte de una organización o empresa, requiere integrarse a un Programa que integra una política pública más amplia. Aunque es de carácter voluntario, su integración requiere aceptar algunas condiciones y acuerdos.

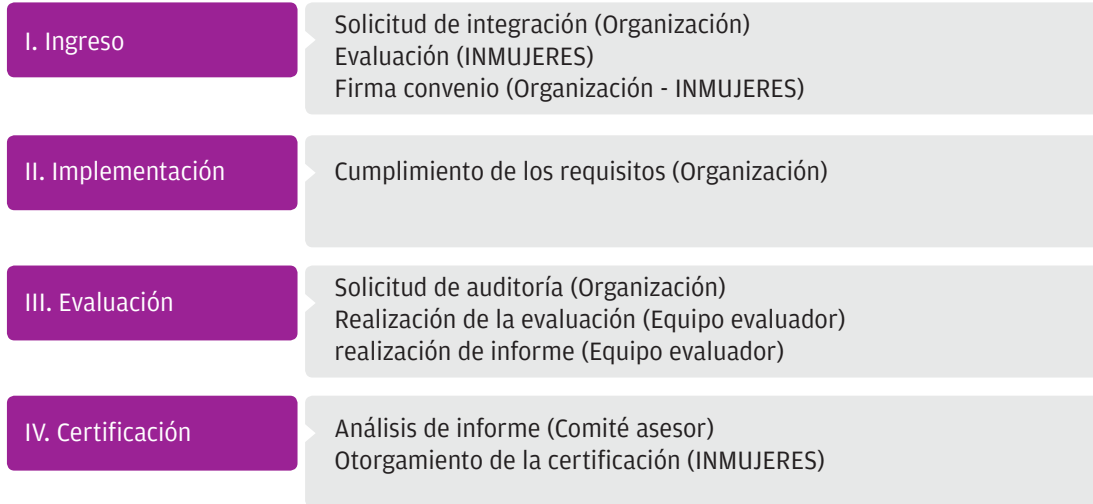
Los actores responsables y/o vinculados directamente a esta política son el INMUJERES, el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y un Comité Asesor conformado para tales efectos. Este último actúa como rector para la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

INMUJERES	Determina requisitos del Modelo. Realiza evaluaciones. Aprueba uso de Certificación de Calidad
LATU	Asesora a INMUJERES en el diseño y en el proceso de certificación
COMITÉ ASESOR	Recomienda y evalúa el otorgamiento de la certificación

La certificación

Proceso de otorgamiento del sello

El proceso de **otorgamiento de la certificación** requiere cumplir con las etapas vinculadas al INGRESO (solicitud de integración, evaluación por parte de INMUJERES y firma del convenio), IMPLEMENTACIÓN (cumplimiento de los requisitos), EVALUACION (solicitud de auditoría, realización de evaluación e informe) y CERTIFICACIÓN (otorgamiento de la certificación por un año). En cada una de las etapas, los actores intervinientes tienen distintas responsabilidades, en este sentido, se sintetiza a continuación:



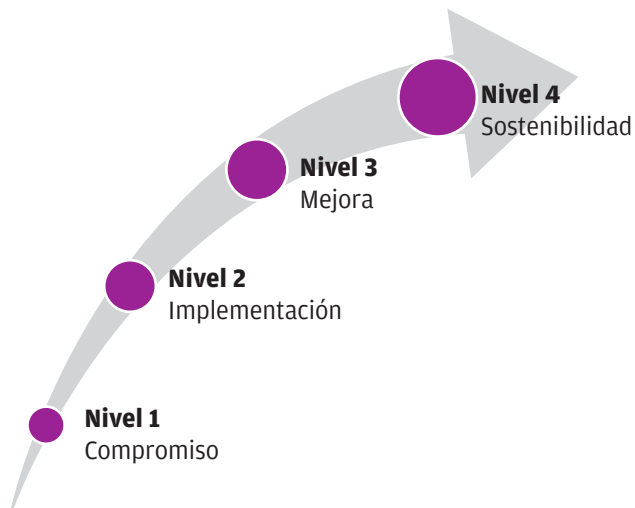
El Modelo se estructura en **8 Ejes de trabajo**, a saber:

1. Compromiso con la equidad
2. Inequidades de género, violencia basada en género y discriminaciones
3. Modos de entrada a la organización, cargos, funciones y competencias
4. Sistema de remuneraciones
5. Capacitaciones, oportunidades y desarrollo
6. Corresponsabilidad
7. Comunicación y responsabilidad social
8. Evaluación por la Dirección

Los niveles de certificación

Actualmente el Modelo se estructura en 4 **niveles**, que mediante la mirada de la mejora continua, promueve el logro de la finalidad última como la erradicación de las discriminaciones de género en la organización. Cada uno de estos niveles tiene requisitos que deben cumplirse.

El Nivel 1 se concentra en producir las capacidades para materializar el COMPROMISO asumido en la organización. Una vez logrado el primer nivel y con él haber accedido al primer sello que demuestra dicho compromiso con la Equidad de Género en la organización, se transita el proceso hacia el Nivel 2. Este Nivel, denominado de IMPLEMENTACIÓN, focaliza en procedimientos de actuación que permitan transparentar las *formas de hacer* en la organización. El Nivel 3, denominado MEJORA, profundiza en acciones de corresponsabilidad y amplía el ámbito de actuación, ya no solo en el personal de la organización, sino también hacia proveedores y personal subcontratado. El siguiente NIVEL 4 de SOSTENIBILIDAD, requiere la evaluación de los efectos de la implementación del Modelo y requiere una nueva evaluación de las brechas de género encontradas.



Con la finalidad de hacer una rápida revisión de los **hitos** por los cuales es necesario que la organización transite, se efectúa el siguiente gráfico sintético, según cada uno de los ejes de manera tal de cumplir con los requisitos del nivel en el cual se encuentra, organizado según los ejes de trabajo propuestos.

Para la revisión completa de los requisitos en cada uno de los niveles, es necesario hacerlo en base al Documento de Inmujeres, versión 2016.

EJE	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
COMPROMISO	Política de Calidad aprobada	Política de calidad comprendida	Política de calidad evaluada y mejorada en la organización	
	Presupuesto concreto	Rendición presupuestal	Rendición presupuestal sobre personal	Proyectos de inversión con perspectiva de género
	Comité de Calidad con Equidad de Género en funcionamiento	Comité de Calidad funcionando		
	Diagnóstico organizacional con perspectiva de género			Nuevo Diagnóstico organizacional de género
	Plan de Acción I	Plan de acción II	Plan de acción III	Plan de acción IV
DISCRIMINACIONES	Inexistencia de discriminaciones concretas			
	Mecanismos para la recepción y seguimiento de situaciones de discriminación racial, acoso sexual y violencia doméstica en funcionamiento	Procedimientos para recepción y seguimiento de mecanismos, en funcionamiento	Evaluación y monitoreo de el o los mecanismo/s	
MODOS DE ENTRADA	Variables sexo y ascendencia étnico racial	30% perfiles de cargos y competencias sin discriminación	70% perfiles de cargos y competencias sin discriminación	100% perfiles de cargos y competencias sin discriminación
			Actualizar indicadores	
REMUNERACIONES	Difundir rubros de remuneraciones	Explicitar razones para incentivos y definir criterios sin sesgos de género	Realizar acciones afirmativas para equiparar remuneraciones	
			Actualizar indicadores	
CAPACITACIÓN	Plan de capacitación	Capacitar al 25% de las jerarquías en género y discriminación (4hs)	Capacitar al 50% de las jerarquías en género y discriminación (4hs)	Capacitar al 100% de las jerarquías en género y discriminación (4hs)
	Capacitar a integrantes de Comité y mecanismos (al menos 8hs)	Capacitar al 100% de áreas estratégicas (8hs)	Capacitar al 100% del área financiero contable (8hs)	Capacitar al 100% del personal
			Profundizar en género e interseccionalidad	Medir el impacto de las capacitaciones
		Mantener instancias de capacitación en los temas que trabajo el Modelo		

EJE	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
CORRESPONSABILIDAD	Se incluye en la Política de calidad con equidad de género, el compromiso en corresponsabilidad	Sensibilizar		
		Relevar datos de dependientes del personal e identificar necesidades de cuidado	Facilitar el acceso del cuidado de dependientes	
		Difundir información sobre servicios de cuidados	Promover licencias por paternidad y otros mecanismos sobre cuidados con varones	Actualizar información
COMUNICACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL	Comunicar los objetivos del MCEG, el Comité de Calidad y los mecanismos	Comunicar logros	Difundir logros en ámbitos de incidencia	Difundir resultados de Diagnóstico II, plan de acción III y logros
		Mejorar la difusión de los mecanismos de consulta y denuncia de género y discriminación	Fortalecer campaña externa	
REVISIÓN Y EVALUACIÓN		Evaluación escrita de resultados ejecutados por parte de la Dirección	Incluir retroalimentación del personal con base a la encuesta de clima laboral	Evaluar resultados por escrito
				Medir resultados
				Analizar indicadores concretos previstos

Principales requisitos del MCEG en el nivel compromiso

A continuación, se desarrollarán los principales requisitos o condiciones de mínima que deben ser cumplidas para la implementación del Modelo en su primera etapa, en su primer nivel: EL COMPROMISO.

El Comité de Calidad con Equidad de Género

La Alta Dirección o Jerarquía deberá designar un COMITÉ DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO, que tendrá por función principal **realizar el seguimiento de la implementación del Modelo** a lo largo de todos los ciclos.

Deberá estar integrado por personas con capacidad para la toma de decisiones vinculadas al menos a las áreas de:

- ◆ Asesoría o dirección
- ◆ Recursos humanos
- ◆ Comunicación
- ◆ Sindicato o representante de las/os trabajadoras/es organizadas/os
- ◆ Referente de género (interno o externo a la organización)

En caso de que la institución sea pequeña, algunas personas pueden asumir dos roles en el comité, como responsable de comunicación y asesora de la dirección, por ejemplo.

Tendrán por responsabilidades:

- a) Realizar y documentar un Diagnóstico organizacional con perspectiva de género
- b) Identificar las áreas estratégicas para trabajar en la temática de género
- c) Realizar un análisis FODA para completar el diagnóstico
- d) Elaborar un Plan de Acción que oriente los resultados esperados para levantar las brechas encontradas
- e) Identificar los canales de comunicación externos e internos para la difusión de los aspectos relevantes del modelo y la inclusión de género en la organización
- f) Realizar un seguimiento y monitoreo del Plan de Acción

Se recomienda la realización de reuniones periódicas con el Equipo de Calidad con Equidad de Género del Inmujeres que permitan realizar un seguimiento permanente de los avances en cada una de las etapas y niveles del Modelo.

El Diagnóstico

El diagnóstico como requisito o condición necesaria

¿Qué es un diagnóstico organizacional?

Un diagnóstico organizacional es un proceso analítico estratégico y preventivo, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para develar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico organizacional no es concebido como un fin en sí mismo, sino como el primer paso esencial para transversalizar la perspectiva de género en la organización y adoptar la gestión de calidad con equidad de género.

De esta manera, se podrá ver cómo en un determinado momento se encuentra la institución respecto a las diversas dimensiones de la equidad de género y discriminación que el Modelo trabaja. Para ello se nutrirá tanto de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante diversas técnicas, al menos del procesamiento de datos secundarios ya producidos por la organización, del análisis documental y de la aplicación de entrevistas. Un diagnóstico no es una verdad absoluta, pero sí es una poderosa herramienta que permitirá analizar los puntos críticos de la organización al momento de esa “fotografía” para así derribar las inequidades de género instaladas en la organización.

¿Para qué un diagnóstico organizacional con perspectiva de género?

Las desigualdades de género se expresan a través del acceso y control desigual sobre los recursos, entendidos como los bienes o servicios a disposición de las personas.

Algunos de estos recursos, además de los económicos y financieros, son el acceso a la información (técnica y política), el proceso de toma de decisiones, el conocimiento y uso de la tecnología, la protección frente a la violencia y el acoso, el acceso a las redes sociales (formales e informales), el acceso a los ámbitos públicos, la valoración del trabajo, el reconocimiento de necesidades e intereses y el pleno goce de los derechos laborales y ciudadanos.

Los diagnósticos organizacionales con perspectiva de género permiten problematizar las prácticas organizacionales con el fin de revelar cómo las inequidades de género se introducen en la organización. Apoyándose en bases informacionales relevadas y/o leídas con perspectiva de género, el diagnóstico organizacional permite comenzar un proceso de reflexión, evaluación y planificación de la gestión de calidad con equidad de género.

¿Qué objetivos tiene el diagnóstico con perspectiva de género?

El diagnóstico se propone **dar cuenta de los sesgos y barreras**, tanto culturales como organizativas, que interfieran en el pleno aprovechamiento de las competencias disponibles en la organización así como en el desarrollo de esas competencias por parte de varones y mujeres.

Del mismo modo, busca **identificar “brechas de género”** entendiéndose por tales: oportunidades desiguales para varones y mujeres en su desarrollo profesional, espacios de segregación horizontal y vertical ya sea que se deriven de discriminaciones directas o indirectas- estereotipos de género y étnico-raciales en las competencias, tareas, salarios, y funciones, desigualdades vinculadas a las cargas familiares, zonas de exclusión construidas en torno a la esfera política y ámbitos deliberativos, falta de atención a los riesgos de acoso laboral, sexual y cualquier otra instancia de violencia basada en género.

OBJETIVO GENERAL DIAGNÓSTICO

Detectar brechas de género y discriminación para dar cuenta de las barreras que entorpecen el logro de la equidad de género en la organización

Asimismo, el diagnóstico busca **detectar mecanismos de resistencia** al enfoque de género presentes en la organización como los anteriormente mencionados, y dejar en evidencia usos y políticas ciegas al género para poder modificarlos.

El Programa de Gestión de Calidad con Equidad procura que los Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género sean **herramientas privilegiadas** para que de forma participativa las organizaciones detecten e interroguen estas brechas de género con miras a eliminarlas.

Es probable que frente a las brechas detectadas surjan justificaciones que se convierten en un punto de entrada para revelar aquellos mecanismos y estrategias reproductivas de la desigualdad en cada organización.

El diagnóstico organizacional con perspectiva de género está estructurado de tal manera que permite:

- ◆ Generar una línea de base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos sobre posibles oportunidades desiguales de varones y mujeres.
- ◆ Identificar espacios de diferenciación de los/las trabajadores/as y sus sesgos de género.
- ◆ Identificar prácticas discriminatorias (de género y de etnia - raza) en la gestión de los recursos humanos.
- ◆ Identificar espacios de segregación laboral horizontal y vertical.
- ◆ Analizar la política salarial.
- ◆ Analizar la política de la empresa en relación al uso del tiempo de los/las trabajadores/as.
- ◆ Analizar las acciones de la organización relativas a la conciliación/corresponsabilidad respecto a la vida laboral y familiar.
- ◆ Analizar la política de capacitación.
- ◆ Analizar la política de desarrollo profesional.
- ◆ Identificar mecanismos de recepción y seguimiento de casos de violencia doméstica o acoso

sexual laboral que tienen consecuencias a nivel de la organización desde un enfoque interseccional.

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL ES LA **LÍNEA DE BASE** QUE PERMITE COMENZAR A PLANIFICAR EN BASE A LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

La medición realizada en el diagnóstico de estas discriminaciones debe ser realizada al comienzo como línea de base y previo al nivel cuarto del sello como evaluación y nuevo punto de partida. Sin embargo, es deseable que exista un monitoreo permanente de los indicadores propuestos permitiendo el seguimiento de las discriminaciones encontradas y los avances al respecto luego de implementadas las acciones.

Dimensiones del diagnóstico con perspectiva de género e indicadores para el seguimiento de la gestión de la calidad con equidad de género

Tal como se desprende del MCEG, el foco del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género está puesto en las prácticas de recursos humanos, particularmente concebidas como espacios de interacción, de negociación de significados en torno a la asignación y reproducción de creencias sobre las diferencias entre varones y mujeres, espacios de expresión de las relaciones de género, y, por ende, espacios donde se manifiestan los mecanismos de desigualdad de género.

Para detectar las brechas de género presentes en la organización y cumplir con los objetivos enumerados, el diagnóstico deberá relevar y analizar las siguientes dimensiones:

- ◆ Distribución socio-demográfica de las personas trabajadoras
- ◆ Puesto de trabajo
- ◆ Remuneraciones
- ◆ Personas dependientes
- ◆ Oportunidades de capacitación y desarrollo
- ◆ Prevención y seguimiento de inequidades de género, acoso sexual, violencia basada en género, discriminación étnico-racial afrodescendiente y otras formas de discriminación
- ◆ Licencias

Indicadores de género propuestos para cada dimensión

Los indicadores son medidas de comparación en relación con un estándar, adoptadas convencionalmente y cuyo uso se generaliza a través del convencimiento de los/as involucrados/as de que son útiles para evaluar los cambios sufridos por el objeto de análisis. De ahí que a pesar de la búsqueda objetividad es importante reconocer que un indicador no solo debe sostenerse en la rigurosidad de su cálculo, sino en la credibilidad y confianza que a partir de esta convención

se genera acerca de la capacidad de ese indicador para medir lo que se pretende (CEPAL, UNIFEM, UNPFA, 2006).

Los indicadores de género tienen la función especial de señalar los cambios sociales en términos de relaciones de género a lo largo del tiempo. Su utilidad se centra en la habilidad de señalar la situación relativa de mujeres y varones, y los cambios producidos en esta situación a través del tiempo (Dávila, 2004).

En el caso de la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género, los indicadores propuestos, que se presentan a continuación, pueden clasificarse en dos tipos:

- ◆ **Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad de Género:** permiten conocer en qué medida el sistema de gestión adoptado por la organización incorpora en sus procedimientos y producción documental en general los requisitos del Modelo, los que luego impactarán sobre las brechas de género. Estos indicadores suelen ser binarios, pues dan cuenta de la existencia o inexistencia de los procedimientos recomendados así como de la presencia o ausencia de referencias explícitas a las problemáticas de género.
- ◆ **Indicadores de Brechas de Género:** permiten conocer el grado de avance en la eliminación de las brechas de género. Estos avances se relacionan con cambios en la gestión y sus indicadores suelen adoptar niveles de medición interval o continuo, presentándose como porcentajes, tasas, ratios, etc.

