



GUÍA para el DISEÑO de un DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL con PERSPECTIVA de GÉNERO



Programa de Gestión de
Calidad con Equidad



inmujeres

Instituto Nacional
de las Mujeres

Impresión: Iconoprint
Impreso en Montevideo-Uruguay, enero de 2011

Depósito legal N° 354426

.....

ISBN 978-9974-8196-3-4



**GUÍA para el DISEÑO de un
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
con PERSPECTIVA DE GÉNERO**

Autoras por el Programa de Calidad con Equidad de Género (PGCEG):

Luciana Fainstain

Valentina Perrotta

Inmujeres

Directora: Beatriz Ramírez Abella

Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género

PNUD/UNIFEM/OPP/INMUJERES

Coordinadora: Marisa Acosta

Revisión y aportes:

Carmen Beramendi, en su calidad de Directora de Inmujeres en enero de 2010

Alejandra Iervolino, UNIFEM

Paola Azar, Virginia Varela PNUD

Florencia Picasso, Ana Sosa, Daniela Tellechea y Silvana Balsa, Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, Inmujeres

Carla Sacchi, Estrategias de Género Transversales en el Estado, Inmujeres

Lucía Scuro, Sistema de Información, Inmujeres.

Corrección de textos:

Susana Rovella, Inmujeres

Ilustración, diseño y diagramación:

Rosana Greciet

Fotografía:

Inés Filgueiras

Índice

Prólogo	7
Introducción	13
Marco conceptual	15
El sistema sexo/género	15
La igualdad entre varones y mujeres y la equidad de género	20
Igualdad entre varones y mujeres	20
Equidad de género	21
Precisando los conceptos	21
La perspectiva de género y el gender mainstreaming	22
Brechas y discriminación de género	22
Las organizaciones, el cambio social y la equidad de género	26
Las organizaciones como impulsoras del cambio social	26
La equidad de género en las organizaciones	26
Promover la conciliación y la corresponsabilidad desde las organizaciones	27
Barreras para la transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones	30

Metodología de diagnóstico organizacional con perspectiva de género del Programa de Gestión de

Calidad con Equidad de Género.	35
¿Qué es un diagnóstico organizacional?	35
¿Para qué un diagnóstico organizacional con perspectiva de género?	36
¿Cuáles son los objetivos del diagnóstico?	36
Objetivo General	36
Objetivos específicos	37
Ejes del diagnóstico e indicadores para el seguimiento de la gestión de la calidad con equidad	38
Ejes del diagnóstico.	38
Indicadores propuestos para cada eje	39
¿Quién hace el diagnóstico?	71
¿Cómo se releva la información necesaria para realizar el diagnóstico?	72
Formulario de autodiagnóstico	73
¿Y después del diagnóstico qué?	101
Análisis FODA	101
Plan de Acción	102
Referencias	105

Prólogo

Si bien es innegable que las mujeres han conquistado innumerables espacios en las últimas décadas, la superación efectiva de las desventajas históricas que han sufrido las mujeres sigue siendo una deuda para el Uruguay actual. Tanto en lo que refiere a la participación política, al acceso al poder, a los recursos culturales, económicos y sociales, las mujeres uruguayas siguen estando rezagadas. La discriminación en el mercado laboral no es una excepción. A pesar de que la participación de las mujeres en el mercado del empleo ha aumentado cinco puntos porcentuales con respecto a la de los varones en la última década, persisten las inequidades de género en las tasas de actividad, de empleo y de desempleo, en las remuneraciones salariales y en el acceso a determinados puestos de trabajo, que provoca la concentración de las mujeres en un determinado tipo de ocupaciones y su exclusión a posiciones de poder y toma de decisión.

El Instituto Nacional de las Mujeres, organismo rector de las políticas de género del país, tiene una especial preocupación por alcanzar un desarrollo productivo que incorpore el principio de la equidad de género, entendiéndolo como una condición sine qua non para alcanzar una verdadera justicia social para todas las personas. Respondiendo a dicha preocupación la Ley Nº 18.104 de Promoción de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre hombres y mujeres y el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA) establece en la Línea Estratégica 33 y por tanto se compromete al “desarrollo de medidas para que organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal.”

Dando cumplimiento a la misma se crea el “Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género” (PGCE) en el marco del Departamento de Estrategias Transversales de Género, que cuenta con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Fondo de Naciones Unidas para las Mujeres (UNIFEM).

El Programa permitió así desarrollar una herramienta para el cambio organizacional dirigida a la equidad de género, el Modelo de calidad con equidad de género, un instrumento que ha sido implementada tanto en empresas públicas como privadas. Dicho ejercicio requirió de esfuerzos e implicó aprendizajes, que han sido sistematizadas en este ciclo de instrumentos que no solo reflejan la experiencia acumulada a lo largo de este proceso sino que también permiten ofrecer instrumentos específicos para lograr una gestión organizacional con equidad de género para aquellos organismos y empresas que quieran iniciar o profundizar un proceso de cambio organizacional de este tipo.

Este ciclo de instrumentos se constituye entonces en un nuevo esfuerzo del Inmujeres para garantizar la igualdad de oportunidades y derechos de varones y mujeres. Por tales motivos, el reto de eliminar estas injusticias e impactar en esas construcciones sociales es al mismo tiempo un desafío para afianzar nuestra democracia.

Es este un compromiso de gobierno que venimos llevando adelante en un proceso sostenido de consolidación de derechos, y es allí donde dirigimos nuestro esfuerzo cotidiano.

Beatriz Ramírez Abella
Directora del Instituto Nacional de las Mujeres
Ministerio de Desarrollo Social

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) tienen entre sus objetivos apoyar aquellas iniciativas que promuevan el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género a través de iniciativas innovadoras. Éste es el caso del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, implementado por el Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social, en coordinación con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y apoyado por PNUD y UNIFEM.

El Programa se focaliza en el mundo del empleo y de las empresas públicas y privadas. En una primera etapa, con el objetivo de reducir las brechas de género en distintos ámbitos de gestión: selección y reclutamiento del personal, desarrollo de la carrera funcional, política salarial, acceso a puestos de decisión, conciliación trabajo y familia, entre otras. El supuesto de partida, es que la reducción de las brechas de género no sólo favorece el ejercicio de derechos de hombres y mujeres sino que es un factor fundamental para la mejora del ambiente laboral y la promoción de empresas más competitivas en la medida que hacen un uso eficiente de todos sus recursos disponibles.

La gestión de conocimiento y la estrategia de cooperación Sur-Sur han permitido al Programa obtener y compartir buenas prácticas entre distintos países de la región, contando en este caso con el apoyo del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe a través del Área de Práctica de Género y la Unidad de Gestión de Conocimiento.

En el desarrollo de las acciones del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género en Uruguay se han generado algunos materiales y herramientas de apoyo a la gestión organizacional. En este marco se integran una serie de cinco publicaciones:

- > Guía para la realización de diagnósticos organizacionales con perspectiva de género;
- > Manual para facilitar sensibilizaciones en género;
- > Claves para gestionar personas por competencias con equidad de género: Orientaciones prácticas;
- > Guía para abordar situaciones de acoso sexual;
- > Recomendaciones para el uso inclusivo del lenguaje en las empresas.

Esta serie tiene como objetivo promover la reflexión, el análisis y el debate en torno a cómo reducir las brechas de género en el mundo del empleo a la vez que promover la competitividad de las empresas. Esperamos que las mismas sean de utilidad para aquellas instituciones que están implementando el Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, así como para aquellas instituciones que, comprometidas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, deseen asumir este desafío.

Susan McDade

Coordinadora Residente de las Naciones Unidas en Uruguay



Introducción

La presente guía forma parte de una serie de documentos dirigidos a organizaciones que, de forma voluntaria, deseen implementar el “Modelo de Calidad con Equidad de Género”, comprometiéndose con la equidad de género en el mundo del trabajo en Uruguay.

El “Modelo de Calidad con Equidad de Género” (MCEG) es un documento de trabajo que tiene como propósito presentar a las organizaciones las directrices y fundamentos del “Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género”, la información y orientaciones necesarias para implementarlo, así como los requisitos que configuran cada uno de los tres niveles de mejora pasibles de ser verificados mediante un proceso de auditoría especializado.

El proceso de implementación del MCEG abarca los siguientes pasos:

1. conformación de un Comité de Calidad con Equidad de Género dentro de la organización
2. realización de un diagnóstico organizacional para detectar brechas de género y determinar así líneas de base en una serie de dimensiones
3. esquematización de lo recogido, del proceso y de la situación organizacional en un análisis FODA
4. elaboración de un plan de acción que establezca líneas de mejora para la eliminación de las brechas relevadas, su medición y monitoreo
5. eventual selección de un área experimental dentro de la organización y la readecuación del diagnóstico a la misma
6. implementación de una serie de medidas preventivas y correctivas
7. certificación del proceso y sus resultados en uno de los tres niveles de implementación previstos en el Modelo (“Compromiso”, “Implementación” y “Mejora”)
8. retroalimentación del sistema de manera de controlar los avances, brindar nuevos inputs de diagnóstico, redefinir el plan de acción con sus líneas de mejora, implementarlas, medirlas y certificar en los sucesivos niveles, ingresando así en una espiral de mejora continua en términos de Calidad con Equidad de Género tendiente a eliminar las brechas.

La presente “Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género” se fundamenta en los requisitos establecidos en el Modelo de Calidad con Equidad de Género y sus respectivos procedimientos. Su elaboración recoge las experiencias de trabajo de las facilitadoras del Programa en las empresas públicas que participaron del Plan Piloto.

La finalidad de esta Guía es ofrecer lineamientos para incorporar la perspectiva de género a quienes, dentro de las organizaciones, lideren el proceso de implementación del Modelo en su etapa de diagnóstico.

Contiene una metodología de análisis de la realidad de varones y mujeres en las organizaciones orientada a conocer si brindan igualdad de oportunidades en diversas dimensiones que hacen al desarrollo personal y profesional de unos y otras.

Esta metodología permitirá realizar un “diagnóstico organizacional con perspectiva de género”, punto de partida de cualquier proceso de intervención y mejora.

Haciendo foco en los pasos 2 y 3, sistematiza las orientaciones para que los Comités de Calidad con Equidad de Género elaboren un Diagnóstico con Perspectiva de Género de su organización con miras a develar las inequidades existentes para luego planificar e implementar acciones para su reducción y eliminación y así transitar el camino hacia la obtención del Sello de Calidad con Equidad de Género.

Marco conceptual

Para poder relevar y analizar la realidad de varones y mujeres dentro de las organizaciones es necesario incorporar ciertas nociones que conforman lo que llamamos “perspectiva de género”.

Ésta constituye en sí misma una forma de reflexionar sobre la realidad examinada que permite superar el mero análisis de la clasificación dicotómica de la categoría “sexo”. Sugiere interrelaciones más complejas y profundas de las variables que construyen esa realidad, brinda pistas sobre nuevas variables que pueden intervenir en las interrelaciones y por ende, enriquece la visión del/a observador/a.

Por tal razón, a continuación se refieren algunos conceptos básicos, pero medulares, que construyen la perspectiva de género.

El sistema sexo/género

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 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.

Si bien, de acuerdo al Código de la Niñez y la Adolescencia, “se entiende por niño/a a todo ser humano hasta los trece años de edad”, al momento de realizarse esta publicación el Art. 91 del Código Civil aún establece: “Son impedimentos dirimientes para el matrimonio: La falta de edad requerida por las leyes de la República; esto es, catorce años cumplidos en el varón y doce cumplidos en la mujer”.

La diferenciación entre varones y mujeres construida por las sociedades y sustentada en los sistemas de género establece relaciones de poder y ámbitos preferenciales para cada grupo: para las mujeres el doméstico y para los varones el público.

Esta distribución 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” de las mujeres mientras el del trabajo remunerado (público o “productivo”) sea el propio de los varones.

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

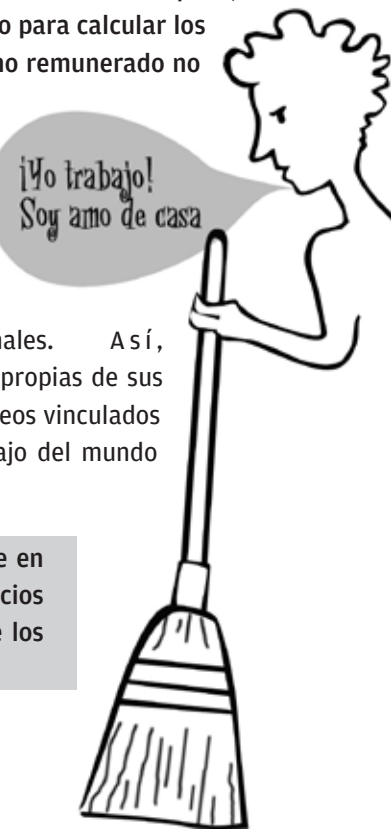
En el estudio realizado en 2008 por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Universidad de la República y el Instituto Nacional de las Mujeres, se establece que en Uruguay las personas destinan un promedio semanal de 27 hrs. al trabajo no remunerado. Mientras que los varones le dedican en promedio 15,7 hrs., las mujeres destinan dos veces y media más: un promedio de 36,3 hrs. semanales a tareas relativas cuidado, trabajo doméstico y voluntariado. Estos datos surgen de la aplicación de un módulo específico en la Encuesta Continua de Hogares en 2007, por lo que se trata de datos representativos de todo el país.