Es importante que en la fase de diagnóstico, la organización se oriente a la realización de un inventario de las fuentes disponibles de información con las que cuenta, así como a examinar la viabilidad y calidad de los datos recolectados. Aquellos indicadores para los cuales no existe información disponible o la información no es adecuada deberán ser identificados y listados para ser considerados por los planes futuros de recolección y mejoramiento de los datos (CEPAL, UNIFEM, UNPFA, 2006).

A continuación, se encuentran detallados los indicadores mínimos propuestos a ser investigados en el diagnóstico.

DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
DISTRIBUCIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de la variable “sexo” en las bases de datos del personal
	Indicadores de Brechas de Género	Distribución del funcionariado según su sexo
		Media de edad del funcionariado según sexo
		Distribución del funcionariado por rangos de edad según sexo
		Distribución del funcionariado por ascendencia étnico-racial según sexo
		Distribución del funcionariado según nivel educativo y sexo
		Distribución del funcionariado según profesión y sexo.

DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
PUESTO DE TRABAJO	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de manual de procedimiento con perspectiva de género para la selección de personal
		Existencia de bases de llamados para puestos vacantes que alienten de igual forma a candidatos y candidatas a postular a todos los puestos
		Existencia de procedimientos o mecanismos de selección de personal por competencias con perspectiva de género
		Existencia de documentos de descripción de perfiles de puestos por competencias con perspectiva de género
		Existencia de evaluación del personal según desempeño
		Existencia de evaluación por competencias
	Indicadores de Brechas de Género	Distribución de las postulaciones recibidas para los llamados a ocupar cargos en el último año según sexo
		Distribución de los ingresos al organismo en el último año para todos los puestos de la organización según sexo
		Media de antigüedad del funcionariado según sexo
		Distribución del funcionariado por antigüedad según sexo
		Distribución del funcionariado según área geográfica y sexo
		Distribución del funcionariado por área/departamento/unidad según sexo
		Distribución del funcionariado según cargos y sexo
		Distribución del funcionariado según número de trabajadores a cargo y sexo
		Distribución del funcionariado según tipo de contrato y sexo
		Distribución del funcionariado por tipo de contrato según ascendencia étnico-racial y sexo
		Distribución del funcionariado por nivel de cargo según tipo de horario y sexo
		Distribución del funcionariado por nivel de cargo según tipo de contrato y sexo
		Tipos de contrato por sexo, según nivel de cargo, para cargos de mando (dirección, gerencia, jefatura) y sexo
		Tipos de contrato por sexo, según nivel de cargo, para cargos de supervisión y restantes (supervisión, personal de planta, p2 y personal auxiliar) y sexo
Distribución del funcionariado según tipo de horario y sexo		
Distribución del funcionariado según horas semanales contratadas y sexo		

DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
SISTEMA DE REMUNERACIONES	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de una política de remuneraciones con perspectiva de género
	Indicadores de Brechas de Género	Máximo, mínimo y promedio de salario fijo según sexo
		Número de compensaciones acumuladas según sexo
		Máximo, mínimo y promedio de monto de compensaciones acumuladas según sexo
		Máximo, mínimo y promedio de salario bruto total según sexo
Salario fijo y menores a cargo según sexo		
PERSONAS DEPENDIENTES	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de política escrita de corresponsabilidad que garantice la conciliación entre la vida laboral y familiar
		Existencia de relevamiento sistemático de detección de necesidades del personal relativas al uso del tiempo
		Existencia de bases de datos con usos del tiempo del personal
		Existencia de bases de datos con número de hijos/as o menores de 6 años a cargo del personal según edad
		Existencia de bases de datos con número de hijos/as o menores a cargo del personal según edad
		Existencia de bases de datos con número de personas mayores a cargo o dependientes del personal
		Existencia de bases de datos con número de personas con discapacidad a cargo del personal
		Existencia de mecanismos de apoyo al personal para el cuidado de menores
	Existencia de salas de amamantamiento adecuadas	
	Indicadores de Brechas de Género	Distribución del funcionariado según tenencia de personas a cargo (hijos/as menores de 6 años, hijos/as entre 6 y 18m personas mayores y personas con algún tipo de discapacidad) según sexo
OPORTUNIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de bases de datos que incluyan nivel educativo y formación del personal
		Existencia de política de capacitación con perspectiva de género
		Implementación de acciones que impulsen la participación equitativa de varones y mujeres en capacitaciones
		Implementación de mecanismos equitativos de detección de necesidades de capacitación
		Monto del gasto en capacitación en género
	Monto del gasto de toda la capacitación	
	Indicadores de Brechas de Género	Distribución del funcionariado por horas de capacitación en el MCEG según sexo
Promedio de horas de capacitación según tipo (en MCEG, total y de formación profesional) y sexo		

DIMENSIÓN	TIPO DE INDICADOR	INDICADOR
PREVENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE INEQUIDADES, ACOSO SEXUAL, VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO, DISCRIMINACIÓN ÉTNICO-RACIAL AFRODESCENDIENTE Y OTRAS	Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad	Existencia de un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de inequidades de género y acoso sexual
		Existencia de un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de violencia doméstica
		Existencia de un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de discriminación étnico-racial
	Indicadores de Brechas de Género	Número de casos de acoso sexual presentados al mecanismo en el último año
		Número de casos de violencia doméstica presentados al mecanismo en el último año
		Número de casos de discriminación étnico-racial presentados al mecanismo en el último año
LICENCIAS	Indicadores de Brechas de Género	Distribución de días de licencia anual usufructuada según sexo
		Promedio de días de licencia por tipo (anual, estudio, enfermedad, cuidados, maternal, paternal y parental)
		Número de beneficios de cuidado según sexo
		Número total de días de licencia según sexo

Utilización del Sistema para el Seguimiento y Monitoreo Organizacional de la Equidad de Género en la Organización (SISMO)

El Sistema para el Seguimiento y Monitoreo Organizacional de la Equidad de Género en la Organización es una herramienta que prevé facilitar el trabajo de sistematización y procesamiento de la información de manera tal que el Diagnóstico organizacional con perspectiva de género sea más sencillo y puedan monitorearse de manera rápida las organizaciones.

Este programa requiere ser instalado por el Instituto Nacional de las Mujeres, quienes proveerán a los organismos que han firmado el convenio para la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

Dichos organismos deberán completar una planilla Excel que cuenta con aquellas variables imprescindibles que brindarán los datos mínimos a ser procesados y podrán indicar el estado de la organización en cada una de las dimensiones a ser relevadas. Una vez completada la planilla Excel, para lo cual se adjunta un Manual que indica los requisitos para su llenado, se podrá subir la información al programa SISMO.

Este programa, le arrojará los *Resultados* de manera automática, el cual le permitirá visualizar el estado de su organización y las brechas de género y discriminación existentes. Le facilitará la elaboración del Diagnóstico o su actualización en tanto generará gráficos o cuadros pre-establecidos (los cuales podrá utilizar como un objeto e incluir en sus informes).

Las herramientas cualitativas

Como se adelantara, el correcto desarrollo del Diagnóstico requiere complementar los análisis estadísticos y cuantitativos, en al menos dos técnicas de uso frecuente como lo son las entrevistas en profundidad y el análisis FODA.

Entrevistas

En esta guía se sugiere la realización de algunas entrevistas semi-estructuradas, que permitan profundizar información sobre las percepciones que el funcionariado, y especialmente los niveles gerenciales y los/as empleados/as organizados/as puedan tener sobre ciertos aspectos.

Se recomienda utilizar pautas de preguntas abiertas sobre aspectos como discriminaciones indirectas (incluyendo perspectiva étnico-racial y discapacidad); así como aquellas dimensiones que en términos cuantitativos no se han visualizado discriminaciones claras, pero se intuyen existen en forma indirecta o soslayada.

Estas entrevistas también podrán dar explicación y entender las razones que las personas consideran relevantes sobre pautas de la cultura organizacional, reglamentaciones que hoy no parecen tener sentido, entre otros aspectos.

Se seleccionarán las personas a ser entrevistadas buscando una amplia gama de actores, que permitan dar cuenta de la opinión de las más altas autoridades, el funcionariado organizado y no organizado. También se deberá considerar entrevistas a quienes integran áreas claves que hayan sido detectadas como núcleos de discriminación o conflictos basados en cuestiones de género.

La herramienta FODA

La configuración de los elementos mencionados en las dimensiones y los resultados arrojados por el Sistema en términos de brechas de igualdad, permiten dar insumos para desarrollar en forma participativa un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del estado de la equidad de género y la discriminación en la organización. Esta herramienta es sustancial a la hora de socializar los resultados del diagnóstico cuantitativo, analizar con los distintos actores los principales elementos a considerar para luego incluir este análisis en las estrategias a considerar en el Plan de Acción.

La elaboración de un FODA, debe ser realizado entre los distintos actores intervinientes en el proceso de implementación del MCEG. La visibilización de un análisis FODA de manera participativa permitirá evaluar la situación al entorno social y organizacional y definir en conjunto las mejores estrategias para promover el cambio en y desde la organización.

Puede ser útil comenzar el análisis FODA mediante una consigna o pregunta indicativa que guíe el proceso de trabajo.

El FODA se conforma de dos grandes bloques analíticos. El análisis interno de las fortalezas y las debilidades que están conformadas por aquellas variables que la organización puede manejar, se recomienda hacer foco en la cantidad y calidad de los recursos con que se cuenta la organización, las pautas organizacionales, los protocolos, y todas aquellas dimensiones consideradas en el diagnóstico. El análisis externo de las oportunidades y amenazas, complementa el FODA, donde están vinculadas las variables que no puede manejar la organización, como son la legislación, la situación política – institucional, la agenda de género, eventuales grupos de interés que puedan surgir como aliados u opositores.

Estas cuatro dimensiones no son excluyentes, por el contrario se complementan y en ocasiones, la misma idea puede tener aspectos en otro cuadrante. Importa que se puedan dar los énfasis según la información cuantitativa y la percepción cualitativa de las y los participantes y definir con la mayor claridad posible los elementos que se consideran en cada ítem.

EL FODA, ES UNA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA PARTICIPATIVA QUE PERMITE CONSENSUAR LOS ÉNFASIS QUE LUEGO DEFINIRÁN LAS ACCIONES A SEGUIR

Política de calidad con Equidad de Género

La política de calidad con equidad de género es un documento marco que engloba la orientación y principios que la alta dirección quiere darle a la organización. Esta debe necesariamente incluir las ideas manifestadas en la misión y visión de la organización, así como los principios rectores o valores de la misma, y estar mancomunada con otras políticas de calidad que la organización tenga establecidas.

En tanto la *calidad* pretende el alcance de la excelencia en acuerdo con las normas y las necesidades de las personas, la *equidad* de género, prevé la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Es así que la política de calidad de equidad de género de la organización, debe manifestar la excelencia para la igualdad de oportunidades efectiva entre quienes integran la organización.

La política de calidad es un documento global de la organización que guía el accionar de todo el personal para lograr la excelencia y así hacer efectiva la equidad de género en la organización.

La política de calidad con equidad de género, debe, necesariamente ser acordada al menos entre los equipos de la alta dirección (niveles de gerenciamiento o jerarquía), descrita con términos comprensibles para la mayoría de las personas y difundida en todas las áreas y todos los niveles de la organización.

El plan de acción

Una vez elaborado el Diagnóstico organizacional incluyendo el análisis FODA entre los principales actores que integran la organización (jerarquías, trabajadores organizados e integrantes del Comité), será necesario proponer un plan de acción.

“Planificar es prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieran lograr para generar transformaciones”⁸, pero esta puede, como toda acción ser ciega al género. En este sentido es que los Planes de acción enmarcados en el MCEG, deben tener una perspectiva de género desde su diseño, esto significa que no estará pensado para las mujeres, sino que tendrá por finalidad disminuir o eliminar las inequidades de género detectadas en el proceso de diagnóstico.

Esta herramienta de planificación permite ordenar las estrategias a seguir que permitan levantar las brechas de género encontradas en el diagnóstico, con los énfasis analizados en el FODA.

El plan de acción es la hoja de ruta que guía las tareas que la organización debe cumplir para disminuir las inequidades de género.

A la vez, es una poderosa herramienta para la evaluación, ya que permite monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos y materializarlos mediante un presupuesto concreto.

El Plan requiere contener al menos los siguientes elementos:

- ◆ Objetivos específicos
- ◆ Resultados esperados que incluyan metas cuantitativas que indiquen los impactos esperados

8. AnderEgg, Ezequiel. Introducción a la planificación. Buenos Aires, Editorial Lumen, 2002

- ◆ Actividades concretas
- ◆ Responsables
- ◆ Recursos presupuestales
- ◆ Plazos previstos

Es imprescindible que el Plan de Acción sea aprobado por las más altas jerarquías o dirección. Su construcción requiere construir consensos previos y dar legitimidad tanto a las demandas como a las soluciones propuestas.

La integración de los actores intervinientes en el proceso de elaboración permitirá introducir en el Plan las propuestas de dichas personas y promover sinergias exitosas hacia su concreción.

Así como el plan requiere, necesariamente la generación de acuerdos previos con las más altas jerarquías, también requiere de consensos a nivel de trabajadores/as organizados/as que permitan su implementación posterior de manera fluida. Es por ello, que su diseño participativo, asegurará un mayor compromiso de toda la organización hacia la efectiva transversalidad de género. Requiere necesariamente la voluntad política, voluntad de ampliar las bases de datos, de abrir las políticas de capacitación, así como de disponer de recursos suficientes tanto presupuestales como humanos para el desarrollo de las acciones.

El plan de acción debe ser elaborado en forma participativa, aprobado por la Dirección y difundido entre el personal.

Herramientas a utilizar en los niveles avanzados del Modelo

Recomendaciones para la actualización del diagnóstico

Si bien el MCEG no demanda que la información sobre cada dimensión diagnóstica se actualice año a año, es recomendable que así se haga. El software de esta caja de herramientas pretende facilitar esta tarea, a la vez que dejar instaladas en la institución capacidades para la identificación de fuentes confiables, depuración y sistematización de las variables más relevantes, así como competencias para el análisis de las mismas y su utilización como medio de evaluación de las acciones llevadas a cabo para el logro de la equidad y la igualdad.

La realización sistemática, año a año de diagnósticos organizacionales facilita la sedimentación de tales competencias y capacidades. Al mismo tiempo, se generan estrategias para asegurar la comparabilidad de los datos que no suelen ser fuente de preocupación cuando el diagnóstico es realizado por consultores/as externos o cada algunos años. Esas estrategias resultan esenciales para asegurar los mayores niveles de validez y confiabilidad. No obstante, debe reconocerse que la repetición anual de la fase cualitativa del diagnóstico resulta no sólo compleja y costosa sino tal vez incluso contraproducente. Por tal motivo se recomienda actualizar los datos cuantitativos de forma anual y analizar a la interna de cada comité el sentido de aplicar también entrevistas a determinadas personas ya entrevistadas o nuevos sujetos.

Si bien es imprescindible desarrollar y medir sistemáticamente una serie de indicadores de seguimiento para asegurar que se cumpla en tiempo y forma el plan de acción, no debe perderse de vista que el conjunto de acciones que la organización desarrollará busca disminuir las brechas y no constituyen un fin en si mismas. Para ello, es necesario tener siempre presentes indicadores de resultados, aunque los impactos se suelen ver en el mediano y largo plazo. La comparación cíclica de los resultados diagnósticos oficia en tal sentido, permitiendo contrastar los esfuerzos de cambio con la medida de cambios cuantificables. La medición cualitativa del cambio supone, como se dijo, otras complejidades. Aún así, es recomendable que cada comité evalúe anualmente su propio trabajo e idee formas propias y creativas de obtener información sobre la forma en que se va operando el cambio cultural.

Instrumento de medición del clima laboral con perspectiva de género; descripción sintética

El propósito de las encuestas de clima organizacional es brindar una descripción de la or-

ganización en cuestión desde la óptica de sus trabajadores/as, develando cómo las personas perciben a la misma y cómo se sienten en dicha cultura y estructura. Suelen dar cuenta de las dimensiones del ambiente de trabajo que la organización valora positivamente, y por ende, son en sí una expresión -obviamente parcial- de la propia cultura organizacional. Su aplicación continua permite observar los cambios que se van dando a lo largo del tiempo, constituyéndose en un insumo fundamental para la gestión.

Con el fin de profundizar en los aspectos centrales que atañen a la discriminación de género en el ámbito laboral, se confeccionó una encuesta de clima laboral especialmente dirigida a medir el clima en este sentido.

El Modelo exige la implementación de la encuesta y el análisis de sus resultados, luego de logrado los primeros pasos en la etapa de compromiso, para conocer las dimensiones vinculadas a:

1. Percepciones sobre las prácticas de selección, promoción del personal y oportunidades de crecimiento.
2. Conciliación vida laboral/familiar/personal. Donde se busca relevar las prácticas que facilitan o no la conciliación, lo que afecta, especialmente a las mujeres trabajadoras.
3. Sexismo e Inclusión. Se indaga sobre los prejuicios y la tolerancia hacia la inclusión en la cultura de la organización y en las prácticas de la misma.
4. Motivación/ Satisfacción. En tanto estas dimensiones están altamente vinculadas con la eficiencia en el desempeño de la tarea.

Para una completa información sobre la Encuesta de Clima Laboral, se recomienda la lectura del Anexo III: Encuesta de Clima Laboral con perspectiva de género.

Instrumento de medición de Necesidades de Cuidados y Acciones de Corresponsabilidad en las organizaciones implementadoras del Modelo de Calidad con Equidad de Género Descripción sintética

Pocas organizaciones ofrecen soluciones reales para que la ocupación y la familia no sean esferas en conflicto, como lo suelen ser particularmente para las mujeres con hijos/as pequeños/as o con otras personas dependientes, como familiares de la tercera edad, personas discapacitadas o enfermas a su cargo. Esta oposición entre ambos ámbitos de desarrollo personal aleja a trabajadoras y trabajadores de la posibilidad de un goce pleno de sus vidas, impactando sin dudas en su desempeño profesional, y perjudica colectivamente a las mujeres reforzando sus roles tradicionales en términos de dedicación a “los cuidados” y colocándolas en una posición de vulnerabilidad en el trabajo.