En cambio, el trabajo realizado en la esfera 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, el trabajo no remunerado no suele ser reconocido como “trabajo”

En los hechos, quien tradicionalmente ocupa el rol de proveedor, más “prestigioso”, es el varón.

Si bien las mujeres han participado históricamente de la esfera productiva, incrementando 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. Así, mujeres y varones desempeñan tareas que reflejan lo que la sociedad considera como “propias de sus sexos”. En este sentido, en el mercado de trabajo, las mujeres suelen concentrarse en empleos vinculados a educación, servicios de salud, servicio doméstico, entre otros, que reproducen el trabajo del mundo doméstico o reproductivo.

El Sistema de Información de Inmujeres, en base a datos del INE, da cuenta de que en 2007 el 51,1% de las mujeres ocupadas se concentraba en la rama de actividad “Servicios sociales, comunales y personales”, mientras que esto sucedía sólo con el 18,5% de los varones ocupados.



Estos empleos suelen ser peor remunerados que aquellos que concentran a los varones.

A nivel de las organizaciones también se reproduce la división sexual del trabajo, lo que implica que sus miembros tienen expectativas diferentes sobre las tareas que pueden desempeñar mujeres y varones. Así, las mujeres suelen concentrarse en tareas de apoyo y atención (secretaría, atención al público, administración, gestión del personal, etc), alejadas del “core business”, desigualdad que afecta las remuneraciones, posibilidades de ascenso, participación en la toma de decisiones, etc.

Integrar la perspectiva de género al análisis organizacional implica evidenciar estas desigualdades. Para ello, las siguientes dimensiones del sistema de género deben ser tenidas en cuenta:

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 posibles de ser transformadas mediante la intervención política (entendida ésta en un sentido amplio como política pública, léase educativa, cultural, económica, etc.).

En 1948 las mujeres chilenas aún no tenían derecho al voto. En 2006 Chile eligió como Presidenta a una mujer.

- > **alimentado por los estereotipos:** un estereotipo es una generalización comúnmente aceptada por una sociedad, una idea simplificada adjudicada - muchas veces de forma inconsciente - 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.

Los movimientos feministas surgen ante la necesidad de revertir esta injusticia, 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 derechos también vulnerados se sumaron a sus reivindicaciones. Si bien las mujeres aún son mayoría dentro de estos movimientos, en este proceso obtuvieron el apoyo de muchos varones comprometidos con la justicia social.

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.



La igualdad entre varones y mujeres y la equidad de género

La literatura sobre esta materia suele hacer referencia a ambos conceptos, así como a la igualdad de oportunidades y derechos, de trato y de resultados. Consideramos por tanto oportuno, en tanto nuestro sistema de gestión se denomina “Modelo de Calidad con Equidad de Género”, precisar las nociones de “igualdad” y de “equidad” y sus convergencias.

Igualdad entre varones y mujeres

El concepto de “igualdad” es polisémico.

Podemos decir que ha quedado ampliamente demostrado que la igualdad jurídica en términos de libertades y de derechos -idea-fuerza del pensamiento de la modernidad-, si bien es condición sine-qua-non, no logra evitar que las mujeres sigan quedando relegadas en los más diversos ámbitos, así como no ha eliminado el racismo, la xenofobia ni otras formas de discriminación.

Ante el sexismo, concretamente, la igualdad de jure no ha podido responder al principal argumento al que se recurre para explicar y justificar la subordinación de la mujer: como lo mencionáramos anteriormente, el de la diferencia biológica y sus condicionantes (reales y supuestos).

Afortunadamente, esta acotada idea de igualdad se ha visto significativamente enriquecida por las corrientes que durante la segunda mitad del s. XX han reivindicado la valoración y validación de la diferencia y/o diversidad.

De este modo, se ha incorporado el valor del trato diferente a los desiguales para asegurar la igualdad real, una idea democratizadora que establece una suerte de equivalencia jurídica de las diferencias¹.

Esta noción de “equivalencia a pesar de la diferencia” permite salvar la discusión sobre el peso de la diferencia sexual en las desigualdades de género. La reivindicación de la diversidad no sólo rescata el derecho a la identidad sino que echa por tierra los esencialismos (los discursos que sostienen que una actitud o conducta es “esencialmente masculina” o “esencialmente femenina”), haciendo hincapié en las diferencias culturales, socialmente adquiridas, y permitiéndonos asumir la igualdad de oportunidades y derechos entre varones y mujeres, aunque no seamos idénticos.

¹ Ferrajoli, Luigi (1999), Derechos y Garantías. La ley del más débil. Editorial Trotta, Madrid

Equidad de género

La búsqueda de la igualdad de género implica la adopción de una convención o pacto social, según la cual varones y mujeres son equivalentes. En tanto valen lo mismo, deben poder ejercer todos sus derechos independientemente de su sexo. Plasmar este principio exige la promoción de la equidad de género, dadas las desigualdades que imponen los sistemas de género imperantes. La noción de equidad de género está fuertemente vinculada a la idea de justicia, puesto que busca reparar los desbalances existentes entre varones y mujeres equiparándolos/as en el ejercicio efectivo de sus derechos (Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos, Inmujeres, 2007).

Asumiendo entonces que las desigualdades entre varones y mujeres son injustas, en muchas circunstancias es preciso un tratamiento desigual para revertirlas. De esta manera la equidad de género implica igualdad de trato para varones y mujeres ante iguales circunstancias y un trato diferencial en respuesta a desiguales situaciones de partida.

En este sentido, la noción de equidad de género no implica renegar de las diferencias intrínsecas entre varones y mujeres, sino la permanente intención de que estas diferencias no se traduzcan en desigualdades de poder, de oportunidades, de derechos; es decir, en desventajas de unos/as con respecto a otros/as.

Precisando los conceptos

Principio de Igualdad de Oportunidades	Principio de Equidad
<p>Supone la equiparación de las condiciones de partida entre hombres y mujeres para que los sujetos tengan las mismas posibilidades de acceder por sí mismos a la garantía de los derechos que establece la Ley. La igualdad de oportunidades es la igualdad en el acceso al inicio del proceso que supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía. Para el pleno disfrute de los derechos, la igualdad de oportunidades es necesaria pero insuficiente.</p>	<p>La equidad es un medio o un instrumento para la igualdad, por encima de las diferencias que puedan existir y que puedan crear desventajas para unas personas frente a otras. La equidad es posible cuando se da un trato justo: hay una consideración justa de las necesidades y de los intereses propios de la diferencia. Este trato justo asegura una igualdad real, sustantiva o de hecho, aún cuando las personas expresen diferencias.</p>

Fuente: Rodríguez Gustá, 2010, en base a la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), (Instrumento aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979)

La perspectiva de género y el gender mainstreaming

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.

El gender mainstreaming, 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.

Brechas y discriminación de género

Al iniciar el trabajo hacia la transversalización de la perspectiva de género es preciso comenzar visibilizando las desigualdades, relevando 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.

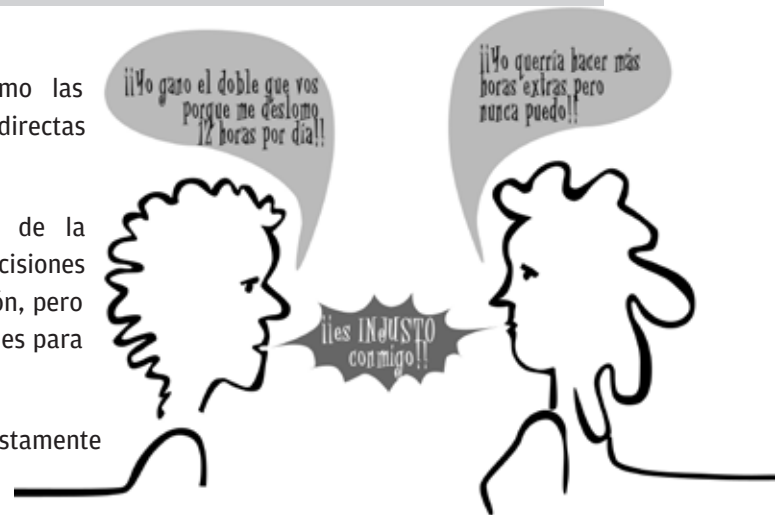
Las remuneraciones totales percibidas por las mujeres suelen ser más bajas que las de los varones. En buena medida esto se debe a que las obligaciones familiares que les son asignadas les impiden realizar horas extra en el trabajo. El menor acceso al trabajo remunerado como contracara de una sobrecarga de trabajo no remunerado configura un trato inequitativo.

Por otra parte, la menor carga de responsabilidades familiares que según se asume, tienen los varones, los coloca en posición de trabajar más horas remuneradamente. Así, acceden a mayores remuneraciones a costa de largas jornadas de trabajo remunerado y de ausencia de sus hogares.

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

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”.



Algunos efectos de la discriminación indirecta toman la forma de:

> **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.

Buscamos un profesional para desempeñarse como Gerente Comercial de una empresa dedicada a la distribución de productos fitosanitarios, fertilizantes e insumos para producción agrícola intensiva. Se valorará la formación grado en disciplinas agrícolas y de posgrado en Gerencia, Finanzas o Administración, preferentemente MBA. Se requiere dominio de inglés, amplia disponibilidad para viajar, para mantenerse actualizado tecnológicamente y para participar frecuentemente de capacitaciones. En cuanto a sus habilidades personales se valorará la capacidad de adaptación a distintas modalidades de trabajo y a horarios flexibles.



> **segregación ocupacional vertical**, también conocida como “techo 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”² sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, 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 son transitorias y se proponen corregir las desventajas de partida injustas.

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 (en De Barbieri, 2002).

D Noruega cuenta con una ley que exige a todas las empresas que cotizan en bolsa un mínimo de 40% de mujeres en sus juntas directivas.³

2 Androcentrismo: Visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino (Real Academia Española).

3 Presentación del Director General del Ministerio de la Infancia y la Igualdad de Noruega Arni Hole sobre la ley aprobada por el Parlamento en 2003, conocida como “The Public Limited Company law”, ante la segunda Conferencia sobre la Diversidad en los Directorios, 2 y 3 de Setiembre de 2009 en Sydney Australia.

Las organizaciones, el cambio social y la equidad de género

Las organizaciones como impulsoras del cambio social

Una organización puede ser descrita como el entramado resultante de las interacciones de individuos y grupos, de prácticas sociales, de normas y de dispositivos técnicos.

Este entramado, que se construye de forma siempre única de acuerdo a rutinas y dinámicas contingentes, 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. De este modo, las organizaciones juegan un rol protagónico como agentes de construcción de la sociedad en la que se encuentran integradas.

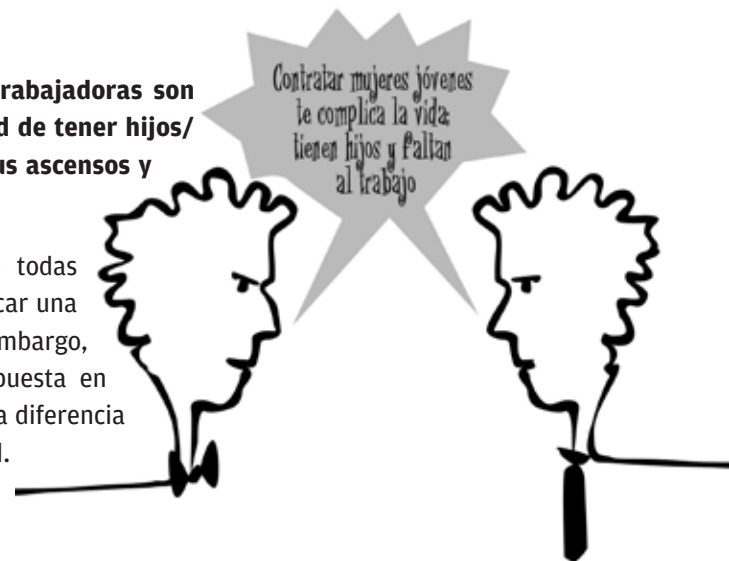
Partiendo de que el mundo del trabajo constituye el ámbito primario del sostén y reproducción de las desigualdades de género, la centralidad que las organizaciones tienen en el mismo las convierte en objetivos privilegiados de las políticas de género, y más concretamente, de particular interés para el gender mainstreaming.

Sin embargo, es importante aclarar que la transformación de las relaciones de género desde las organizaciones no puede circunscribirse a éstas como si de sistemas cerrados se tratara; no debe operar sólo EN las organizaciones, sino DESDE éstas, HACIA la sociedad.

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.

Pero 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 y diversas instituciones hasta el Estado.

Así, una empresa 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 por medio de los diagnósticos 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.

Promover la conciliación y la corresponsabilidad desde las organizaciones

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”.

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.

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.

La dicotomía vida laboral-vida familiar también perjudica a los varones, quienes se ven presionados a atenerse a su también tradicional rol de proveedores y a cumplir las expectativas y obligaciones que ese rol trae aparejadas. Esto significa no solo trabajar más horas para asegurar mayores posibilidades económicas a sus familias y, simultáneamente, estar ausentes de su seno, sino una serie de duros efectos psicológicos y sociales que el no poder ocupar ese papel (ante el desempleo o la enfermedad, por ejemplo) les suele acarrear.

Aún en la actualidad, como lo mencionáramos, 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.

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 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.