Es por esto que las políticas de corresponsabilidad están intrínsecamente relacionadas con la

equidad de género, ya que realizan un aporte sustantivo a la igualdad laboral de las mujeres incidiendo en algunas de sus necesidades prácticas.

Sin embargo, el concepto de corresponsabilidad va más lejos, y plantea una intervención estratégica, transformadora. La responsabilidad de las organizaciones en el sostenimiento o reformulación de las relaciones de género ha sido suficientemente abordada; siendo la división sexogénica del trabajo uno de los ejes claves de la desigualdad, la transformación de la misma trae aparejados cambios institucionales y luego, sociales, que benefician a mujeres y varones y a la sociedad como conjunto.

Para poder implementar tales cambios es necesario contar con información sobre lo que solía considerarse un ámbito vedado para la mirada del mundo del trabajo: el de la esfera doméstica y la familia. Sin embargo, lo que allí sucede también es político: si las organizaciones se hacen de información al respecto con el aval de sus trabajadores/as, tratan esa información con los mayores niveles de confidencialidad y la utilizan para la generación de políticas de conciliación y corresponsabilidad, están siendo protagonistas de un cambio que sólo hace ganar a todos/as los/as actores/as participantes.

Es por tal razón que en esta versión del Modelo se ha incluido un instrumento orientado a facilitar la tarea del relevamiento de las necesidades de apoyo en el cuidado de las familias (la encuesta) y otro a dar algunas pistas sobre la intervención misma (el documento ANEXO V, “Sistematización de Buenas Prácticas de Atención a Necesidades de Cuidados y Corresponsabilidad”).

Se recomienda ampliar la información sobre este punto en base a la lectura de los referidos documentos e incluidos en esta guía a continuación como Anexo IV; la Encuesta sobre Necesidades de Cuidados y Acciones de Corresponsabilidad que presenta un marco conceptual, las dimensiones de análisis y el correspondiente formulario, y el referido Documento de Sistematización de Buenas Prácticas de Atención a Necesidades de Cuidados y Corresponsabilidad (Anexo V)

ANEXO I

Propuesta de un Taller para realizar un análisis FODA

Personas participantes

Este taller deberá integrar a las jerarquías, al Comité en pleno, a las y los trabajadores organizados y otras personas que se consideren relevantes, especialmente vinculadas a las áreas de personal y comunicación. Preferentemente quienes participen deben haber tenido al menos una instancia de sensibilización en género, o ser sensibles al tema. Se recomienda que participen entre 12 a 25 personas.

Se recomienda que haya al menos una persona que modere la reunión una persona que registre visiblemente los acuerdos e incluso los desacuerdos.

Desarrollo del taller

Presentar la información diagnóstica. Puede ser útil enviar previamente información relevante del Diagnóstico, que permita equiparar la información y hacerlo más acotado en tiempo.

Se recomienda realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización respecto a una pregunta o consigna central, que debe estar vinculada con la equidad de género en la organización. Una técnica muy útil es la Lluvia de ideas iniciales para las Fortalezas, otra para las Debilidades, y luego se priorizan las ideas marcadas para permitir dar discusión al sentido de las palabras. Algunos aspectos pueden encontrarse tanto como fortalezas, como debilidades; ello es muy corriente, debe decidirse sobre cuál es más notorio o qué aspecto es una fortaleza y cuál una debilidad.

El consenso entre el grupo (o subgrupos) es fundamental para el desarrollo de la tarea de manera exitosa. Posteriormente se incluye el análisis externo de oportunidades y amenazas.

De la síntesis de los elementos que deben ser corregidos o cuidados para que no se transformen en elementos negativos para la equidad de género en la organización, surgirán los principales temas para el desarrollo del plan de acción.

Puede utilizarse el cuadro siguiente para sistematizar la información:

	Elementos positivos para potenciar	Elementos que deben ser revertidos o cuidados
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

ANEXO II

Modelo de plan de acción

El siguiente modelo de plan de acción, es una propuesta que permite integrar todos los aspectos centrales que deben ser desarrollados en el plan. Cada organización utilizará el formato que le sea más conveniente y útil.

Fin del plan	Idea máxima hacia la cual se quiere alcanzar, está asociada a la política de calidad.			
Objetivos específicos	Debe responder a la pregunta: ¿qué se requiere alcanzar en este período? (no debería ser más de 2)			
Resultados esperados	Son efectos concretos que se quieren alcanzar. Pueden ser tantos como sean necesarios. Pueden redactarse de forma tal que se integren las metas cuantitativas (medibles). Se materializan en productos y se efectivizan a través de actividades, las que deben apuntar a concretar un mismo resultado.			
	Para el desarrollo de acciones concretas, se espera incluir en cada caso los recursos necesarios, el plazo y las áreas responsables.			
Actividad	Recursos humanos	Recursos materiales	Plazo de ejecución	Responsable
Actividad 1	XX especialidad	XX materiales	Fecha máxima	Área X

Bibliografía

- Anderson, J. (2006) "Sistemas de género y procesos de cambio". En Batthyány, K. (coord.) "Género y Desarrollo. Una propuesta de formación". UDELAR, FCS.
- AWID (2004), Derechos de las mujeres y cambio económico, N°9: "Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica".
- De Barbieri, T. (2002) "Acciones afirmativas: Antecedentes, definición y significados. Aportes para la participación de las mujeres en los espacios de poder".
- CEPAL, UNIFEM, UNPFA. (2006) Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género. Unidad Mujer y Desarrollo.
- Dávila, M. (2004) "Mainstreaming de género: conceptos y estrategias políticas y técnicas. Jornadas de la Unidad Igualdad y Género". Universidad de Oviedo. Departamento de Economía Aplicada.
- García Prince, E. (2012) "El ciclo de las políticas públicas con perspectiva de género: problema de implementación y transversalidad de la igualdad de género". Flacso, México.
- UNFPA-GTZ Comp. (2005) "Cohesión social, políticas conciliatorias y presupuesto público. Una mirada desde el género". Ciudad de México.

ANEXO III

Instrumento de medición del Clima Laboral y sus vínculos con la igualdad de género en las organizaciones implementadoras del Modelo de Calidad con Equidad de Género

Introducción: gestión del talento y diversidad

Desde un campo de conocimiento en el que se intersectan las ciencias de la administración y las ciencias sociales, las tendencias recientes en materia de gestión de los recursos humanos - o como prefiere llamárselo actualmente, gestión del talento -, se plantean como principal propósito recuperar al sujeto humano dentro los procesos organizacionales.

En este contexto, se apuesta al desarrollo de la organización basado precisamente en el desarrollo de las personas que la conforman, y se asume que una relación laboral fundada en la confianza ha de arrojar mejores resultados que una basada en el control.

Ante nuevos modelos productivos que ponen el foco en la incorporación de conocimiento a los procesos de generación de bienes y servicios como motor de la productividad y calidad, las estrategias de gestión humana viran hacia enfoques basados en la motivación y en la generación de climas de trabajo amigables y estimulantes. Se hace necesario incrementar los niveles de motivación de los/as trabajadores/as para que pongan sus competencias al servicio de la organización, a la vez que instalar un contexto cotidiano que facilite la adquisición y puesta en práctica de nuevos conocimientos.

Dando por descontado que no existen habilidades “naturales” propias de un sexo u otro y que las que eventualmente suponen diferencias, como la fuerza física, ya no son relevantes en las organizaciones modernas, este escenario en que la capacidad de aporte de cada trabajador/a ya no está directamente asociada a su formación y/o capacitación formales, diluye en muy buena medida los condicionamientos sexogénicos. Dicho de otro modo, la capacidad diferencial de realizar aportes de valor a la organización variará de acuerdo a múltiples atributos en múltiples contextos, pero muy difícilmente en función del sexo del/a trabajador/a.

De este modo, eventuales discriminaciones sexogénicas impactarán no sólo en una reducción de las oportunidades de aprovechamiento del talento por parte de la organización, sino también en las percepciones que las personas tengan de la misma. La desigualdad se transforma en un doble factor de ineficiencia.

Yendo aún más lejos, numerosos estudios recientes revelan que los ambientes de trabajo diversos (no sólo en materia de género, sino también de origen étnico-racial, social, nacional, etc.) son más amigables y productivos. La pertenencia a identidades grupales diferentes resulta en sí un aporte a la creatividad, innovación, capacidad de resolución de conflictos, adaptabilidad y aprendizaje institucional:

De acuerdo a Ely y Thomas, las visiones, habilidades y experiencias que los empleados/as han desarrollado como miembros de diversos grupos de identidad cultural son potencialmente recursos valiosos que el grupo de trabajo puede usar para repensar sus tareas primarias y re-definir sus mercados, productos, estrategias y prácticas de negocios en formas que sobrepasarán su misión. (Ely and Thomas 2001, p. 240). En definitiva, la diversidad cultural puede conducir a mayor flexibilidad, creatividad y, en consecuencia, mayor eficiencia de la organización (Shipton et al. 2005). El aumento del potencial creativo a la interna de las organizaciones puede ser visto como una segunda dimensión de los beneficios de la diversidad. Finalmente, además de los efectos positivos en la productividad, la diversidad cultural puede ser identificada por las organizaciones como un medio para generar una imagen positiva hacia el mundo exterior (Hofhuis, Zee, Otten; 2015). Traducción propia

Otras investigaciones han develado cómo la valoración de la diversidad y de un clima que promueva activamente la consideración del valor personal más allá de las identidades colectivas o “grupos de pertenencia” (el reconocimiento de la heterogeneidad e individualidad dentro del “multiculturalismo”, sin esencializar) influye de forma determinante en la retención:

Un clima diverso y positivo es aquel en el que los/as empleados/as sienten que todas las características que los hacen diversos son valoradas y no constituyen un obstáculo para avanzar. Aún más importante, es un clima en el cual la dirección promueve de manera activa la diversidad. Cada uno de estos factores influye en las intenciones de los/as empleados/as de permanecer en una organización. Para los/as empleados/as, tener una percepción positiva del clima organizacional en relación a la diversidad está fuertemente asociado a su nivel de compromiso. Adicionalmente, el compromiso estimado es un buen indicador de la intencionalidad de rotar de trabajo, indicando que los/as empleados/as que sienten que pueden alcanzar sus metas en la organización suelen quedarse. En suma, se puede esperar que en la medida en que la organización deposite sus esfuerzos en demostrarle a un/a empleado/a que puede alcanzar sus metas a largo pla-

zo en y con la empresa, será más probable que se quede y mantenga una percepción positiva del clima de diversidad de la organización. (Waddy, s.f; Degarmo).⁹

Estas dimensiones, a las claras, impactan en la percepción de sus miembros/as sobre la organización, el compromiso de sus integrantes y su consecuente buen desempeño, al mismo tiempo que en la imagen externa que la organización proyecta.

Las encuestas de clima y el género

El propósito de las encuestas de clima organizacional es brindar una descripción de la organización en cuestión desde la óptica de sus trabajadores/as, develando cómo las personas perciben a la misma y cómo se sienten en dicha cultura y estructura. Suelen dar cuenta de las dimensiones del ambiente de trabajo que la organización valora positivamente, y por ende, son en sí una expresión - obviamente parcial - de la propia cultura organizacional. Su aplicación continua permite observar los cambios que se van dando a lo largo del tiempo, constituyéndose en un insumo fundamental para la gestión.

Habida cuenta de lo que se planteó anteriormente, para una organización que valora la diversidad y la no discriminación por razones de sexo, género o ninguna otra, esta es una dimensión insoslayable.

Teniendo en consideración las relaciones causales citadas anteriormente, que articulan promoción activa de la igualdad de género, contextos de gestión de los recursos humanos promotores de la diversidad con la mejora del clima laboral, ergo la retención y la productividad del funcionariado, la exploración de ese resultado ganar-ganar debe guiar, también, el análisis de estas encuestas.

No obstante, es sabido que incluir la perspectiva de género supone un desafío adicional:

Incorporar la perspectiva de género en el análisis organizacional, aunque sea necesario, no resulta una tarea fácil. La complejidad del género como categoría de análisis deriva de su propia conceptualización. El género no se interpreta ni como una esencia ni tampoco como una naturaleza inherente a la especie humana. Se concibe, por el contrario, como un sistema dinámico que se desarrolla a partir de las continuas interacciones entre componentes biológicos, sociales y psicológicos. (Barberá, Ramos, Sarrió, Candela; s.f.; 56)

En suma, si bien no siempre es sencillo identificar las razones por las cuales es necesario impulsar cambios a favor de la igualdad de género (y medirlos), se trata de algo más que una razón de justicia social: un elemento de supervivencia para la organización.

9. Extraído de: <http://www.degarmo.com/diversity-climate-retention>. Traducción propia.

Aspectos de la igualdad que influyen en la motivación y el clima laboral.

Como se planteó, la perspectiva de género resulta frecuentemente un enfoque opaco. No obstante, al operacionalizar las diversas dimensiones que constituyen factores de valor diferencial para varones y mujeres dadas sus necesidades prácticas e intereses estratégicos (Molineux, 1985) los elementos que inclinan la balanza hacia un mejor o peor clima laboral en materia de género y diversidad resultan bastante más claros.

En este caso, y en el marco del Modelo de Gestión de la Calidad con Equidad de Género v.2016 que coordina e impulsa el Instituto Nacional de las Mujeres, proponemos cuatro dimensiones, que se desagregan cada una en una serie de subdimensiones, indicadores y finalmente, preguntas que pueden ser incluidas en una encuesta de clima laboral o constituirse propiamente en una.

Todas las preguntas, al ser cruzadas por el sexo (y eventualmente edad, origen étnico-racial, etc) de la persona que responde la encuesta pueden dar cuenta de sesgos y/o discriminaciones directas o indirectas hacia determinados grupos. Por ejemplo, el hecho de conocer o no la política de promoción de carrera y poder acceder a ella no es de por sí un factor de discriminación ni un elemento que atente a priori contra un buen clima laboral. Sin embargo, si la mayoría de las mujeres y/o la mayor parte de las personas afrodescendientes desconocen los criterios de promoción, mientras que el resto los conoce masivamente, el conocimiento de la política se transforma en un factor de exclusión que, además, probablemente atente contra la naturalidad de la inserción e integración de estas personas a la organización.

Otras preguntas, por su parte, refieren claramente a necesidades prácticas o intereses estratégicos de las mujeres. Por ejemplo, cuando se plantea si se está de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación: “Las capacitaciones no contemplan las necesidades de quienes tienen hijos/as, familiares y personas a cargo” la referencia a una discriminación de género es directa: las mujeres aún son quienes tienen mayores responsabilidades sobre las personas dependientes y por tanto, las tareas de cuidado suelen entrar en conflicto con su trabajo remunerado. Cuando las capacitaciones se realizan fuera del horario laboral, en el que muchas mujeres se ven imposibilitadas de eludir el trabajo no remunerado, se atenta en definitiva contra la igualdad de oportunidades, en tanto su situación de partida es diferencial. Estas preguntas se marcarán en azul. Las mismas están directamente asociadas con cuestiones vinculadas a la división sexual del trabajo, con los mecanismos de homosociabilidad que operan en las organizaciones y que, en el caso de ser masculinizadas, perpetúan ese perfil, con conductas machistas naturalizadas que sin embargo excluyen a las mujeres por vías tanto materiales como simbólicas, etc.

Dimensiones a relevar

Las dimensiones de referencia son:

1. Percepciones sobre las Prácticas de Selección, Promoción del Personal y Oportunidades de Crecimiento
2. Conciliación vida laboral/familiar/personal
3. Sexismo e Inclusión
4. Motivación/ Satisfacción

Percepciones sobre las Prácticas de Selección, Promoción del Personal y Oportunidades de Crecimiento

Esta primera dimensión da cuenta de si los/as trabajadores/as identifican sesgos a la hora de seleccionar personas para el ingreso a la organización, para la asignación de tareas y cargos, así como conductas discriminatorias, conscientes o inconscientes, en la oferta y promoción de oportunidades de desarrollo y crecimiento en la organización para unos y otras (“unos” y “otras” que presentarán diversos cortes, de acuerdo a una perspectiva interseccional).

En este ítem se buscará relevar opiniones sobre las políticas de selección; percepciones sobre la transparencia de los llamados externos e internos; sobre la justicia de los criterios de capacitación y de promoción; sobre las posibilidades reales de ascenso; sobre los determinantes de posibilidades de movilidad en la organización (como antigüedad, desempeño, evaluaciones formales, criterios informales), así como percepciones sobre el impacto de marcadores (sexo, orientación sexual, origen étnico-racial, edad) en tales posibilidades de movilidad.

Conciliación vida laboral/familiar/personal

Esta dimensión, por su parte, está directamente vinculada a las necesidades prácticas diferenciales que tienen mayoritariamente las mujeres, en la medida en que cuidan y asumen en mayor proporción que sus pares tareas domésticas, tal como lo demuestran las encuestas de uso del tiempo. Sin embargo, en un contexto de cambios sociales en que los patrones de comportamiento en relación, particularmente, al cuidado de niños/as están cambiando, los varones también pueden verse afectados por un contexto organizacional que les exige que se ciñan al estereotipo del trabajador tradicional, full-time, sin responsabilidades familiares.

Por consiguiente, se buscará relevar las prácticas que la organización implementa a efectos de asumir una corresponsabilidad sobre el cuidado y colaborar a la armonización de la vida laboral de sus trabajadores/as con la vida privada.

Se valorará la existencia de prestaciones en ese sentido, el conocimiento de las mismas por parte del personal y sus percepciones al respecto.

Sexismo e Inclusión

En esta dimensión se pretende vislumbrar en qué medida en la organización se producen y toleran actitudes, comportamientos y/o situaciones sexistas. Nos referimos a prejuicios basados en el sexo o género, que se encuentran sostenidos por una cultura que avala la discriminación bien sea expresada en el “humor” o en acciones más contundentes que atentan contra la inclusión.