Las políticas de corresponsabilidad apuntan a la simetría tanto en las relaciones laborales como en las familiares, socavando las bases mismas de la división sexual del trabajo. Al valorar la figura del varón como responsable de su hogar y su familia en nuevos sentidos se produce un doble resultado. Por un lado, al redistribuirse y aliviarse la carga del trabajo no remunerado se comienza a desterrar la idea de “no - disponibilidad total” de las mujeres y así las prácticas discriminatorias a la hora de incorporarlas a las organizaciones y de asignarles mayores retos y responsabilidades. Simultáneamente, se vela por una concepción del varón que trasciende la de mero trabajador/proveedor, aliviándole a su vez tanto desde el punto de vista simbólico como real, el lastre de las a veces excesivas responsabilidades del mundo “productivo” y habilitándolo para el disfrute de otras dimensiones de su vida.

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.

En la planta Calamflex casi todo el pueblo de Calam trabaja allí. Hay guardería y, dentro, un comedor infantil para que las familias puedan compartir el almuerzo. Un buen día RRHH notó que al mediodía, las trabajadoras que además eran mamás de niños/as pequeños/as iban al comedor de la guardería a almorzar con sus hijos/as... y los trabajadores varones, padres o no, iban masivamente al comedor central. RRHH tomo una medida antipática, especialmente para quienes no tenían hijos/as en la guardería: cerro el comedor central y amplio el “infantil”.

A partir de entonces el descanso del mediodía se volvió más ruidoso y desordenado: todos los varones y todas las mujeres debieron compartir el almuerzo con sus hijos/as... y con los ajenos. La lógica de corresponsabilidad comunitaria que existía en el pueblo se metió dentro de la empresa, y se fundió con una nueva lógica de corresponsabilidad entre los sexos. El beneficio fue para madres, hijos/as, padres, y hasta para vecinos y parientes, reforzando los lazos de solidaridad inter e intrageneracionales.

Ampliando el concepto...

Las políticas públicas dirigidas a facilitar la conciliación deberán arbitrarse 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, al igual que deberán proteger también el derecho del padre en el mismo sentido que el anterior, así como el derecho de los/as hijos/as a ser cuidados y educados por sus padres, y el derecho de los/as ancianos/as 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.

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

Barreras para la transversalización 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/as 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.

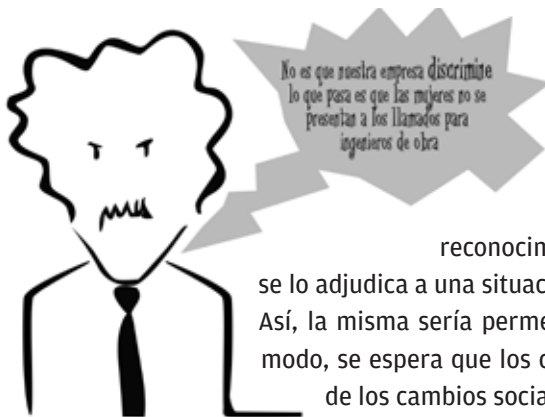
Sumado a esto, en el marco de sus dinámicas propias y específicas, las organizaciones generan constantemente mecanismos de resistencia al enfoque de género -también propios y específicos- como forma de buscar la estabilidad de sus relaciones internas. Estos mecanismos habitualmente motivan decisiones 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 ⁴:

> 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 ejemplo: clima laboral, calidad, eficiencia, etc.)



⁴ Basado en Montesdeoca, Edison Ariel, “Transversalización del enfoque de género en Organizaciones y en el Proceso de Políticas” Gender and Water Alliance, 2006

➤ **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.

Un ejemplo de cómo el paternalismo perjudica a las mujeres puede ser observado en varias empresas de nuestro medio: al asumir que no es un horario apropiado para que las mujeres trabajen, se evita asignarlas a guardias nocturnas. Esta forma de “protegerlas” las perjudica económicamente, pues no acceden a compensaciones extra que, según muestran investigaciones sobre la organización del trabajo en el Uruguay actual, pueden significar hasta un 20 % de su salario.

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.



Metodología de diagnóstico organizacional con perspectiva de género del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género

La gestión de la Calidad con Equidad de Género implica establecer prácticas de mejora continua que de forma explícita contemplen la transformación de las estructuras de trabajo y los modelos de gestión de los recursos humanos de las organizaciones con miras a eliminar las brechas de género y a promover relaciones igualitarias entre varones y mujeres. Asimismo, busca generar un marco propicio para el desarrollo integral -personal, familiar y profesional - de los y las trabajadoras/es en el entendido de que esta filosofía es un mandato en términos de justicia social y al mismo tiempo una condición para construir organizaciones más eficaces y exitosas.

El MCEG propone, como se mencionara en la Introducción, la realización de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género de manera de establecer una línea de base y definir un conjunto de metas, puntapié inicial del proceso de gestión de calidad con equidad de género.

¿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.

¿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 son el acceso a la información (técnica y política) y a los recursos económicos y financieros, 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.

¿Cuáles son los objetivos del diagnóstico?

Objetivo General

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 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 moral, sexual y cualquier otra instancia de violencia basada en género.

Asimismo, el diagnóstico busca detectar mecanismos de resistencia al enfoque de género presentes en la

organización como los anteriormente mencionados, y dejar en evidencia, para modificarlos, usos y políticas ciegas al género

Por último, el diagnóstico pretende identificar avances en cuanto a la implementación de sistemas de gestión de calidad con equidad de género en la organización.

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.

La información relevada en el diagnóstico, deberá dar insumos para la elaboración de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) respecto a la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género en la organización.

Objetivos específicos

- a) Generar una línea de base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos sobre posibles oportunidades desiguales de varones y mujeres.
- b) Identificar espacios de diferenciación de los/las trabajadores/as y sus sesgos de género.
- c) Identificar prácticas discriminatorias en la gestión de los recursos humanos.
- d) Identificar espacios de segregación laboral horizontal y vertical.
- e) Analizar la política salarial desde una perspectiva de género.
- f) Analizar la política de la empresa en relación al uso del tiempo de los/las trabajadores/as.
- g) Analizar las acciones de la organización relativas a la conciliación/corresponsabilidad respecto a la vida laboral y familiar.
- h) Analizar la política de capacitación desde una perspectiva de género.
- i) Analizar la política de desarrollo profesional desde una perspectiva de género.
- j) Identificar mecanismos de recepción y seguimiento de casos de violencia y acoso sexual.
- k) Elaborar un análisis FODA de la organización en relación a la equidad de género.

Ejes del diagnóstico e indicadores para el seguimiento de la gestión de la calidad con equidad

Ejes del diagnóstico

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 a 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 enfocarse en los siguientes ejes de investigación:

- > Distribución sociodemográfica
- > Nivel de entrada a la organización
- > Cargos, funciones y competencias
- > Sistema de remuneraciones
- > Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad
- > Oportunidades de capacitación y desarrollo
- > Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género
- > Incorporación de la perspectiva de género en cultura organizacional

Indicadores propuestos para cada eje

La construcción de indicadores de género es esencial para poder realizar un seguimiento de la gestión de calidad con equidad de género en la organización que mida tanto el avance respecto a la incorporación de la perspectiva de género en la gestión organizacional como la progresiva eliminación de las brechas detectadas en el diagnóstico.