El sexismo se asienta en relaciones de poder inequitativas, que en general sitúan a las mujeres y a la diferencia sexual (personas que tienen o parecen tener, de acuerdo a una serie de estereotipos, una orientación sexual que no sigue la hetero-norma) en una posición de subordinación. Suele presentarse, por ejemplo, a través de comentarios o chistes homofóbicos o que atacan a las mujeres. En esta dimensión, además de contemplar este tipo de discriminación, se incluyó la basada en lo étnico-racial.

Además de procurar revelar las actitudes de los/as integrantes de la organización, se indaga en cuán inclusiva es la cultura, en qué medida hay o no prácticas que promuevan la inclusión y cómo son recibidas estas prácticas.

Motivación/ Satisfacción

La motivación y satisfacción laboral son aspectos que impactan fuertemente en la eficiencia de una organización así como en su cultura, se trata de una dimensión particularmente compleja pues refiere a aspectos de la personalidad así como a aspectos externos a las personas, que pueden resultar estimulantes o no.

La interacción entre el confort del espacio del trabajo, la disponibilidad de herramientas adecuadas, el relacionamiento con el equipo, la manera en que se reconoce o no el buen desempeño; así como los estímulos que proporciona la organización impactan en el bienestar y desempeño de las personas. Aunque por ejemplo, para algunas personas puede no ser tan relevante el confort del espacio de trabajo, y puede tener más peso cuánto disfruta realizar ciertas tareas; se procura abarcar la mayor cantidad posible de aspectos que inciden en la motivación y satisfacción.

A efectos analíticos, en el caso de esta dimensión, resultará particularmente interesante visualizar cómo opera la motivación de acuerdo al sexo, edad, orientación sexual y ascendencia étnica de las personas. Eventuales disparidades *grupales* en las situaciones tanto objetivas como subjetivas ayudarán a profundizar la mirada sobre cuán inclusiva es efectivamente o no la organización en cuestión.

Instrumento de relevamiento de clima laboral con perspectiva de género

Nota: Se marcan las distintas dimensiones de relevamiento con colores que coinciden con las pestañas del SISMO, y por tanto de la estructura de planilla que se propone para el relevamiento, organizado a su vez según las dimensiones previstas en el Modelo, las que además se identifican en su encabezado con colores.

Perfil sociodemográfico

Edad (valor absoluto): ____

Sexo:

Mujer	
Hombre	

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu orientación sexual actual?

Solo heterosexual	
Principalmente heterosexual, a veces homosexual	
Heterosexual y homosexual por igual	
Principalmente homosexual, a veces heterosexual	
Solo homosexual	
Asexual	
Prefiero no decirlo	

¿Crees tener ascendencia...?

Afrodescendiente	
Europea	
Indígena-nativa	
Asiática	
Otro	

Nivel Educativo: indique máximo nivel alcanzado

Primaria	
Ciclo Básico	
Bachillerato	
Técnico/a	
Estudios Terciarios	
Estudios Terciarios de Postgrado	

Cargo/Escalafón Administrativo: _____

Antigüedad Laboral (valor absoluto): _____

Relación Laboral:

Dependiente	
Tercerizado/a	
Profesional Independiente	

Cantidad de Horas Semanales (valor absoluto): _____

Horario flexible:

Si	
No	

Percepciones sobre prácticas de selección, promoción y oportunidades de crecimiento

A continuación se enuncian distintas afirmaciones, deberá expresar su nivel de conformidad marcando las opciones que se presentan.

En mi trabajo no hay condiciones de carácter personal, social o física que afecten la contratación.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Conozco la política de selección y puedo acceder a ella.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Considero que se cumple la política de selección del personal.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Siento que para ascender se requiere dedicación plena, descuidando incluso mi bienestar.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Confío en que los llamados externos son transparentes, no hay “amiguismo” ni favoritismos de otro tipo

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Las capacitaciones contemplan las necesidades de quienes tienen hijos/as, familiares y personas a cargo.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Las oportunidades de capacitación son concedidas de manera justa, no hay “amiguismo” ni se discrimina por ningún motivo.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Existen posibilidades de ascender, si se trabaja bien se crece profesionalmente.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

La posibilidad de crecer se ve limitada en muchas ocasiones por

Sexo	
Orientación Sexual	
Etnia-raza	
Edad	
Clase social	
No se ve limitada	

Las personas que ingresan, lo hacen en base a sus méritos exclusivamente.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Conciliación

A continuación se enuncian distintas afirmaciones, deberá expresar su nivel de conformidad marcando las opciones que se presentan.

Son contempladas las necesidades de flexibilidad horaria para quienes tienen personas a cargo.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Contamos con una Sala de Lactancia, adecuada y de libre uso para todas las trabajadoras.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Disponemos de Guardería en las instalaciones o un convenio financiado por la institución.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Siento que se preocupan genuinamente por las necesidades particulares de cada trabajador/a, ofreciendo ayuda cuando es necesario.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Ante dificultades familiares o personales, en las que he necesitado ayuda económica, como por ejemplo un adelanto, me la han brindado.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Hay una organización flexible del tiempo de trabajo, hay “bolsas” de horas u otras medidas de flexibilidad.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Ante una necesidad justificada, es posible trabajar desde casa.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Siento que mi vida es compatible con el trabajo, puedo atender mis responsabilidades personales.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Mi trabajo me permite disfrutar de mi tiempo libre, tanto familiar como personal.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Hay resistencias para conceder permisos para ir al médico, cuidar de menores o adultos mayores.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Jamás se establecen reuniones fuera de horario laboral.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Sexismo e inclusión

A continuación se enuncian distintas afirmaciones, deberá expresar su nivel de conformidad marcando las opciones que se presentan.

En el trabajo se hacen chistes o comentarios que me generan incomodidad.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

La institución se toma muy en serio el acoso sexual, no es tolerado.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Es común que mis compañeros/as de trabajo tengan actitudes o hagan comentarios sexistas y/o homofóbicos.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

He vivido o presenciado situaciones de discriminación racial de algún/a compañero/a de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Hay pocas mujeres en jefaturas o cargos directivos.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Cuando se han dado casos de acoso sexual o moral, la organización respondió rápida y efectivamente.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Me he sentido incómoda/o por la ropa que he usado.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

No estoy conforme con las pautas de vestimenta de la institución.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

En el trabajo he sentido miradas inapropiadas hacia mí u otras personas.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Es común que en mi trabajo circulen contenidos pornográficos en redes sociales, grupos de whatsapp u otros medios.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

En el trabajo he sentido acercamientos invasivos o inapropiados.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Siento que el ambiente de trabajo es hostil.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Ante la necesidad de realizar una denuncia de acoso o discriminación me siento respaldada/o por la organización.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Motivación

A continuación se enuncian distintas afirmaciones, deberá expresar su nivel de conformidad marcando las opciones que se presentan.

Siento que mi espacio de trabajo es confortable, limpio, luminoso y seguro.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Las herramientas y recursos necesarios para desarrollar mi trabajo, son acordes y suficientes.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Confío en mi equipo de trabajo, me siento respaldado/a.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

En términos generales me gusta mi trabajo, aunque puedo no disfrutar de algunas tareas.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Cuando cometo un error mi jefe me lo hace notar respetuosamente con el propósito de que mejore.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Cuando mi trabajo supera lo propuesto soy reconocida/o.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Se me plantean desafíos continuos que hacen que mi trabajo no sea rutinario.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Aunque uno siempre esperaríá ganar más, siento que mi salario es acorde.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Desde que ingresé estoy en el mismo cargo, lleva mucho tiempo ascender.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Hay incentivos económicos en función del cumplimiento de objetivos.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Referencias bibliográficas y fuentes consultadas:

- McLeod, Jane; Lawler, Edward; Schwalbe, Michael. (2014). Handbook of the Social Psychology of Inequality. Springer Dordrecht Heidelberg London New York.
- Gan Busto, Federico; Triginé, Jaume (2006) Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Bureau of Justice Statistics. (2016). Campus Climate Survey Validation Study Final Technical Report (Kindle Edition)
- Au-Foote, Katie (2013). Gender, Career and Motivation and how They Influence Job Satisfaction. Notre Dame de Namur University. Clinical Psychology
- Becher, Tony (1999). Professional Practices: Commitment and Capability in a Changing Environment. Transaction Publishers New Brunswick & London, New Jersey
- Measuring employee perception on the effects of cultural diversity at work: development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/271659470_Measuring_employee_perception_on_the_effects_of_cultural_diversity_at_work_development_of_the_Benefits_and_Threats_of_Diversity_Scale [Último acceso 27 de Junio del 2017].

- Encuesta a los estudiantes sobre la prevención del sexismo y la violencia de género en la Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en <http://www.uab.cat/web/noticias/detalle-de-una-noticia-1099409749848.html?noticiaid=1306220689669> [Último acceso 27 de Junio del 2017].
- Wiley, Carolyn (1997) "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", International Journal of Manpower, Vol. 18 Issue: 3, pp.263-280, <https://doi.org/10.1108/01437729710169373> [Último acceso 20 de Mayo del 2017].
- Molyneux, Maxine (1985). Mobilization without emancipation? Women's interests, the state, and revolution in Nicaragua. *Feminist studies* 11, 227-254

ANEXO IV

Medición de Necesidades de Cuidados y Acciones de Corresponsabilidad en las organizaciones implementadoras del Modelo de Calidad con Equidad de Género

Introducción: cuidados, trabajo doméstico, conciliación y corresponsabilidad

Cuidados y Trabajo Doméstico

Las actividades implicadas en los cuidados y en el trabajo doméstico han sido históricamente asignadas a las mujeres, sin conceder su justo reconocimiento para el sostenimiento de la vida y siendo usualmente no remuneradas o mal pagas. A los efectos de este instrumento es necesario establecer una clara distinción entre “Cuidados” y “Trabajo doméstico” pues plantean necesidades diferenciadas a contemplar en las posibles intervenciones:

El trabajo doméstico (...) incluye las típicas tareas tales como hacer las compras de bienes y la adquisición de servicios para el hogar, cocinar, limpiar la casa, lavar, planchar la ropa, cuidar mascotas y plantas y también las tareas de gestión en cuanto a la organización y distribución de tareas. También están contemplados las gestiones fuera del hogar, tales como pagar cuentas, realizar trámites y los desplazamientos necesarios para poder realizarlas. Debemos reconocer que si bien es factible medir con más o menos precisión el tiempo dedicado a las tareas domésticas típicas, la llamada “carga mental” que conlleva la gestión y armonización de estas actividades en el tiempo y en el espacio resulta difícil de captar.

Cuidados familiares se le define como la acción de cuidar un niño o una persona adulta o anciana dependiente para el desarrollo y el bienestar de su vida cotidiana. Si bien implica un trabajo material también se reconoce el aspecto afectivo y emocional que conlleva. La actividad puede ser realizada en la familia o puede ser delegada a otras personas ajenas a ella y puede ser remunerada o no. (...) El trabajo de cuidados familiares refiere al cuidado de niños, enfermos y adultos mayores dependientes. En el primer caso se incluyen las tareas materiales de cuidado y también el juego, llevarlos a pasear, ayudarlos en los deberes y socializarlos. En el

segundo las tareas vinculadas a la atención de las necesidades fisiológicas, médicas y sociales (pasear, hacerles compañía). (Aguirre, García y Carrasco, 2005:16)¹⁰.

Como se deduce de la anterior cita, el trabajo doméstico refiere a todas las tareas dentro y fuera del hogar que sostienen la cotidianidad. El tiempo que consumen estas actividades no solamente refiere a la ejecución de las mismas: la planificación y la necesidad de armonizarlas con el resto de las responsabilidades que debemos asumir en distintos ámbitos de nuestra vida también insumen horas y energía (de allí que se denomine a esta dimensión “carga mental”).

Por su parte, en el caso de los cuidados sucede algo similar: además de involucrar trabajo material implica un fuerte componente afectivo, requerido para satisfacer las necesidades sociales y emocionales de la persona a quien se destinan los cuidados. Es decir que no solo significan una importante dedicación de tiempo y trabajo, sino que también suponen volcar emociones y conocimiento tácito, dimensiones más sutiles y difíciles de cuantificar.

Tanto el trabajo doméstico como el de cuidados suelen ser actividades asignadas a las mujeres, lo que les genera dificultades particulares para articular su vida personal y familiar con la laboral. Esta sobrecarga femenina y la brecha existente en el tiempo que hombres y mujeres dedican a los cuidados y al trabajo doméstico, suponen barreras para la verdadera integración equitativa de las mujeres en la esfera laboral. En este sentido es necesario que las organizaciones visualicen las necesidades que cada trabajador/a tiene por ser un potencial cuidador/a.

Como se desarrollará a continuación, conocer las necesidades de su funcionariado en materia de cuidados brinda una importante oportunidad para intervenir desde un enfoque de gestión humana basado en la confianza, la motivación y en la generación de climas de trabajo amigables y estimulantes. Asimismo, al facilitar atinadamente los cuidados, las organizaciones inciden en la reducción de la brecha de existente entre varones y mujeres y se hacen co-responsables del desarrollo integral de la ciudadanía. De este modo, evidencian un compromiso con la consecución de la igualdad.

El modelo de cuidador universal: anclaje en las organizaciones y las políticas de gestión humana

Nancy Fraser (1997) realiza lo que denomina un experimento conceptual al pensar un Estado benefactor posindustrial y las políticas que debería desplegar para alcanzar la igualdad de género. Construye un marco conceptual de los posibles modelos a adoptar tras la noción industrial de “salario familiar”, que unificó los reclamos de las mujeres con los del movimiento

10. Fuente: Aguirre, García y Carrasco, (2005). “El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad”, Serie Mujer y desarrollo No.65. CEPAL, Unidad de la mujer. ISBN: 92-1-322724-8, LC/L.2324-P, Santiago de Chile. En: Espejo, Andrés; Filgueira, Fernando; Nieves Rico, María (2010). Familias latinoamericanas: organización del trabajo no remunerado y de cuidado. CEPAL, División de Desarrollo Social, Santiago de Chile. Pág.16.

obrero. Únicamente modificando la oposición binaria que une varón- proveedor y separa radicalmente ésta de la noción mujer-cuidadora, será posible pensar en un modelo de organización social alternativo, que a la vez cumpla con los principios necesarios para hablar de igualdad de género. Y esto no puede pensarse sin la transformación cultural, tal como hemos denominado al desafío inmenso que tenemos por delante en relación a la corresponsabilidad en dos niveles: macro, entre esferas de la sociedad (mercado, Estado, familias, comunidad), y micro: las relaciones intersubjetivas (Pérez de Sierra, 2016). Existe un espacio en que ambos niveles se conjugan: el de las organizaciones. Si de lo que se trata es de transformación cultural los actores organizacionales son agentes de cambio privilegiados.

Para Fraser tanto el Modelo de Proveedor Universal, orientado a igualar a las mujeres a las condiciones masculinas de empleo, que delega en el Estado y en el mercado el cuidado (creación de puestos de trabajo femeninos, regulación estatal de los cuidados, formalización del trabajo de cuidado), como el Modelo de Paridad del Cuidador, orientado a mantener las diferencias entre varones y mujeres pero que intenta omitir los costos diferenciales asociados a una y otra tarea (modelo de la asalarización del cuidado), son insuficientes en sí para lograr la equidad, si no son acompañados de este cambio cultural más amplio de asignación de roles y funciones, desmantelando la oposición proveedor-cuidador.

Desarticular el binomio polarizado varón-proveedor/mujer-cuidadora requiere sin embargo de modelos (políticas y medidas) que conciban a las trabajadoras y sobre todo a los trabajadores, como personas que cuidan. El modelo de Cuidador Universal implica un Estado que asegura que “los hombres hagan lo mismo, al tiempo que rediseña las instituciones de modo que se eliminen las dificultades y el esfuerzo.(...) Los trabajos estarían diseñados para empleados que son también cuidadores”. (Fraser, 1997: 90).

El modelo de Cuidador Universal supone la apuesta a la reconfiguración de los roles y relaciones entre hombres y mujeres, pero también de la propia concepción que el Estado tiene sobre los sujetos de la política pública, y las organizaciones refuerzan o tienden a transformar, en sus políticas de gestión humana y las prácticas que despliegan. En este paradigma, las organizaciones estarían diseñadas tomando en cuenta que sus potenciales trabajadores/as son personas que cuidan, sin importar que sean hombres o mujeres.

Asimismo, y tal como lo explicita el estudio europeo “Brecha salarial y brecha de cuidados” (Díaz, Simó-Noguera, 2016) las brechas de género tienen como sustento la brecha de género en cuidados. Las brechas de género persisten incluso en países con grandes logros en cuanto a igualdad, como Islandia y Noruega, constatación que lleva a algunas de sus autoras a considerar que hay que recentrar el debate al respecto y buscar el origen de todas las brechas de género. La conclusión es que el origen parece encontrarse precisamente en las desigualdades que a nivel familiar -y entre hombres y mujeres- se verifican en materia de cuidados. Es por ello que omitir el abordaje de esta brecha desde lo organizacional, parece ser ineficaz, si queremos abordar la calidad con igualdad de género.

Conciliación y corresponsabilidad

El término “conciliación” refiere a la integración entre la vida laboral y la vida familiar. Si bien las corrientes de gestión organizacional modernas reconocen la unicidad de la vida de sus trabajadores/as, asumiendo que la fractura entre “lo familiar”, “lo personal” y “lo laboral” es artificial, aún existe resistencia a tomar medidas (y especialmente a asignar recursos) respecto a lo que suele ser mal entendido como “la vida privada de los/as trabajadores/as”.

La “vida privada” de los y las trabajadores/as sigue siendo un ámbito vedado al accionar, e incluso a la mirada, de los decisores de las organizaciones: la creencia de que “eso no es asunto nuestro” sigue estando muy arraigada. Sin embargo, poco a poco se ha ido tomando conciencia de que las dificultades de sus trabajadores/as para mantener un equilibrio entre la vida familiar y la laboral repercuten en el clima organizacional y la calidad del trabajo. Las organizaciones han comenzado así a internalizar en sus decisiones y en su cultura la necesidad de adoptar políticas que favorezcan la articulación entre la vida pública -del mundo del trabajo- y la privada.