Si bien hay diversas acepciones del término indicador, en este documento definiremos indicador como una medida verificable que señala una situación o condición específica y que permite calcular cambios en esa situación o condición a través del tiempo (Dávila, 2004).

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 buscada 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:** 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, UNFPA, 2006).

Distribución sociodemográfica

Objetivo

Conocer la distribución de varones y mujeres en la estructura de la organización así como su comportamiento respecto a variables básicas de interés como edad, antigüedad y área geográfica.

Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia del campo "sexo" en las bases de datos del personal.	<p>Indica una mínima conciencia de la necesidad de diferenciación del personal según su sexo como un dato relevante para la gestión de los recursos humanos. Es el primer paso para poder realizar un análisis de la realidad de los y las trabajadores/as desde una perspectiva de género.</p> <p>Posibilita contar con elementos que permitan conocer la realidad de varones y mujeres respecto a su desarrollo profesional. Es parte fundamental de la integración de la equidad de género a la gestión de la organización.</p>	Verificar que las bases de datos del personal cuenten con una variable que indique el sexo de los/las trabajadores/as.

Indicadores de Brechas de Género		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
Distribución del personal según sexo.	<p>El porcentaje de varones y mujeres que trabajan en la organización al momento del diagnóstico permite relevar el grado de representación de las mujeres en la plantilla y evaluar si se trata de un grupo por debajo de lo que se denomina “masa crítica”.</p> <p>El concepto de “masa crítica” refiere a la capacidad de un colectivo en situación desfavorable frente a otro dominante de lograr establecer una relación de equidad.</p> <p>Se considera que un campo fértil para la obtención de una masa crítica de mujeres se logra cuando éstas alcanzan al menos el 30-35% de la población. No obstante esto por sí sólo no basta para su constitución, ya que tiene que existir la voluntad de realizar un cambio profundo en las estructuras vigentes.</p> <p>Para ello no solamente es necesario contar con una cantidad más equitativa de mujeres y varones sino con la posibilidad de utilizar recursos organizacionales por parte del grupo dominado para acceder de manera igualitaria a las oportunidades en la organización.</p>	Porcentualizar el número de varones y mujeres en la organización para su comparabilidad.
<p>Ejemplo</p> <p>En la organización “A” la distribución del personal por sexo indica una presencia de mujeres del 33%. Podemos asumir por tanto, que -siendo en Uruguay la tasa de participación laboral de las mujeres cercana al 50%- en “A” operan sesgos de género al menos en los mecanismos de ingreso y/o retención de mujeres.</p>		

<p>Media de edad según sexo.</p>	<p>Permite aproximarse a la etapa del ciclo de vida en que se encuentran mujeres y varones en la organización.</p> <p>Los ciclos de vida dan cuenta de aspiraciones y necesidades específicas en cuanto a la vida familiar, desarrollo profesional y económico relevantes para un análisis desde la perspectiva de género.</p>	<p>Promediar la edad de varones y mujeres en la organización.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>En la organización “B” la media de edad de varones y mujeres difiere significativamente por varias causas. Una política de RRHH que no sea ciega al género implicará el deber para la gerencia de RRHH de “B” de diseñar estrategias diferenciadas de desarrollo personal-profesional de manera de reconocer que sus trabajadores/as viven momentos diversos en sus ciclos de vida y atender a las diferentes necesidades que de ello se derivan.</p>		
<p>Media de antigüedad en la organización según sexo.</p>	<p>Puede revelar diferencias en la incorporación de mujeres y varones a la organización. En la historia de algunas organizaciones, las mujeres se incorporaron más tarde que los varones, lo cual las coloca como grupo en desventaja respecto a experiencia y recursos acumulados en la organización.</p>	<p>Promediar la antigüedad de mujeres y varones en la organización.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>En la organización “C” la antigüedad media de los varones es 7 años mayor que la de las mujeres; para éstas ha implicado un rezago no sólo en el acceso al poder y a los recursos materiales y simbólicos sino también a las redes formales e informales de toma de decisiones y acumulación de capital social, lo cual actuó como multiplicador de las trabas a su ascenso.</p>		

<p>Media de antigüedad/ edad en el grupo de cargos (o escalafón) según sexo.</p>	<p>Puede revelar diferencias en las dinámicas de incorporación de mujeres y varones a la organización. En la historia de algunas organizaciones, las mujeres accedieron a determinados cargos jerárquicos o familias ocupacionales de forma más reciente que los varones, lo cual las coloca como grupo en desventaja respecto a experiencia y recursos acumulados en la organización pero al mismo tiempo da cuenta de una mayor apertura de la organización en los últimos años.</p>	<p>Promediar la antigüedad de mujeres y varones en los grupos de cargos (cada grupo de cargos se definirá en base a las especificidades de las pirámides jerárquicas de cada organización).</p>
<p>Ejemplo En la organización “D” la antigüedad media de los Jefes de Operaciones y Mantenimiento es 7 años, mientras que la de las mujeres “Jefas de Operaciones y Mantenimiento” es de 2.</p>		
<p>Distribución del personal según área geográfica y sexo.</p>	<p>Permite conocer si hay una distribución equitativa de varones y mujeres en las distintas áreas geográficas del país donde está presente la organización.</p> <p>Puede revelar concentraciones diferentes de varones y mujeres según áreas geográficas.</p> <p>Se deberá analizar si estas áreas geográficas implican diferentes grados de poder/prestigio/oportunidades de desarrollo profesional, lo que transformaría la distribución diferente en una desigualdad.</p>	<p>Porcentualizar el número de mujeres en cada área geográfica y se compara con el número de varones en cada área geográfica.</p>

Ejemplo

En la organización “E” las mujeres muestran mayor presencia en las áreas urbanas, lo cual se relaciona con su concentración en tareas administrativas y de apoyo, no siendo éstas las más valoradas ni mejor remuneradas. Esta ubicación geográfica las aleja del acceso a viáticos y otras compensaciones variables que implican un porcentaje importante del salario, generándose una brecha remunerativa respecto a sus pares varones.

Identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal que generan oportunidades y resultados desiguales para varones y mujeres. Estas prácticas, de no ser revertidas, producen y reproducen brechas de género.

Nivel de entrada a la organización**Objetivo:**

Identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal que generan oportunidades y resultados desiguales para varones y mujeres. Estas prácticas, de no ser revertidas, producen y reproducen brechas de género.

Indicadores de gestión de calidad con equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de manual de procedimiento con perspectiva de género para la selección de personal.	Un manual de procedimiento con perspectiva de género para la selección de personal busca minimizar los posibles sesgos de género en la selección de personal, reduciendo al mínimo la discrecionalidad.	<p>Verificar que la organización cuente con un manual de procedimiento de selección de personal.</p> <p>Verificar en el procedimiento que describe el manual:</p> <ul style="list-style-type: none"> > La explicitación de la intención de no discriminación por género en el procedimiento. > La inexistencia de discriminaciones directas o indirectas en los procedimientos referentes a las distintas etapas del proceso de selección de personal, tales como uso de lenguaje sexista, masculinización de las descripciones de puestos, requisitos sexistas o basados en estereotipos, cláusulas excluyentes, etc. > La obligatoriedad de que los integrantes de los tribunales de evaluación y/o decisores/as últimos/as están sensibilizados/as en género
Existencia de bases de llamados para puestos vacantes que alienten de igual forma a candidatas y candidatas a postular a todos los puestos.	Las bases de llamados con perspectiva de género dan cuenta de la intención de la organización de brindar iguales oportunidades a mujeres y varones para acceder a todos los puestos.	<p>Verificar que los textos de los llamados utilicen un lenguaje inclusivo no sexista.</p> <p>Corroborar que las exigencias descritas en el perfil del puesto no reproduzcan estereotipos o desigualdades de género.</p>

Indicadores de Brechas de Género		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
Distribución de las postulaciones recibidas para los llamados a ocupar cargos en el último año según sexo.	<p>La distribución por sexo de las postulaciones a los llamados que la organización ha realizado es un dato importante para sondear si las convocatorias alientan de igual forma a ambos sexos.</p> <p>Este indicador también es útil para compararlo con los ingresos efectivos a la organización en el último año.</p>	<p>Porcentualizar el número de mujeres y varones que se postularon para ingresar a la organización para su comparabilidad.</p> <p>Este indicador puede ser calculado para cada puesto o área de la organización en el que se realizaron convocatorias de forma de evaluar si se producen sesgos particulares.</p>
Distribución de los ingresos al organismo en el último año para todos los puestos de la organización según sexo.	<p>La distribución por sexo de los ingresos al organismo puede dar cuenta de sesgos en los procedimientos de selección de personal.</p>	<p>Porcentualizar el número de mujeres y varones que ingresaron a la organización en el último año para su comparabilidad.</p> <p>Este indicador debe ser analizado en función de la distribución por sexo de las postulaciones.</p>

Ejemplo

En la organización “E” se recibieron un 36% de postulaciones de mujeres y un 64% de varones para ocupar diversos puestos para contador/a en el último año. La comparación de esta amplia mayoría de postulaciones masculinas con la matrícula de esta carrera en los últimos 20 años⁵ está indicando algún sesgo en las convocatorias realizadas y/o en los mecanismos de selección.

De tales postulaciones recibidas, ingresaron a trabajar en la organización un 18% de mujeres y un 82% de varones como contadores/as en el último año. En este caso es posible observar concretamente sesgos de género en el proceso de selección de los/las postulantes.

⁵ Las mujeres representaban un 52% y un 58% de la matrícula de Ciencias Económicas en 1988 y 2000 respectivamente, de acuerdo al Censo Universitario del año 2000

Cargos, funciones y competencias

Objetivo

Identificar las brechas de género existentes en la distribución de cargos y funciones y en los procedimientos para la selección y asignación de personal para cargos de mayor jerarquía con el fin de evitar que operen sesgos de género que obstaculicen el acceso las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.

Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de procedimientos o mecanismos de selección de personal por competencias con perspectiva de género.	<p>La selección y descripción de perfiles de puestos por competencias busca que los puestos de la organización sean ocupados por las personas más competentes.</p> <p>Se entiende a la competencia laboral como la combinación de conocimientos, habilidades y destrezas que se ponen en juego en el desempeño de una función productiva. (MCE, 2009)</p>	<p>Verificar que el proceso de selección de personal esté basado en las competencias definidas para los puestos.</p> <p>Verificar que las competencias hayan sido construidas con perspectiva de género.</p>
Existencia de documentos de descripción de perfiles de puestos por competencias con perspectiva de género.	<p>Cualquier tipo de consideración -en este caso el sexo de la persona- que posibilite que no se le asigne una función a la persona más competente es una fuente de inequidad e ineficiencia. (MCE, 2009)</p>	<p>Analizar la descripción de perfiles de todos los puestos de la organización desde una perspectiva de género.</p> <p>Corroborar que las competencias definidas para todos los puestos de la organización no estén construidas con estereotipos de género.</p>

Ejemplo

En la organización “F” se definió como parte del perfil de “ Jefe de Planta” la siguiente competencia:

“Liderazgo: el trabajador motiva y conduce a otros trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa conforme a lo establecido”.

La misma no fue formulada con perspectiva de género:

En primer lugar cabe señalar que el lenguaje utilizado en la formulación de la competencia es discriminatorio, el uso del término “el trabajador” excluye a las mujeres, por lo que el perfil adquiere una carga sexista.

Por otra parte, el término “conduce” da cuenta de una forma particular - concretamente, masculina - de ejercer el poder sobre los demás. Ya sea bajo formas coercitivas o no, el “dirigir” el colectivo hacia una dirección predeterminada por el “jefe” es propia de estilos tradicionales en que prepondera el individuo, históricamente varón.

Las formas modernas de liderazgo, en que el líder no ejerce un rol protagónico sino que propicia diversas modalidades de “autoliderazgo” de los/as trabajadores/as, coinciden con estilos de relacionamiento tradicionalmente inculcados a las mujeres: Por ello, si bien son más exitosas, aparecen desvalorizadas y sobre todo, invisibilizadas.

Finalmente, desde la perspectiva de equidad la expresión “conforme a lo establecido” resulta extremadamente riesgosa, ya que “las normas”, “lo establecido”, etc., quedan fuera de todo examen.

“Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones”, Montevideo: Cinterfor/OIT, 2003. (Serie Formación y Género)

<p>Existencia de evaluación del personal según desempeño.</p>	<p>Revela el compromiso de la organización de implementar criterios de evaluación del personal claros y sin sesgos de género, brindando igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo.</p>	<p>Verificar que la organización cuente con un plan de evaluación de desempeño profesional definido con criterios claros y conocidos por los/as trabajadores/as. Corroborar que este plan garantice que los/as trabajadores/as no se vean perjudicados/as en su desempeño por hacer uso de beneficios por paternidad.</p>
<p>Existencia de evaluación por competencias.</p>	<p>Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar la competencia. (CINTERFOR/OIT, 2001)</p> <p>La implementación de este tipo de evaluación está orientada por el principio de equidad, buscando evitar cualquier práctica discriminatoria.</p>	<p>Corroborar que los procedimientos de evaluación del personal se realicen en función de las competencias definidas.</p> <p>Verificar en entrevistas a informantes claves y a trabajadores/as la implementación sistemática de esta evaluación.</p>