Pocas organizaciones ofrecen soluciones reales para que la ocupación y la familia no sean esferas en conflicto, como lo suelen ser particularmente para las mujeres con hijos/as pequeños/as o con otras personas dependientes, como familiares de la tercera edad, personas discapacitadas o enfermas. Esta oposición entre ambos ámbitos de desarrollo personal aleja a trabajadores y trabajadoras de la posibilidad de un goce pleno de sus vidas, impactando sin dudas en su desempeño profesional, y perjudica a las mujeres reforzando sus roles tradicionales en términos de dedicación a “los cuidados” y colocándolas en una posición de vulnerabilidad en el trabajo. Es por esto que las políticas de corresponsabilidad están intrínsecamente relacionadas con la equidad de género, ya que realizan un aporte sustantivo a la igualdad laboral de las mujeres.

Lo que es más; su dedicación a la reproducción biológica y social implica que las mujeres “subsistan” a las empresas y al Estado, y en última instancia a la sociedad en su conjunto. El hecho de que el resto de los actores responsables transfieran gran parte de la carga que implica dicha dedicación a las mujeres los exime de destinar recursos económicos a tales efectos. Por ejemplo, si un paciente post quirúrgico es dado de alta a los tres días cuando hace algunos años hubiese vuelto a su casa a los diez, no es extraño que lo haga en condiciones de absoluta falta de autonomía. El enviarlo a su casa para que sea cuidado allí (más allá de las razones sanitarias que pueden sostener esa decisión) implica un ahorro para el hospital. El costo del cuidado, se monetice o no, pasa a ser asumido por “el hogar”. Pero tal como muestran las estadísticas, dentro del hogar, son mujeres quienes suelen cuidar, de allí que se hable de un subsidio de las mujeres al estado.

El cuidado como responsabilidad femenina no ha sido puesto en cuestión por las políticas de conciliación. Precisamente, “han servido sólo para que las mujeres concilien y mantienen el supuesto de que el cuidado es responsabilidad femenina. Son las mujeres las que las han utilizado y sus medidas sólo han servido para facilitarles la doble jornada y la doble presencia en el ámbito público y privado.” (Astelarra, 2005: 35). Se deduce de lo anterior que el problema de estas

políticas fue que se implementaron como políticas de empleo, y no incluyeron una perspectiva de género; la orientación de las organizaciones era ciega o indiferente a la preocupación por la igualdad. Es por esto que resulta necesario que la sociedad en su conjunto comience a hacerse cargo de los servicios de cuidado que se producen en la familia.

Estas iniciativas deben ser estudiadas con detenimiento: si la concepción de la que parten no está íntimamente ligada a la de “corresponsabilidad”, los riesgos de un círculo perverso son altos.

La corresponsabilidad puede concebirse como una nueva forma de pacto social (distribución más equitativa de los trabajos productivos y reproductivos) que apunta simultáneamente en tres direcciones (Casado Aparicio y Gómez Esteban, 2006):

- En primer lugar, corresponsabilidad entre diferentes agentes sociales, esto es, Estado, empresas, sindicatos, instituciones, organizaciones no gubernamentales, etc.
- En segundo lugar, corresponsabilidad entre varones y mujeres, rompiendo así con las relaciones de género tradicionales.
- Y, en tercer lugar, entre los diferentes miembros de la familia en lo que podríamos denominar un pacto intergeneracional que habitúe a la responsabilización colectiva en el sostenimiento económico-afectivo del hogar.

A partir de la detección de un problema, vinculado a que las trabajadoras mujeres son quienes habitualmente se ven en mayores aprietos para ocuparse “de sus hijos, su casa, su familia, etc., sin desatender su trabajo” las soluciones que las organizaciones ponen a disposición suelen estar dirigidas precisamente al público femenino. El efecto es paradójico: en última instancia la política alimenta la causa original del problema, porque lo desatiende. En realidad no son las mujeres sino las familias, como células sociales esenciales formadas por varones y mujeres, trabajadores y trabajadoras, padres y madres, hijos e hijas, etc., quienes tienen y sufren el conflicto de la conciliación entre los diferentes mundos.

Dimensiones a relevar

En este caso, y en el marco del Modelo de Gestión de la Calidad con Equidad de Género v.2016 que coordina e impulsa el Instituto Nacional de las Mujeres, proponemos cuatro dimensiones, que se desagregan cada una en una serie de subdimensiones, indicadores y finalmente, preguntas que pueden ser incluidas en una encuesta de *Cuidados y corresponsabilidad* o constituirse propiamente en una.

Las dimensiones de referencia son:

1. Composición familiar y personas a cargo
2. Uso del tiempo

3. Uso de licencias
4. Conciliación vida laboral/familiar/personal¹¹

Composición familiar y personas a cargo

En esta dimensión se pretende identificar de qué manera está constituida la familia, para relevar si por ejemplo la carga económica y de cuidados recae de manera exclusiva en la persona en cuestión o si está distribuida de manera más o menos equitativa con el resto de integrantes del hogar.

Uso del tiempo

Mediante la asignación de cantidad de horas semanales a las actividades vinculadas con el trabajo doméstico, el trabajo de cuidados y el goce del tiempo propio; se procura mostrar cómo está distribuido el tiempo de las personas. Este componente permite brindar información muy rica pues expone la disponibilidad de tiempo que tienen hombres y mujeres en sus distintos ciclos de la vida; así como el cruce que se puede realizar por ejemplo con el nivel educativo u otras variables que suministrarán información relevante para definir acciones de conciliación.

Uso de licencias

En este apartado se pretende indagar sobre el uso de las distintas licencias que se encuentran amparadas en el marco legal así como aquellas “extras” concedidas por la organización. En este aspecto interfiere la cultura organizacional así como las políticas de gestión humana, se procura relevar si por ejemplo existen resistencias por parte de la organización al uso de las mismas o si por el contrario se presenta un mal uso de derechos adquiridos. Para este propósito, se pregunta el motivo del uso de licencias, de manera de identificar si corresponde a necesidades de cuidados o a causas vinculadas con la desmotivación laboral.

Conciliación vida laboral/familiar/personal

Esta dimensión, por su parte, está directamente vinculada a las necesidades prácticas diferenciales que tienen mayoritariamente las mujeres, en la medida en que cuidan y asumen en mayor proporción que sus pares tareas domésticas, tal como lo demuestran las encuestas de uso del tiempo. Sin embargo, en un contexto de cambios sociales en que los patrones de comportamiento en relación, particularmente, al cuidado de niños/as están cambiando, los varones también pueden verse afectados por un contexto organizacional que les exige que se ciñan al estereotipo del trabajador tradicional, full-time, sin responsabilidades familiares.

11. Esta dimensión se comparte con la Encuesta de Clima Laboral, ya que se entiende que el hecho de contemplar las necesidades de cuidado del personal se relaciona con el clima laboral de una organización.

Por consiguiente, se buscará relevar las prácticas que la organización implementa a efectos de asumir una corresponsabilidad sobre el cuidado y colaborar a la armonización de la vida laboral de sus trabajadores/as con la vida privada.

Se valorará la existencia de prestaciones en ese sentido, el conocimiento de las mismas por parte del personal y sus percepciones al respecto.

Instrumento de relevamiento de necesidades de cuidado

Nota: Se marcan las distintas dimensiones de relevamiento con colores que coinciden con las pestañas del SISMO, y por tanto de la estructura de planilla que se propone para el relevamiento, organizado a su vez según las dimensiones previstas en el Modelo, las que además se identifican en su encabezado con colores.

Perfil sociodemográfico

Edad (valor absoluto): ____

Sexo:

Mujer	
Hombre	

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu orientación sexual actual?

Solo heterosexual	
Principalmente heterosexual, a veces homosexual	
Heterosexual y homosexual por igual	
Principalmente homosexual, a veces heterosexual	
Solo homosexual	
Asexual	
Prefiero no decirlo	

¿Crees tener ascendencia...?

Afrodescendiente	
Europea	
Indígena-nativa	
Asiática	
Otro	

Nivel Educativo: indique máximo nivel alcanzado

Primaria	
Ciclo Básico	
Bachillerato	
Técnico/a	
Estudios Terciarios	
Estudios Terciarios de Postgrado	

Cargo/Escalafón Administrativo: _____

Antigüedad Laboral (valor absoluto): _____

Relación Laboral:

Dependiente	
Tercerizado/a	
Profesional Independiente	

Cantidad de Horas Semanales (valor absoluto): _____

Horario flexible:

Si	
No	

Personas del núcleo familiar y a cargo

¿Actualmente vives en pareja?

Si	
No	

¿Cuál es tu Estado Civil?

Soltera/o	
Casado/a	
Divorciado/a	
Viudo/a	
Concubinato	

¿Cuántas personas viven en tu hogar (Incluyéndote)? (valor absoluto): ____

¿Cuántas personas en tu hogar perciben ingresos(Incluyéndote)? (valor absoluto): ____

¿Tienes hijos/as?

Ninguno/a	
Uno/a	
Dos	
Tres	
Cuatro	
Cinco	
Más de cinco	

¿Cuántos hijos/as entre 0 y 3 años inclusive tienes?

Ninguno/a	
Uno/a	
Dos	
Tres	
Cuatro	
Cinco	
Más de cinco	

¿Cuántos hijos/as de 4 años a 12 inclusive?

Ninguno/a	
Uno/a	
Dos	
Tres	
Cuatro	
Cinco	
Más de cinco	

¿Cuántos de entre 13 y 17 años?

Ninguno/a	
Uno/a	
Dos	
Tres	
Cuatro	

Cinco	
Más de cinco	

¿Estás a cargo de personas mayores dependientes, personas enfermas o con discapacidad?

Si	
No	

En caso de respuesta afirmativa, ¿Cuántas personas son? _____

Uso del tiempo

Semanalmente ¿cuántas horas aproximadas le dedicas a las siguientes tareas? (Puede fraccionar la hora)

Actividad	Horas
Realizar las compras de alimentos y artículos de limpieza.	
Preparar o servir alimentos.	
Lavar los platos, la cocina, el baño, hacer la limpieza o arreglo del hogar.	
Lavar ropa, planchar o acomodar la ropa de los miembros del hogar.	
Realizar reparaciones del hogar(eléctrica, sanitaria, albañilería, etc)	
Pagar cuentas o realizar gestiones/trámites vinculados al hogar.	
Alimentar o dar de mamar a niños/as pequeños/as.	
Bañar, vestir, cambiar de pañales a niños/as pequeños/as.	
Llevar o buscar a niños/as de la guardería, jardín o escuela.	
Llevar a algún niño/a a un centro de salud o similar.	
Llevar a adultos dependientes a centros de salud o similar.	
Ayudar en tareas escolares.	
Realizar los cuidados de un adulto dependiente o enfermo (preparar y dar alimentos, dar medicamentos, llevar al médico, llevar de paseo, etc.)	
Jugar, entretener o llevar de paseo a niños/as del hogar.	
Realizar actividades personales de ocio, esparcimiento, distensión.	
Realizar gestiones personales(ir al médico, hacer trámites, etc.	

Actividades personales de ocio, distensión, gestiones personales, etc.	
--	--

Uso de licencias

En el último trimestre ¿te has tenido que ausentar del trabajo algunas horas o durante la jornada entera?

Si	
No	

En caso de respuesta afirmativa, por favor contesta:

Me ausenté porque estaba enfermo/a.	
Me ausenté porque debía concurrir a una consulta médica.	
Me ausenté porque debía realizar un trámite.	
Me ausenté porque debía cuidar a un familiar que estaba enfermo.	
Me ausenté porque debía llevar mi hijo/a al médico o retirarlo del centro educativo	
Me ausenté porque no quería trabajar.	

En el último año ¿Te has tomado alguna de estas licencias? (Favor marcar con una x la opción que corresponda).

Licencia médica	
Licencia por estudio	
Licencia por maternidad	
Licencia por paternidad	
Licencia por adopción	
Medio horario por lactancia	

En las ocasiones en que te tomaste algún tipo de licencia ¿hubo algún tipo de resistencia por parte de tu jefa/e?

Si	
No	

En las ocasiones en que te tomaste algún tipo de licencia ¿hubo algún tipo de resistencia por parte de tus compañeras/os de trabajo?

Si	
No	

Difusión de derechos

Qué tipo de licencia o recurso (por ejemplo, horas permiso) sabe que tiene derecho frente a:

Enfermedad de un familiar (indagar hasta cuántos familiares admite presentar la administración)	
Aviso del centro educativo o de cuidado de necesidad de retiro no previsto del familiar a cargo	
Situación de dependencia temporal o permanente de una persona a cargo	

¿De cuál de ellas has hecho uso?

Enfermedad de un familiar	
Aviso del centro educativo o de cuidado de necesidad de retiro no previsto del familiar a cargo	
Situación de dependencia temporal o permanente de una persona a cargo	

Conciliación

A continuación se enuncian distintas afirmaciones, deberá expresar su nivel de conformidad marcando las opciones que se presentan.

Son contempladas las necesidades de flexibilidad horaria para quienes tienen personas a cargo.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Contamos con una Sala de Lactancia, adecuada y de libre uso para todas las trabajadoras.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Disponemos de Guardería en las instalaciones o un convenio financiado por la institución.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	

Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Siento que se preocupan genuinamente por las necesidades particulares de cada trabajador/a, ofreciendo ayuda cuando es necesario.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Ante dificultades familiares o personales, en las que he necesitado ayuda económica, como por ejemplo un adelanto, me la han brindado.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Hay una organización flexible del tiempo de trabajo, hay “bolsas” de horas u otras medidas de flexibilidad.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Ante una necesidad justificada, es posible trabajar desde casa.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Siento que mi vida es compatible con el trabajo, puedo atender mis responsabilidades personales.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	

Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Mi trabajo me permite disfrutar de mi tiempo libre, tanto familiar como personal.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Hay resistencias para conceder permisos para ir al médico, cuidar de menores o adultos mayores.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Jamás se establecen reuniones fuera de horario laboral.

Totalmente de Acuerdo	
De Acuerdo	
Ni acuerdo ni en Desacuerdo	
En Desacuerdo	
Totalmente en Desacuerdo	

Referencias bibliográficas

- Aguirre, García y Carrasco, (2005). "El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad", Serie Mujer y desarrollo No.65. CEPAL, Unidad de la mujer. ISBN: 92-1-322724-8, LC/L.2324-P, Santiago de Chile. En: Espejo, Andrés; Filgueira, Fernando; Nieves Rico, María (2010). Familias latinoamericanas: organización del trabajo no remunerado y de cuidado. CEPAL, División de Desarrollo Social, Santiago de Chile. Pág.16.
- Astelarra, Judith (2005) Políticas conciliatorias: conceptualización y tendencias. En : Cohesión social, políticas públicas y presupuesto público: una mirada desde el género. UNFPA-GTZ, México.
- Casado, Aparicio y Gómez, Esteban (2006) Los desafíos de la conciliación de la vida familiar y profesional en el siglo XXI. Biblioteca Nueva, España.
- Díaz, Capitolina; Simó-Noguera, Carles (2016) Brecha salarial y brecha de cuidados. Tirant humanidades. Estudios de economía y sociología. Valencia, España
- Fraser, Nancy (1997) Iusticialterrupta reflexiones críticas sobre la posición "postsocialista".

- Santafé de Bogotá, Siglo del Hombre editores, Universidad de los Andes.
- Pérez, Isabel (2016) Marcos interpretativos del cuidado en la agenda de gobierno: la construcción de una Política de Cuidados en Uruguay. En: Aportes a las políticas públicas desde la perspectiva de género. Págs. 25-52. Darré, Silvana (comp.), FLACSO Uruguay.

ANEXO V

Sistematización de Buenas Prácticas de Atención a Necesidades de Cuidados y Corresponsabilidad

Introducción

Las incompatibilidades entre la vida laboral y la vida familiar que experimenta la amplia mayoría de trabajadores/as, en particular las mujeres por ser a quienes históricamente se les ha aducido la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidados, suponen una barrera para la equidad de género.

A pesar de que el ámbito privado de los/as trabajadores/as incide en la esfera del trabajo, las organizaciones y empresas han optado por cegarse ante esta realidad, sin embargo esta visión viene transformándose al visualizar la necesidad de incorporar políticas que permitan articular mejor la vida pública con la privada. Es así, que muchas organizaciones han comenzado a implementar prácticas de corresponsabilidad, de manera que la sociedad en su conjunto comience a hacerse cargo de los servicios de cuidado que se producen en la familia.

A continuación se presenta un relevamiento de prácticas de corresponsabilidad dentro de las organizaciones que se han adherido al Modelo de Calidad con Equidad de Género, así como experiencias de otras partes del mundo, de manera de brindar una serie de medidas concretas que puedan orientar el accionar de las organizaciones interesadas en avanzar en la corresponsabilidad. Finalmente, se comparte una selección de material audiovisual de contenidos informativos y de sensibilización respecto a la temática, particularmente útiles tanto para quienes estén a cargo de la implementación de medidas de corresponsabilidad como para la totalidad de los/as trabajadores/ras.

Prácticas de Corresponsabilidad, empresas y organizaciones adheridas al Modelo de Calidad con Equidad de Género

Dimensión	Práctica	Organización
Maternidad, Paternidad, Lactancia	Sala de lactancia abierta al público: Salas de lactancia equipadas y cómodas para uso de funcionarias y personas ajenas a la institución.	Intendencia de Canelones
	Medio horario para cuidados de hijo/a hasta que tenga 1 año, sin depender que la mujer esté amamantando (para varones y mujeres)	UTE/ Intendencia de Canelones
	Acompañamiento y asesoramiento para funcionariado con hijos/as recién nacidos	Intendencia de Canelones
Cuidados	Licencia para cuidados de familiares. 30 días anuales, no tiene por qué tener un vínculo sanguíneo	ANP
	Horas por inicio de clases	Intendencia de Canelones
	Servicios de apoyo para cuidados (Prima por guardería o convenios con guardería)	UTE/ Banco Central/ ANTEL/ ANP
	Centro de cuidado infantil	OSE
	Becas para hijos/as de funcionarios/as que estudian a más de 50 km	ANTEL/ UTE
	Actividades para niños y niñas en vacaciones escolares	UTE/ UDELAR (F. PSIC.)
	Biblioteca estudiantil para hijos/as del funcionariado	OSE
	Canasta obsequio por nacimiento para funcionarios y funcionarias	ANP
Organización de la jornada laboral	Flexibilidad horaria	ANTEL
	Tiempo para actividades personales	ANTEL/ Banco Central/ ANP
	Teletrabajo: la autorización de realizar teletrabajo la realiza el Directorio por un plazo renovable. Los motivos por los que se autoriza el teletrabajo son por razones de salud del funcionario/a o cualquiera de sus familiares del núcleo directo, por cambio de residencia del funcionario/a y lejanía con el lugar de trabajo u amamantamiento.	ANTEL
Acciones simbólicas	Capacitación y difusión sobre corresponsabilidad, masculinidades, paternidad activa.	ANTEL/ OSE/ UTE/ ANP

Prácticas de Corresponsabilidad en el Mundo

Dimensión	Práctica	Organización
Maternidad, Paternidad, Lactancia	Ampliación de beneficios de maternidad y paternidad: la Cooperativa amplió los beneficios legales establecidos, asumiendo además la diferencia salarial entre la base de cotización y el salario. Adicionalmente, madres y padres pueden acumular vacaciones de años anteriores para usarlas en los períodos que lo requieran para cuidar a sus hijos/as.	Ardora Formación e Servicios, S. Coop. Galega(España)
	Lactancia acumulada: las trabajadoras que se acojan al período de lactancia materna pueden gozar de las horas correspondientes a este derecho, de acuerdo a las necesidades del proceso de crecimiento y crianza del/la hijo/a.	Frutas nieves(España)
	Permiso retribuido de paternidad: esta empresa del rubro financiero que cuenta con 29.000 trabajadores/ras brinda a todos los empleados que hayan sido padres 5 días adicionales pagos, ampliando la licencia por paternidad contemplada en la ley española.	Entidad Financiera(España)

Dimensión	Práctica	Organización
Cuidados (servicios de apoyo a las familias)	Centro de enseñanza temprana: la empresa BMW en Sudáfrica brinda a sus empleados la posibilidad de que los/as niños/as de 3 a 5 años asistan a un centro de enseñanza temprana de manera de apoyarlos con la educación, cuidados y la preparación escolar de sus hijos/as. Al estar en la empresa permite que los/as trabajadores/as estén cerca y pueda resolver las urgencias, estar más tiempo con sus hijos/as y además ahorrar tiempo de traslados.	BMW(Sudáfrica)
	Guarderías: esta empresa de confección de ropa visualizó que su planilla está compuesta mayoritariamente por mujeres, muchas de ellas llevaban sus hijos/as al lugar del trabajo por carecer de opciones de cuidados. Las 18 fábricas tienen servicio de guardería, abre de 8:45 a 19:00, cuenta con cocina, centro clínico. Cuidan desde bebés hasta niños/as de 4 años, les brindan merienda, uniforme, así como actividades educativas y lúdicas.	GokaldasImages (India)
	Guardería y subsidio: esta institución pública de salud ofrece a sus 7.500 trabajadores/as el servicio de guardería, facilitando además cambio de horario para quien lo requiera. Este servicio es válido desde los 4 meses hasta los 6 años de edad, brindando además un subsidio para los cuidados destinados a sus hijos/as. Adicionalmente, brindan un “tiempo de cortesía” de media hora sobre la llegada y salida. A aquellos trabajadores/as que no puedan recurrir a la guardería o hayan optado por otra solución, se les brinda un estipendio de aproximadamente 60 dólares mensuales, aún si está al cuidado de un pariente.	Fundación Oswaldo Cruz (Brasil)
	Ayuda familiar y ayuda para hijos con discapacidad: el personal activo, prejubilado y jubilado que tenga hijos con algún tipo de discapacidad accede a un subsidio que puede alcanzar hasta el monto de 6.650 euros anuales. Siendo válido desde el nacimiento hasta los 23 años de edad.	Entidad Financiera(España)

Dimensión	Práctica	Organización
Organización de la jornada laboral	<p>-Horario europeo: de 8 a 13 y de 14 a 17, de manera que todo el mundo disponga de tiempo libre. Es flexible, pueden ir por ejemplo media hora más tarde e irse media hora más tarde.</p> <p>-Banco de tiempo: permite compensar permisos para asuntos personales, este tiempo se recupera trabajando luego de las 17 o restándole de las vacaciones.</p> <p>Durante vacaciones escolares los/as hijos/as de los/as trabajadores/ras pueden ir a la empresa c/la supervisión del padre o madre.</p> <p>La actividad laboral se cumple siempre dentro del horario estipulado.</p>	Galopín Parques(España)
	<p>Libre elección de tiempo de la Jornada Laboral: aunque en el sector lo reglamentario es trabajar 39hrs, en esta empresa los/as trabajadores/as pueden elegir la cantidad de horas mensuales que puedan o deseen dedicar al trabajo. En función de esto, se define el contrato a medida de las preferencias de la persona. Si la situación personal llega a cambiar y es necesario modificar esas horas, es posible hacerlo.</p>	Limpezaslimbes(España)
	<p>-Teletrabajo: en esta cooperativa es posible trabajar desde el hogar a fin de evitar desplazamientos que interfieran con las obligaciones familiares. Para este propósito proveen la infraestructura necesaria, de manera que quienes requieran por motivos específicos trabajar desde su hogar puedan hacerlo. Los costos de telefonía móvil y de internet son asumidos por la cooperativa, además de facilitar los equipamientos informáticos necesarios.</p>	Ardora Formación e Servicios, S. Coop. Galega(España)

Dimensión	Práctica	Organización
	<p>Distribución de la jornada de trabajo entre el centro de trabajo y el domicilio particular:</p> <p>la persona puede optar por dos modalidades: asumir una jornada distribuida continua en la cual puede desarrollar el 25% del trabajo en su domicilio o realizar una jornada de distribución discontinua. Esto implica que puede, por ejemplo, trabajar 3 meses al año en su hogar y el resto en el centro de trabajo. Este pacto tiene un proceso preestablecido, en el que la persona presenta su solicitud con la correspondiente justificación, se analiza la propuesta y las soluciones para ambas partes, una vez aprobada se ejecuta, realizando seguimiento.</p>	Consultora(España)
Acciones Simbólicas	<p>-Uso de lenguaje no sexista: en los anuncios de selección de personal, así como en toda la comunicación de la empresa.</p> <p>-Sensibilización y capacitación en materia de igualdad: la empresa forma a las personas responsables de la selección de manera de deconstruir toda clase de estereotipos y prejuicios sexistas que persisten en el ámbito laboral.</p> <p>-La calidad del trabajo no es medido en cantidad de horas, sino en el alcance o no de las metas establecidas.</p>	Pescados Rubén(España)
	<p>Formación interna en igualdad de oportunidades en horario laboral: aunque esta práctica no está vinculada directamente con la corresponsabilidad, si aborda el marco que la sustenta. Difundiendo la Ley de Igualdad, analizando y difundiendo el Plan de Igualdad de la empresa. El objetivo es sensibilizar e informar sobre la necesidad de trabajar por la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral; lo que sin duda está relacionado con la contemplación, o no, de las necesidades de cuidado de los/as trabajadores/as.</p>	Consultora (integrante de la Red Concilia-España)

Fuentes consultadas

- Guía de Boas Practicas en Corresponsabilidades, Xunta de Galicia.
- Hein, Catherine; Cassirer, Naomi. “Soluciones para el cuidado Infantil en el Trabajo”, OIT, Gobierno de España. Páginas 1 a 518. 2010
- Guía de Buenas Prácticas de conciliación de la vida personal, familiar y Laboral en las empresas, Ayuntamiento de Madrid, 2007. Páginas 1 a 104.

Videoteca

Link	Temáticas abordadas
https://www.youtube.com/watch?v=BjrvI5UM7KQ	<p>Expone la manera en la cual la corresponsabilidad está relacionada con la transformación de las masculinidades, dado que en la medida en que los niños y varones no sean educados en el cuidado no estarán predispuestos a ejercerlo y la mayor carga seguirá estando sobre las mujeres. Además de cambios legislativos son necesarios los cambios de mentalidad, implica un cambio cultural que requiere el compromiso del mundo del trabajo, la educación, los medios de comunicación, las familias.</p> <p>Es un material interesante para la sensibilización, particularmente de los varones.</p>
https://www.youtube.com/watch?v=1iYFVEQWcJk&t=29s	<p>Plantea que el modelo actual de trabajo está basado en una estructura que fomenta y mantiene la desigualdad de género, recayendo el trabajo de cuidados principalmente sobre las mujeres. Los/as empleados/ras y el modelo laboral tienen una cuota de responsabilidad sobre esto y deben promover medidas.</p> <p>Provee ejemplo de algunas medidas.</p>
https://www.youtube.com/watch?v=Yy24_zLckzg	<p>En esta charla TEDx, Nigel Marsh expone la necesidad de tener como sociedad un debate sobre las dificultades para conciliar la vida familiar, laboral y personal. Existen trabajos y opciones de carrera incompatibles con el compromiso mínimo que requiere la cotidianidad de una familia. Las empresas están pensadas para sacar el máximo provecho de la persona, pero nosotros como personas también tenemos la responsabilidad de trazar límites. En este video se aborda principalmente la responsabilidad individual, pero no debemos dejar de lado que la corresponsabilidad implica al Estado, el mercado de trabajo, las familias y personas.</p>

https://www.youtube.com/watch?v=9wJ07SjugTo	El material explica porqué la corresponsabilidad no solo es un asunto de las mujeres, siendo uno de los retos del siglo 21 que corresponde a todos como sociedad, a pesar de que son ellas quienes encuentran mayores obstáculos para conciliar su vida familiar con la profesional.
https://www.youtube.com/watch?v=WDpF9dSKB0s	Aborda la necesidad de que los varones cambien la actitud de “yo ayudo en mi casa” para asumir realmente su cuota de responsabilidad, entendiendo que no es una “ayuda” lo que deben brindar sino que deben implicarse de forma igualitaria en las tareas de cuidado. Explica además el significado de la carga mental, siendo todas las tareas invisibles que terminan suponiendo una carga enorme para las mujeres. Tratándose de un material interesante para la sensibilización.
https://www.youtube.com/watch?v=ZqieRfXFRI	Mediante estadísticas y con los testimonios de algunas mujeres, el video expone los costos que tiene el asumir la mayoría de las tareas de cuidados, siendo un gran obstáculo para su desarrollo profesional.

ANEXO VI

Glosario

Acceso y control sobre recursos

Tener recursos es clave para la autonomía, el ejercicio de derechos y también para la construcción de identidad de las personas. Sin embargo, dadas la división sexual del trabajo y la jerarquización en las relaciones de género, las mujeres han estado históricamente excluidas del acceso a ciertos recursos. Es el caso, entre otros, de la educación, la propiedad de la tierra, el crédito y el uso de su tiempo a causa de la sobrecarga en las tareas domésticas y de cuidados.

Como consecuencia de los avances en materia de derechos, de protección social y de redistribución entre géneros, el acceso a muchos recursos se ha vuelto algo menos inequitativo. Por tal razón, la distinción entre acceso y control cobra más relevancia que nunca. La evaluación del acceso y el control de y a los recursos se ha transformado en un elemento esencial del análisis de género, acceder a ciertos recursos es sin dudas de vital importancia, pero las desigualdades persistirán si el control de los mismos no se vuelve igualitario. Por ejemplo, un hipotético acceso a la tierra protegido y promovido por el Estado da cuenta de un importante avance en materia de no discriminación y de redistribución, pero acceso sin control implica la imposibilidad de tomar decisiones respecto a la misma, como por ejemplo para su enajenación. El acceso a la tierra sin control sobre su propiedad inhibe decisiones sobre cómo obtener beneficios económicos a partir de ella, sobre el crecimiento de acceso a mayores recursos al imposibilitar el crédito, la movilidad y la autonomía.

El acceso a centros de cuidado infantil, por ejemplo, libera tiempo y carga de trabajo no remunerado a muchas mujeres. Pero la falta de control sobre ese recurso, léase la imposibilidad de elegir el centro, el barrio, el horario y la extensión de ese horario puede significar que el acceso se vea restringido.

Acciones afirmativas

Son todas aquellas políticas y acciones que tienen como propósito último favorecer a grupos que históricamente se han visto afectados en sus derechos y condiciones de vida, como consecuencia de la discriminación y la exclusión de las que han sido objeto. El espíritu de estas iniciativas, es el de reparar una situación de desigualdad, bajo el entendido

de que si no se toma una medida proactiva la situación no se resolverá por sí sola; son entonces medidas correctivas para eliminar la discriminación existente.

Para que las mujeres, la población afrodescendiente, indígena, las personas de orientación sexual diversa o disidente, entre otros colectivos o grupos humanos que han sido objeto de discriminación, vean sus derechos restaurados y accedan a los recursos y oportunidades, es necesario actuar ante la situación de injusticia. Sin embargo, ciertas críticas estiman que esto puede provocar más discriminación o resentimiento, pues quienes no pertenecen al grupo minoritario o afectado podrían considerar que se está siendo injusto por no recibir los mismos “beneficios” que el grupo en desventaja.

Acoso sexual

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “el acoso sexual es una conducta no deseada de naturaleza sexual en el lugar de trabajo, que hace que la persona se sienta ofendida, humillada y/o intimidada”. Se trata de una expresión de la discriminación de género y es una forma específica de violencia contra las mujeres.

Las investigaciones al respecto (OIT) evidencian que existe una serie de atributos que generan mayores vulnerabilidades ante el acoso sexual: ser mujer, ser joven, ser económicamente dependiente, ser soltera o divorciada y tener estatus de inmigrante. Con respecto a los varones, si bien son víctimas de acoso sexual en mucha menor medida, aplica un patrón similar: “quienes sufren un mayor acoso son los jóvenes, homosexuales y miembros de minorías étnicas o raciales”.

Análisis de género

Procedimientos metodológicos, en diálogo con fundamentos teórico-prácticos, que sintetizan las teorías de género y la perspectiva de género. Consisten en evidenciar cómo diversos factores posicionan y/o afectan diferencialmente a varones y mujeres. Tiene como objetivo la identificación de problemas de desigualdad de género para la planificación de soluciones de política.

Supone identificar roles, estatus, oportunidades, responsabilidades, prioridades, esquemas de división del trabajo “productivo” y “reproductivo”, acceso y control sobre los recursos y necesidades diferenciales, así como otros factores (peso de las sanciones y el control social, por ejemplo) que puedan adquirir relevancia en determinados contextos.

Implica necesariamente estudiar las estructuras sociales, institucionales y culturales en que se despliegan los comportamientos, así como las relaciones sociales, con el fin de re-

velar esquemas y ejercicios asimétricos de poder. Estos esquemas pueden poner en juego otras variables que profundicen formas de subordinación, como la edad o la orientación sexual.

Androcentrismo

Visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en la experiencia y el punto de vista masculinos, sobre cómo debe realizarse una tarea, ejercerse la autoridad, razonar y aproximarse al conocimiento, etc. Este punto de vista es asumido como el universal y es tomado como generalizable.

Autonomías

A los efectos de ejercer plenamente sus derechos las personas necesitan ser autónomas. No se trata de ser independientes o prescindir del/a otro/a, sino de contar con las condiciones materiales y las capacidades para tomar las decisiones que afectan la propia vida. En el caso de las mujeres, aún se requiere avanzar en muchos aspectos para que en conjunto puedan considerarse comparablemente autónomas respecto a los varones. La carga del trabajo no remunerado es una de las ataduras que socialmente atentan contra su autonomía. De igual modo, la violencia basada en género, las restricciones al pleno ejercicio de los derechos reproductivos y la baja participación en la vida política generan condiciones desiguales para lograr la libre toma de decisiones referida.

Brecha de género

Se trata de una construcción analítica y empírica que surge de la diferencia entre las categorías de una variable según sexo. Dicho de otro modo, mide la distancia entre las tasas “masculina” y “femenina” y representa los puntos porcentuales que “faltan” a uno de los dos segmentos para igualar al otro. Por convención, se expresa como un porcentaje de la tasa masculina. Por ejemplo, si se dice que existe en determinado sector una brecha salarial de 10%, ello implica que por cada \$100 que perciben los varones, las mujeres ganan \$90. Son el resultado histórico de prácticas discriminatorias que, en función del sexo, restringen el acceso, el control y el uso de recursos y oportunidades. Las brechas de género suponen un obstáculo para el ejercicio efectivo y equitativo de los derechos ciudadanos por parte de hombres y mujeres, implicando generalmente un impacto negativo en ellas, de ahí la referida convención.

Cambio organizacional

El cambio organizacional o institucional refiere a la capacidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las transformaciones que se dan a nivel interno o externo. Para reconocer cuándo y cómo impulsar el cambio, es necesario contar con una buena planificación y delinear estrategias adecuadas para promover las mejoras. Los cambios suelen despertar resistencias: generan incertidumbre, exigen un aprendizaje y demandan una modificación de las visiones o maneras de actuar de las personas que pertenecen a la institución. Para disminuir las posibles resistencias es importante que las estrategias delineadas en pos del cambio organizacional incluyan un fuerte componente de comunicación y de participación.

Clima laboral

El clima laboral u organizacional, hace referencia al ambiente, las representaciones y percepciones, tanto colectivas como individuales, que tienen los/as trabajadores/as sobre la organización, su estructura, procesos y eventos. Se ve fuertemente influenciado por la motivación y tiene impactos en el desempeño laboral.

Las variables que afectan el clima laboral son muy diversas: las condiciones físicas (iluminación, sonido, distribución de los espacios), las capacidades de las personas que lideran la organización, la percepción de la igualdad, la estimación de si hay o no clientelismo o discriminación, las formas de relacionarse y comunicarse, el reconocimiento a los/as trabajadores/as, los sistemas de remuneración y de ascenso, etc. Las políticas de conciliación también tienen un fuerte impacto sobre el clima laboral.

Conciliación

El término “conciliación” refiere a la integración entre la vida laboral y la vida familiar. Aunque las corrientes de gestión organizacional modernas reconocen la unicidad de la vida de sus trabajadores/as, asumiendo que la fractura entre “lo familiar”, “lo personal” y “lo laboral” es artificial, aún existe resistencia a tomar medidas (y especialmente a asignar recursos) respecto a lo que suele ser mal entendido como “la vida privada de los/as trabajadores/as”.

Pocas organizaciones ofrecen soluciones reales para que la ocupación y la familia no sean esferas en conflicto, como lo suelen ser particularmente para las mujeres con hijos/as pequeños/as o con otras personas dependientes, como familiares adultos/as mayores, personas con discapacidad o en situación de dependencia. Esta oposición entre ambos ámbitos de desarrollo personal aleja a trabajadores y trabajadoras de la posibilidad de

un goce pleno de sus vidas, impactando negativamente en su desempeño profesional, y perjudica a las mujeres reforzando sus roles tradicionales en términos de dedicación a “los cuidados” y colocándolas en una posición de vulnerabilidad en el trabajo.

Corresponsabilidad

La corresponsabilidad puede concebirse como una nueva forma de pacto social que implica la distribución más equitativa de los trabajos productivos y reproductivos, asimismo, apunta simultáneamente en tres direcciones (Casado Aparicio y Gómez Esteban, 2006):

En primer lugar, corresponsabilidad entre diferentes agentes sociales, esto es: Estado, empresas, sindicatos, instituciones, organizaciones no gubernamentales, etc.

En segundo lugar, corresponsabilidad entre varones y mujeres, rompiendo así con las relaciones de género tradicionales.

Y, en tercer lugar, entre los diferentes miembros de la familia en lo que podríamos denominar un pacto intergeneracional que habitúe a la responsabilización colectiva en el sostenimiento económico-afectivo del hogar.

Cultura organizacional

La cultura organizacional está integrada por las actitudes, creencias, valores, rituales y tradiciones existentes en todo grupo humano que integra una organización. Son las costumbres, maneras de hacer y formas de vincularse y podrían concebirse como la “psicología” o la “personalidad” propia de una organización, que tiene un impacto sobre sus miembros.

De acuerdo a la teoría propuesta por Edgar Schein, la cultura está compuesta por tres niveles: el primero alude a los artefactos y tiene que ver con todo aquello que se puede ver, sentir y oír en una organización; el segundo nivel hace referencia a los valores y el tercero está dado por los supuestos inconscientes y las creencias compartidas en relación a la organización. Los estilos de liderazgo, la toma de decisiones y los comportamientos, en general, se ven afectados por la cultura organizacional.

Cuotas

Las cuotas son mecanismos que buscan corregir desigualdades de partida. Si se asegura

la presencia, la participación o la representación de un colectivo, se reducen las inequidades de acceso o los efectos expulsivos que determinado ámbito puede tener para un grupo vulnerable. Por ejemplo, en Uruguay el sistema electoral prevé cuotas en la Cámara Baja para los diferentes departamentos, de modo de asegurar que todos, sin importar su tamaño, tengan al menos un diputado en el Parlamento Nacional.

Usualmente se habla de los sistemas de cuotas como mecanismos para incrementar la participación de las mujeres en la política y pueden aplicarse como una medida temporal para que los obstáculos y desigualdades sean paulatinamente eliminados. En política, la mayoría de los sistemas de cuotas pretenden aumentar la representación de las mujeres, dado que suelen estar infrarrepresentadas debido, entre otros factores, a la lentitud con la que se procesan cambios en la arena política (Dalherup, 2006).

Aunque suelen aplicarse para la participación política de las mujeres, también son empleadas para incrementar el acceso o representación de grupos minoritarios, tales como la población afrodescendiente, indígena, personas con discapacidades, entre otros grupos que se encuentren subrepresentados o que enfrenten obstáculos difíciles de derribar.

Diferencia salarial de género

Es importante que toda organización analice su sistema de remuneraciones y compensaciones, de manera de identificar si existe una diferencia entre lo que perciben hombres y mujeres como salario. Es decir si hay o no brecha o diferencia salarial de género.

De acuerdo a los informes realizados por la Organización Internacional del Trabajo, se estima que la brecha salarial a nivel mundial entre mujeres y hombres es del 23%. Aunque estaría acortándose, en algunos países llega a ser del 40%. A mayor remuneración, la disparidad se incrementa, es decir, las desigualdades en las remuneraciones se agudizan a medida que se escalan posiciones.

Discapacidad

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas, “la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás” (2006).

Esta definición reconoce la evolución histórica que ha tenido la noción de discapacidad, pasando de una concepción estigmatizadora y discriminadora hasta el actual modelo social, que implicó un cambio en la forma de entender el mundo, y se comenzó a utilizar el

paradigma de derechos humanos como enfoque fundamental al hablar de discapacidad (Pronadis, 2018).

En este sentido, el modelo social presenta coincidencias con los valores que sustentan algunos derechos humanos fundamentales consagrados en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Palacios, 2008):

- DIGNIDAD entendida como una condición inseparable de la humanidad.
- LIBERTAD entendida como autonomía, en el sentido de desarrollo del sujeto moral, el cual exige entre otras cosas que la persona sea el centro de las decisiones que le afecten
- IGUALDAD inherente a todo ser humano y respetuosa de la diferencia, la cual asimismo exige la satisfacción de ciertas necesidades básicas.

Desde la perspectiva de género, es un tema relevante ya que históricamente a las mujeres se les ha delegado el cuidado de las personas con discapacidad. A su vez la intersección con la edad, clase, género y otras variables impactan en las maneras en que la persona enfrenta las barreras inherentes a su condición.

Discriminación

La discriminación constituye un ejercicio de violencia que opera mediante la exclusión, la distinción o la restricción y menoscaba derechos y oportunidades de una persona, por motivo de su etnia, nacionalidad, religión, ideología política, edad, sexo, género, clase, orientación sexual, discapacidad, aspecto físico u otras condiciones.

Esta exclusión tiene como propósito, o trae como resultado, la falta de reconocimiento de la persona o grupo de personas afectados, impidiendo el ejercicio pleno de sus derechos, libertades y garantías.

Diversidad

El término diversidad alude a la variedad, a la diferencia de elementos distintos que conviven en un contexto. Podemos hablar de diversidad en el campo de la biología, la cultura, la sexualidad, la ecología, entre otros. En este caso particular, abordaremos la diversidad sexual y de género, refiriéndonos así a la amplia gama de orientaciones sexuales, identidades de género y sexos existentes en las personas.

Mediante este término se pretende romper la visión binaria y rígida, entendiendo que se puede ser hombre, mujer o intersexual; pero que eso no define necesariamente la

orientación sexual-heterosexual, homosexual-bisexual ni la identidad de género, ya que puede cambiar a lo largo de la vida.

En este sentido, la diversidad sexual expresa todas las posibilidades que tienen las personas para expresar y vivir su sexualidad, en el entendido que solamente el respeto a los derechos de otras personas constituye el límite para que todos los cuerpos y deseos se expresen, siendo un derecho a ser reconocido y manifestado.

Dividendo patriarcal

Es el conjunto de ventajas que benefician a los hombres en comparación con las mujeres, por el mero hecho de ser hombres. Raewyn Connell expresa que así como en el capitalismo los capitalistas obtienen plusvalías manteniendo este sistema, los hombres obtienen dividendos patriarcales sosteniendo el actual orden de género, específicamente al ejercer masculinidades hegemónicas. Según la autora, el dividendo patriarcal más evidente es el económico, estimando que la masa salarial de los hombres supera a la de las mujeres por tres veces. Otro dividendo es el de la supervivencia a la violencia, es decir que están menos expuestos a ella. Finalmente otro privilegio que identifica es el de la sexualidad, cuando está contemplada para el beneficio y satisfacción de la masculinidad hegemónica.

División sexogenérica del trabajo o división sexual del trabajo

Como resultado de una serie de factores, entre los que se encuentra el potencial reproductivo de las mujeres, la sociedad les ha asignado las tareas vinculadas a la reproducción biológica y la reproducción social (ver “reproducción social”). Lo femenino se ha construido en relación a las tareas que las mujeres asumen, como las vinculadas al hogar, al cuidado y a la satisfacción de las necesidades de los miembros de la familia, niños/as, adultos/as y adultos/as mayores. Como correlato, la desigual distribución de poderes reproduce relaciones de género asimétricas, de ahí que las tareas que les corresponden a los varones son las vinculadas al sostén material de ese sistema. Así, los varones son los proveedores o “ganapanes”, y realizan trabajos económicamente remunerados que tienen lugar en la esfera pública. En consecuencia, son más valorados simbólicamente y son considerados “productivos”. Esta escisión entre lo que deben asumir las mujeres (tener hijos, enseñarles a desempeñarse en el mundo, ocuparse de quienes enferman, limpiar la casa, cocinar, mantener las condiciones adecuadas en el hogar para que se reproduzca la fuerza de trabajo) y lo que deben asumir los varones (salir a trabajar, ganar dinero, proveer a los/as miembros de su familia) es lo que se conoce como división sexual del trabajo.

Vale aclarar que si bien en la mayor parte de las culturas es muy habitual que tanto las mujeres como los varones realicen trabajos considerados “productivos” (ver “trabajo productivo”), usualmente esta categorización de lo que es propio de un sexo y del otro hace que el trabajo productivo que realizan las mujeres sea infravalorado e invisibilizado. Cuando se trata de un trabajo asalariado, suele ser “el segundo ingreso”, cuando se trata de un emprendimiento familiar o del trabajo de subsistencia, se lo considera “ayuda” al varón proveedor. Por tal razón, en el medio rural, actividades realizadas por los varones como arar y trabajar con máquinas están vistas como productivas, y las de las mujeres (plantar, desmalezar) no, por lo que no suelen obtener reconocimiento ni protección social.

Doble jornada

La jornada laboral de la amplia mayoría de mujeres no finaliza cuando culmina el trabajo remunerado, sino que continúa en el hogar. Es decir, una vez que culmina su jornada laboral y llegan a sus hogares, asumen casi enteramente las tareas del hogar y de cuidados, por lo que suelen tener menos tiempo de descanso que los hombres. Aunque se observen cambios, sigue siendo la realidad de la mayoría de mujeres.

Se ha hablado de la triple jornada en las mujeres, la laboral y remunerada, la del hogar y una tercera jornada más difícil de visualizar que tiene que ver con el trabajo necesario para sostener las redes afectivas (organizar reuniones familiares, dar sostén emocional, mantener la cohesión del grupo, etc).

Empoderamiento

Se trata de la capacidad de identificar e interiorizar los poderes y recursos necesarios para enfrentar las formas de opresión de las que una persona o colectivo es objeto. Es decir, adquirir la capacidad de actuar ante una situación de exclusión, abuso, acoso, explotación o cualquier otra forma de dominación. En el caso de las mujeres, el empoderamiento se evidencia cuando es capaz de defender sus derechos, oportunidades, recursos, bienes, su cuerpo y capacidades; modificando la situación de sumisión en la que fue posicionada socialmente por el solo hecho de ser mujer.

Equidad de género

Busca reparar los desbalances existentes entre varones y mujeres, equiparando a todas las personas a través de un conjunto de acciones que actúan en el punto de partida de las inequidades, en las trayectorias y en los resultados. Es, entonces, un medio o instrumento

para lograr la igualdad de oportunidades, de trato y de ejercicio pleno y efectivo de los derechos de mujeres y varones.

Espacio público y espacio privado

El espacio público corresponde al ámbito de lo productivo, jurídico, económico, científico; se le confiere un carácter de dinamismo y relevancia, allí el patriarcado espera que el hombre ejerza su dominio y demuestre su eficiencia. Lo desempeñado en el espacio público acarrea en general una remuneración o un reconocimiento social.

Por su parte, el espacio privado se ha asociado con lo doméstico y familiar, se ha asignado tradicionalmente a la mujer y a lo femenino; se espera que allí la mujer se encargue de la atención y cuidado de los otros, de la reproducción y sostén de la vida, implicando una amplia carga de trabajo no remunerado, invisibilizado y carente de reconocimiento social.

Estatus

Hace referencia a la posición social ocupada por una persona o un grupo de personas. Se determina por varios factores, uno de los principales es el económico, la actividad laboral o profesional que se desempeña. Aunque la clase social es uno de los factores determinantes, también se ve impactado por la etnia, cultura, género, entre otros.

Existen cuatro tipos de estatus: el *adscrito* que resulta de condiciones sociales inherentes como pueden ser la edad, género, etnia; el *adquirido* que refiere a las posiciones que la persona alcanza en función de sus méritos o prestigio; el *objetivo* que se establece en función de ciertos criterios que la sociedad le asigna a la persona; y el *subjetivo* que corresponde a lo que la persona estima poseer, no implica necesariamente la aprobación social del grupo del cual es parte.

Estereotipos

Se trata de una percepción simplificada de una persona, o de un grupo de personas, en función de atributos, roles o características asignados por el hecho de pertenecer a un grupo en particular desconociendo sus habilidades, deseos o circunstancias. Suelen ser percepciones negativas y sirven para fundamentar y promover la discriminación y exclusión.

Son, en este sentido, esquemas de pensamiento compartidos socialmente, integrados por ideas, creencias y opiniones preconcebidas en función de la etnia, sexo, orientación

sexual, nacionalidad, clase social, entre otras categorías. Es importante considerar el rol que cumplen los medios de comunicación, la publicidad, el cine y la televisión en la reproducción de los estereotipos.

Los estereotipos desdibujan la realidad y contribuyen a generar miedo o rechazo hacia una persona, o un grupo de personas, por el simple hecho de pertenecer a alguna categoría social.

Familias

Tradicionalmente se ha concebido a la familia nuclear como el grupo básico integrado por el hombre, la mujer y sus hijos/as; estando fuertemente marcada por la división sexual del trabajo. El hombre ha sido considerado como el proveedor (quien realiza el trabajo productivo) mientras que la mujer ha desempeñado el trabajo doméstico y reproductivo (desvalorizado e invisibilizado por no implicar ningún tipo de retribución económica). La incorporación masiva de las mujeres en el mercado de trabajo tuvo impactos en la estructura familiar. Por otra parte, el avance en el reconocimiento de los derechos de las mujeres y de la diversidad sexual, ha ido reforzando la idea de una estructura familiar flexible, entendiendo que su constitución puede ser diversa: madre soltera, padre soltero, parejas del mismo sexo, familias reconstituidas, entre otros arreglos familiares.

Por otra parte, la familia extensa o extendida, incluye a todos los parientes que sean considerados como parte de la familia. Se presenta particularmente cuando varias familias nucleares se encuentran emparentadas y/o comparten el terreno o casa.

Feminismo

Se trata de un conjunto de movimientos políticos, sociales, culturales y económicos que actúan para que exista igualdad entre hombres y mujeres. En el ámbito académico ha generado un cuerpo teórico así como herramientas conceptuales propias, realizando una profunda crítica al androcentrismo presente en el derecho, la historia, las disciplinas de las ciencias sociales, la filosofía, etc.

Esta revolución nace como respuesta a la misoginia y a la falta de reconocimiento de los derechos de las mujeres, ha transformado la vida social y familiar “sin un solo fusil, sin un solo tanque” (Thomas, 2008:67).

Género

Son las prácticas, creencias y prescripciones sociales que se asignan en función de la diferencia anatómica entre hombres y mujeres. El género produce un imaginario social que crea concepciones culturales sobre la masculinidad y la feminidad y construye, así, un orden simbólico entre hombres y mujeres. En base al género, se ha justificado la discriminación por sexo (sexismo) o por la orientación sexual (homofobia, lesbofobia, transfobia) (Lamas, 2000:4).

Incluye las características y funciones que social y culturalmente son asignadas a un sexo u otro. De este modo, se asume, por ejemplo, que el hombre debe tener el rol de proveedor y la mujer el de cuidadora, así como se generaliza que las mujeres son emotivas y los hombres racionales —confiriéndole una valoración negativa a los atributos considerados como femeninos—.

Heteronormatividad

La heteronormatividad hace referencia al supuesto de que todas las personas deberían ser heterosexuales, por considerar que esta orientación sexual es la única aceptable y “natural”, desvaloriza de este modo a todas las personas que no viven su sexualidad de esta manera.

Los mecanismos de la heteronormatividad castigan las orientaciones sexuales diferentes de la heterosexual, haciendo percibir que la única sexualidad válida y aceptable desde el punto de vista social, ético y cultural es esta.

Homofobia

La homofobia es todo acto de violencia, discriminación y rechazo hacia personas homosexuales, o a quienes sean percibidos como tal. Se fundamenta en prejuicios y estigmas asociados a la homosexualidad.

Bajo este concepto se incluía también la discriminación hacia otras orientaciones sexuales.

Identidad de género

La identidad se compone de aquellos rasgos o características que nos diferencian de otros/as. La identidad de género, por su parte, responde a aquellos modos prescritos so-

bre cómo ser hombre o mujer. Es el resultado de la combinación entre el rol y el estatus, que sitúan a las personas en función de su sexo, estos rasgos son interiorizados por la persona y definen formas de pensar, sentir y actuar.

Identidad sexual

Se trata de la percepción que una persona tiene sobre sí misma, en relación a si se reconoce como hombre o como mujer. Esta autopercepción se ve fuertemente impactada por los roles de género, la identidad de género y la orientación sexual. La identidad sexual es el conjunto de rasgos o características que un sujeto autopercibe respecto a su propio cuerpo, con independencia de su sexo biológico o el que le fue asignado al nacer.

Son los modos bajo los cuales el sujeto se reconoce como perteneciente a una categoría u otra. La afirmación “soy mujer”, o, “soy hombre” son el núcleo de la identidad sexual e incluye los atributos del género (Bleichmar, 2009: 4).

Igualdad

El concepto de igualdad se construye mediante la articulación de tres dimensiones: la igualdad como principio, la igualdad como concepto y la igualdad como derecho.

Como principio, es un enunciado que encierra un valor fundamental cuyo espíritu es orientador y no coercitivo. Como cualquier principio, constituye una referencia para definir el comportamiento (García Prince, 2012:36).

La igualdad, en tanto concepto, ha tenido varios sentidos producto del devenir histórico y los acuerdos sociales generados a partir de las propuestas de campos diversos como la filosofía, la política, las ciencias sociales, entre otros.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU del año 1948, la igualdad se consagra como derecho; asigna el mismo valor y derechos a todos los seres humanos. La democracia no puede funcionar si los derechos humanos no son respetados, por lo que el Estado debe ser capaz de proteger a sus habitantes de discriminación y opresión. En Uruguay, el Principio de Igualdad está garantizado constitucionalmente. En la Constitución Uruguaya de 1997, el Artículo 8º reza: “Todas las personas son iguales ante la ley, no reconociéndose otra distinción entre ellas sino la de los talentos o las virtudes”.

Institucionalización de la perspectiva de género

Se trata del proceso mediante el cual se incorporan, en las políticas públicas, las necesidades y demandas de las mujeres en pro de la igualdad de género. Se han impulsado diversos mecanismos para implementarla, que varían mucho según la relación que tengan los movimientos feministas con el Estado, así como el contexto sociopolítico y cultural que se atraviese.

Su propósito último es que la igualdad de género sea un asunto central en la implementación de las políticas públicas, de manera transversal, eligiendo las intervenciones públicas más adecuadas para atacar las inequidades.

Interseccionalidad

El término “interseccionalidad” fue acuñado por la activista feminista afroamericana Kimberlé Crenshaw, refiriéndose a la necesidad de contemplar los factores sociales, económicos, simbólicos, políticos y culturales que enmarcan la exclusión de algunas personas. Crenshaw expresaba particularmente cómo las mujeres afroamericanas no son contempladas en muchas políticas porque no se toma en cuenta la intersección que se da entre raza y género.

La interseccionalidad constituye, entonces, una herramienta de análisis que permite, elaborar políticas que aborden múltiples discriminaciones, contemplando cómo las distintas identidades impactan en el acceso y ejercicio de los derechos y oportunidades.

Desde este abordaje, se pretende reivindicar que el género, la etnia, la discapacidad, la edad, entre otras categorías, deben ser contempladas a la hora de implementar políticas públicas para enfrentar verdaderamente la complejidad de la realidad social y no continuar reproduciendo situaciones de discriminación y desigualdad.

Justicia

La teoría de justicia planteada por la intelectual feminista Nancy Fraser aborda tres dimensiones: la redistribución en el ámbito de lo económico, el reconocimiento en el ámbito sociocultural y finalmente la representación en la esfera política. Implica un reordenamiento de las relaciones de poder. Para que haya justicia es necesario, entonces, que se dé una redistribución de los recursos y bienes, por ejemplo entre ricos y pobres, o entre hombres y mujeres; así como conceder igual reconocimiento a las minorías étnicas, sexuales o de otro carácter.

La autora considera que no es posible hacer justicia sin exigir de manera simultánea el reconocimiento y la redistribución de la riqueza, así como del poder. Es necesario para la justicia contemplar las demandas de igualdad social, así como las exigencias de reconocimiento de las diferencias (Fraser, 2006).

Lenguaje sexista

Mediante el lenguaje nombramos y construimos la realidad, su uso sexista produce discriminación. Se caracteriza por los prejuicios machistas y homofóbicos, particularmente atacando la identidad sexual o los valores considerados como femeninos.

Adicionalmente, se observa cómo en el español suele hacer connotaciones despectivas en el uso femenino de algunas palabras.. El uso sexista del lenguaje trae aparejadas repercusiones negativas. Un ejemplo organizacional: cuando una empresa realiza un llamado para “choferes de camión” la universalización del masculino hace que las mujeres no se sientan convocadas; asumen que es necesario ser hombre para cualificar al puesto y es muy infrecuente que se presenten al puesto. Muchas experiencias muestran que al cambiar el término por una expresión incluyente (“chofer/a”, o “choferes de cualquier sexo”) las mujeres comienzan a postular. Un lenguaje no sexista no infravalora, no invisibiliza, no subordina, ni excluye.

Lesbofobia

Se refiere a la discriminación, invisibilización y otras formas de violencia, ejercidas hacia las mujeres lesbianas o a quienes sean percibidas como tal. Se basa en los prejuicios asociados con esta orientación sexual. Se ha diferenciado de la homofobia debido a que los crímenes de odio son distintos en cada caso, hacia las mujeres lesbianas se han aplicado “violaciones correctivas” mientras que hacia los hombres homosexuales son más comunes otras formas de violencia. El género marca formas de opresión específicas.

Machismo

El machismo es una ideología que considera que los varones son superiores a las mujeres por naturaleza, se expresa mediante un conjunto de actitudes, conductas, creencias y prácticas que denigran, desconocen y discriminan a las mujeres. El machismo también expresa discriminación hacia otros grupos sociales, por considerarlos inferiores, como por ejemplo los varones homosexuales.

Masculinidad hegemónica

La masculinidad hegemónica responde a una construcción cultural que define comportamientos y características consideradas como exclusivas de los varones, concediéndoles privilegios y justificando, así, la desigualdad entre varones, así como validando su superioridad por sobre las mujeres. Bajo esta concepción, se entiende que todo varón es naturalmente heterosexual, agresivo, fuerte, viril, en oposición a la “debilidad” de la mujer o de aquellos varones que no se ajustan a estas pautas. Estas características asignadas, cultural e históricamente, promueven un rol jerárquico y de dominio a ser ejercido por los hombres.

Masculinidades

El avance de los derechos de las mujeres y las transformaciones sociales han resquebrajado el modelo hegemónico de masculinidad, por lo que cada vez más se entiende que esta no es monolítica ni universal, que hay más maneras de ser varón, se puede entonces hablar de *masculinidades emergentes* o *disidentes*.

Los privilegios que la masculinidad hegemónica concede se sustentan en la violencia y la desigualdad hacia las mujeres y hacia algunos varones; para poder avanzar efectivamente hacia la igualdad de género es necesario desarticular este modelo y pensar en formas más igualitarias de ejercer la masculinidad.

Masa crítica

La masa crítica corresponde a una alteración en las relaciones de poder, suscitada cuando una minoría logra emplear recursos de la organización a favor de sí o del grupo social al cual pertenece. Este cambio cualitativo permite acelerar el desarrollo (Dahlerup, 1993).

Desde el campo de la física, el concepto alude a la cantidad mínima de material necesario para producir una reacción nuclear en cadena, desde el campo de la sociología se retoma este concepto para referir a la cantidad mínima de personas necesarias para que se desarrolle un fenómeno concreto, con dinámica propia.

Misoginia

El concepto de misoginia se utilizaba en el griego antiguo y se refiere a aquél o aquella que odia a las mujeres. Se manifiesta en la denigración, discriminación, violencia y co-

sificación dirigida hacia las mujeres. Muchas teóricas del feminismo consideran que la misoginia es a la vez causa y resultado de la estructura social patriarcal.

Normas sociales

Son un conjunto de reglas que prescriben los comportamientos considerados como adecuados para vivir en comunidad. Las normas sociales buscan modelar las conductas de las personas para regular la forma en que interactúan las personas en sociedad.

Suelen derivarse de las normas morales, porque aluden a representaciones de lo que las personas deben hacer para vivir mejor. Por el contrario de las normas jurídicas, no siempre están tipificadas o conllevan sanciones tan elevadas; su cumplimiento está dado sobre todo por el respeto a los demás y el sentido de moralidad.

Orden de género

El orden, sistema o régimen de género alude a todas las ideas, pautas de conducta y preconcepciones que corresponden a lo que implica “actuar como un hombre” o “actuar como una mujer”. Es tal su persistencia que opera a través de distintos mecanismos sociales en los grupos de pares, las escuelas, los medios de comunicación, entre otros; que llegan a ser entendidos como algo “natural” cuando en realidad no lo es.

Restringe la libertad de expresión de las personas, limitando sus posibilidades. El orden de género premia todas las conductas que corresponden con lo que estima adecuado para un sexo u otro, y castiga todo tipo de desviación de sus normas. Supone una forma de entender la realidad social y humana con un carácter binario, es decir, correcto o incorrecto que define las actitudes, apariencias, comportamientos preferencias que deben tener las personas en función de su género, estableciendo fronteras muy claras entre lo que significa ser “verdaderamente” un hombre o una mujer.

Orientación sexual

Es la inclinación o patrón de atracción emocional, sexual y amoroso. Existen cuatro orientaciones fundamentales: heterosexual (atracción hacia el género opuesto), homosexualidad (atracción hacia el mismo género), bisexual (atracción hacia personas del mismo género y del opuesto) y asexual (cuando no hay interés sexual alguno). Es importante reconocer que estas categorías no son necesariamente rígidas ni estáticas, ya que pueden presentarse escalas y variaciones entre estas.

Paridad

La paridad es una prioridad urgente por tratarse de un derecho humano básico: todas las políticas de igualdad propenden a una participación equilibrada entre mujeres y varones en los ámbitos de toma de decisiones. Se trata fundamentalmente de que exista igualdad entre los sexos en todas las esferas de la vida, así como en las posiciones de poder.

Por principio de paridad se reconoce que, dado que varones y mujer son equivalentes (tienen “igual valor”), su participación y representación, ya sea en la vida pública como en otras esferas, debe condecir con esta relación de igualdad. Es decir, si la población femenina y masculina de un país son el 50% y 50%, el principio de paridad indicaría que no debe haber subrepresentación de las mujeres ni los varones en ningún ámbito: tanto la subrepresentación de ellas en el Parlamento, como en la baja participación de los varones en las tareas de cuidados, que implican un desigual ejercicio de derechos y libertades.

Perspectiva de género

Es una herramienta conceptual que permite develar las concepciones de género que tiene una sociedad, un grupo humano, una política pública o una práctica específica, así como la medida en que esas concepciones parten de paradigmas androcéntricos y/o impactan en la generación de inequidades. Como sostén del análisis de género, orienta una mirada crítica a la manera en la cual varones y mujeres están situados en las estructuras y relaciones sociales.

Perspectiva étnico racial

La perspectiva étnico racial tiene como propósito el reconocimiento del racismo estructural existente en las sociedades, así como las contribuciones realizadas por las poblaciones originarias y afrodescendientes a la conformación del Estado-nación.

En el diseño y ejecución de políticas públicas, implica incorporar la variable étnico racial en los sistemas de información, servicios y planes para identificar oportunidades de mejora, así como visualizar de qué manera se materializan las políticas según la pertenencia étnica racial de las personas.

Se cree que al preguntar por el origen étnico racial se está discriminando, pero de hecho al no contemplar esta variable se continúan invisibilizando los problemas específicos de la población afrodescendiente, siendo ciegos ante los mecanismos de discriminación operantes en la sociedad.

En Uruguay, el Instituto Nacional de Estadística ha definido en los censos y encuestas continuas de hogares, la pregunta “¿usted cree tener ascendencia?” y plantea como opciones: “¿Afro o negra?” “¿Asiática o amarilla?” “¿Blanca?” “¿Indígena?” “¿Otra?”

El punto de partida para reparar la desventaja histórica de la cual es objeto particularmente la población afrodescendiente, es contemplar la ascendencia étnico racial como variable, de manera de poder diseñar políticas efectivas en relación a la no discriminación e igualdad (MIDES, 2017).

Poder

El poder es parte constitutiva de toda interacción social, se relaciona con la capacidad de actuar y decidir sobre determinado asunto. En su aspecto positivo, se expresa como la posibilidad de afirmarse, actuar para satisfacer necesidades propias o colectivas, así como alcanzar objetivos. En su aspecto negativo, puede ser empleado para decidir, prohibir, sancionar, impedir o coaccionar a terceros/as. Se trata de un proceso relacional, es decir, que implica relaciones de dependencia y autonomía.

En relación al género, el poder restringe el desarrollo equitativo entre hombres y mujeres, generando una relación desigual en la cual las mujeres son situadas en un lugar de subordinación, restringiendo sus derechos, recursos y oportunidades.

Rol

El concepto de rol proviene del campo de la sociología y hace referencia a los papeles y pautas de conducta con los que las personas se representan a sí mismas. Se trata del comportamiento esperable de una persona de acuerdo a la posición social que ocupa. Si lo analizamos desde el punto de vista del género, tenemos que hay comportamientos esperables muy distintos hacia las mujeres o hacia los hombres, así como acorde a la identidad y a la orientación sexual; lo mismo puede decirse según la clase social.

Segregación horizontal

La segregación horizontal en el ámbito laboral hace referencia a las obstáculos que enfrentan algunas personas para acceder a ciertas profesiones, en función de su género. Se evidencia, particularmente, en aquellos trabajos fuertemente masculinizados o feminizados. Es esencialmente la discriminación de género que impone barreras que dificultan que, por ejemplo, un varón se desempeñe como niñera o una mujer como albañil, por

nombrar algunas ocupaciones. Además, aquellas ocupaciones y profesiones feminizadas suelen implicar menor reconocimiento social y salarios más bajos.

Como resultado de la segregación horizontal se observa la concentración de las mujeres en algunos sectores de la economía, particularmente en el de servicios o sector terciario; mientras que los hombres están concentrados en el sector primario (agricultura, minería, etc.) y secundario (industria y producción manufacturada).

Segregación vertical

Por su parte, la segregación vertical afecta en mayor medida a las mujeres y hace referencia a las desigualdades y obstáculos que limitan su ascenso profesional; haciendo que les resulte más difícil acceder a ámbitos de decisión y poder.

La manifestación de la segregación vertical es la baja presencia de mujeres en puestos directivos o de alto mando en empresas y organizaciones. Actualmente, las mujeres cuentan con un nivel de formación igual o superior al de los varones, por lo que ni la formación ni la experiencia explican la segregación vertical; detrás de esta realidad opera la carga de cuidados mayor que es impuesta a las mujeres, así como el sesgo de género existente en los sistemas de remuneración y compensaciones.

Sesgo de género

Los sesgos de género, ya sean conscientes o inconscientes, están relacionados con el tratamiento desigual de las personas en función de su género. Se observan en todas las esferas de la vida, tanto privada como pública: en el hogar, en el trabajo, en la política, en la salud, etc. Son producto de las creencias, pautas y expectativas desiguales para varones y mujeres que establece el orden de género hegemónico.

Constituyen toda preferencia o prejuicio en relación a un género por encima del otro, pueden manifestarse de formas más sutiles o ser evidentes; son problemáticos porque impactan en la vida de las personas, particularmente sobre las mujeres, que suelen verse más afectadas. En el sistema educativo, por ejemplo, prevalece la creencia de la “natural” afinidad de los hombres por las ciencias consideradas “duras” (ciencias naturales y físicas) y la afinidad de las mujeres por las ciencias “blandas” (ciencias sociales y humanas). También puede verse en los juegos o deportes a los que se incentiva a participar a unos y otras (por ejemplo en fútbol o danza, respectivamente). Estos mandatos diferenciales, reproducen desigualdades fundadas en esa visión sesgada sobre lo esperable de un género u otro.

Sexismo

El sexismo es el mecanismo mediante el que se le otorga privilegio a un sexo por encima y en detrimento del otro (Moia, 1981). Se trata de todos los prejuicios, prácticas, actitudes o actos de discriminación basados en el sexo biológico de la persona, ya que suele fundamentarse en la supremacía de género. Son juicios sexistas, por ejemplo considerar que las mujeres tienen menos capacidad para tomar decisiones o liderar que los hombres. En base al sexismo se reproducen desigualdades y se discrimina por el mero hecho de una condición biológica.

Techo de cristal

El término “techo de cristal” fue acuñado por primera vez en los años 70 en Estados Unidos, haciendo referencia a los obstáculos invisibles que inhiben el acceso de las mujeres a posiciones más altas de poder y decisión en las organizaciones. A pesar del avance de las mujeres en todas las esferas de la vida, el techo de cristal permanece como una estructura fija, aunque las mujeres actualmente superan a los hombres en su nivel educativo y de formación, están absolutamente subrepresentadas en los mandos altos de las organizaciones y empresas, no obstante su participación presenta un crecimiento (OIT, 2015). Afecta a las trabajadoras altamente calificadas, que por estas barreras invisibles no logran llegar a los niveles jerárquicos más elevados, a pesar de sus méritos, experiencia y conocimiento.

Trabajo productivo

El trabajo productivo se constituye por distintas acciones cotidianas llevadas a cabo en el mercado de forma colectiva que generan productos o servicios, por los que se obtiene un ingreso (salario, ventas) u otros bienes (trueque).

Trabajo reproductivo

Se constituye por aquellas acciones cotidianas llevadas a cabo de forma individual y en el espacio privado del hogar, sin que se perciba a cambio un ingreso monetario, ni de otro tipo. Quedan invisibilizadas bajo la etiqueta de “trabajo afectivo”. Implican tareas de limpieza, cocina, cuidado, sostén emocional, educación, etc. que se orientan a generar las condiciones para la reproducción social de la fuerza de trabajo. No son pagas, no se considera que tengan valor económico, no aportan al cálculo del PBI. Sin embargo, si se tuvieran que comprar en el mercado, sí “valdrían”. Algunos países realizan este cálculo, que se representa en la “cuenta satélite de los hogares” y suele ascender a aproximadamente 40% del PBI.

Violencia basada en género

La violencia basada en género es una forma extrema de discriminación que afecta, directa o indirectamente, la vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, así como la seguridad personal de las mujeres.

Se entiende por violencia basada en género hacia las mujeres toda conducta, por acción u omisión, en el ámbito público o el privado que, sustentada en una relación desigual de poder en base al género, tenga como objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos o las libertades fundamentales de las mujeres.

Quedan comprendidas tanto las conductas perpetradas por el Estado o por sus agentes, como por instituciones privadas o por particulares¹².

Como se dijo, se incluye en esta definición diversas formas de violencia simbólica, pero la más evidente es la física, y su expresión más extrema, el femicidio.

Este tipo de violencia halla sus raíces y fundamentos en las relaciones de género dominantes, en estas relaciones de poder las mujeres han sido situadas históricamente en una posición subordinada.

Según la Primera Encuesta Nacional de Violencia basada en Género y Generaciones, llevada adelante con el respaldo del Instituto Nacional de Estadística, el Consejo Nacional Consultivo de Lucha contra la Violencia Doméstica y Sistema Integrado de Protección a la Infancia y Adolescencia contra la Violencia; en Uruguay prácticamente 7 de cada 10 mujeres han vivido algún episodio de violencia basada en género a lo largo de sus vidas.

12. Ley 19.580 <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/docu249015036755.htm>