Indicadores de Brechas de Género		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
Distribución del personal según cargos /área o sección y sexo.	<p>Permite conocer cómo se distribuyen mujeres y varones en los diferentes cargos/áreas para conocer si en la organización existen barreras de acceso para uno u otro sexo a determinados espacios.</p> <p>Este indicador da cuenta de la segregación horizontal que refiere a la concentración de ciertos grupos en determinadas ocupaciones y/o familias profesionales que, generalmente, se caracterizan por tener condiciones de empleo poco satisfactorias, bajos salarios y escasas oportunidades de formación continua y adquisición de cualificaciones. Son, por tanto, fuentes de desigualdades en el mercado laboral, ya que el valor asociado a ellos y su remuneración es menor. (MEC, 2009)</p>	Porcentualizar, para cada grupo ocupacional, el número de mujeres y varones que lo desempeñan.
<p>Ejemplo</p> <p>El 68% de las mujeres que trabaja en la organización “Alpha” lo hace en cargos administrativos lo cual sucede con el 18% de los varones.</p>		

<p>Distribución del personal según cargos de mando (jefaturas, gerencias, dirección) y sexo.</p>	<p>La distribución del personal según cargos de mando puede evidenciar segregación vertical, que refiere a la situación que se da cuando ciertos grupos se concentran en puestos de baja responsabilidad.</p> <p>Se manifiesta en la existencia de un “techo de cristal”, que actúa como una barrera invisible para un momento determinado de su desarrollo profesional, de tal modo que una vez que llegan a este punto muy pocos y pocas pueden franquearlo. Las causas de este estancamiento provienen en su mayor parte de los prejuicios organizacionales sobre la capacidad de estos grupos para desempeñar puestos de responsabilidad, así como para las mujeres, sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades familiares y domésticas. (MCE, 2009)</p>	<p>Porcentualizar el número de varones y mujeres que ocupan cargos de mando en la organización. Puede tomarse la categoría conjunta (sumando gerencias, jefaturas, dirección, etc.) y/o porcentualizar cada cargo por separado; por ejemplo para conocer del total de cargos gerenciales de la organización, cuántos son ocupados por varones y cuántos por mujeres.</p> <p>Las categorías se construirán en función de cada estructura organizacional, hablamos de “cargos de mando” para referirnos a las personas que tienen personal a cargo (capacidad de movilizar recursos humanos).</p> <p>Además de conocer el porcentaje de mujeres y varones que ocupan cargos de mando, es necesario comparar este dato con la distribución de mujeres y varones en la organización.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>En la organización “Beta” las mujeres representan el 13% del Directorio. Esta organización emplea un 40% de varones y un 60% de mujeres, con lo cual la distribución por sexo del Directorio es altamente inequitativa.</p> <p>Al sumar todos los cargos gerenciales y de jefatura de “Beta”, las mujeres representan el 38%. Sin embargo, al considerar sólo los cargos gerenciales, éstas representan el 21%.</p>		

Sistema de remuneraciones

Objetivo

Identificar las brechas de género presentes en los criterios de asignación de salarios, incentivos, prestaciones y beneficios.

Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de una política de remuneraciones con perspectiva de género.	<p>Una política de remuneraciones con perspectiva de género es aquella que garantiza la aplicación del principio de igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p> <p>Para ello, es necesario que la asignación de incentivos/prestaciones/beneficios esté claramente establecida y no contenga sesgos de género.</p>	<p>Verificar que la organización cuente con una política de remuneraciones con perspectiva de género explícita.</p> <p>Corroborar que la política cuente con criterios de asignación de remuneraciones sin sesgos de género y un método de cálculo de incentivos/prestaciones/beneficios conocidos por todos/as los/as trabajadores/as.</p> <p>Verificar que la política sea implementada en todos los puestos de la organización.</p> <p>Si la organización no cuenta con una política explícita, recopilar información que permita visualizar y analizar los criterios organizacionales (formales e informales) de asignación de las remuneraciones e incentivos/prestaciones/beneficios.</p> <p>Evaluar si contienen sesgos de género, por ejemplo, evaluar las remuneraciones de los puestos ocupados mayoritariamente por mujeres y varones.</p>

Ejemplo

En la organización Gamma la costumbre indica que las jefaturas no autorizan a las mujeres a realizar supervisiones que impliquen viajar por el Interior del país porque se asume que éstas no tienen disponibilidad para hacerlo. Esta norma no está escrita en ningún reglamento de la organización, pero es una práctica fuertemente arraigada que impide a las mujeres la realización de una tarea que conlleva importantes compensaciones.

Una política de remuneraciones sin sesgos de género ofrecería a varones y mujeres con cargo de “supervisor/a” las mismas oportunidades de realizar supervisiones en el Interior del país, siendo decisión de unos y otras aceptar hacerlo según su disponibilidad.

Indicadores de Brechas de Género

Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
Remuneración total promedio por grupo ocupacional según sexo.	Revela diferencias salariales entre varones y mujeres que realizan las mismas tareas y tienen las mismas responsabilidades en la organización.	Para cada puesto calcular: RM= Suma de todos los ingresos que perciben las <u>mujeres de x grupo ocupacional</u> Total de mujeres de x grupo ocupacional RV= Suma de todos los ingresos que perciben los <u>varones de x grupo ocupacional</u> Total de varones de x grupo ocupacional

<p>Ejemplo</p> <p>Siguiendo el ejemplo de la organización Gamma, se observa que para el grupo “Supervisor/a” los varones perciben en promedio 90.780 pesos mientras que las mujeres perciben en promedio 72.000 pesos.</p>		
<p>Cálculo de brechas salariales.</p>	<p>La brecha salarial representa los puntos porcentuales que le faltan al ingreso promedio (remuneración total) de un grupo para alcanzar el de otro grupo, por ejemplo de las mujeres para alcanzar el de los varones.</p>	<p>$X = \frac{\text{Remuneración total promedio mujeres (RM)}}{\text{Ingresos promedio varones (RV)}} * 100$</p> <p>Brecha salarial = $100 - X$</p>
<p>Ejemplo</p> <p>Las Supervisoras de Gamma perciben promedialmente un 79% de lo que perciben sus pares varones; en el grupo ocupacional “Supervisor/a” se observa una brecha salarial del 21%.</p>		
<p>Promedio de prestaciones acumuladas según sexo.</p>	<p>Puede dar cuenta de sesgos de género en la asignación de prestaciones que se suman al salario base de los/las trabajadores/as.</p>	<p>Comparar la cantidad promedio de prestaciones percibidas por varones y mujeres.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>En la organización “Norte” los varones acumulan 12 prestaciones en promedio mientras que las mujeres acumulan 7.</p>		

Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad

Objetivo:

Identificar las acciones o políticas de la empresa relativa a la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación laboral-familiar.

Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de política escrita de corresponsabilidad que garantice la conciliación entre la vida laboral y familiar.	A través de una política explícita y escrita de corresponsabilidad la organización implementa medidas para que mujeres y varones puedan conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus responsabilidades familiares.	<p>Verificar que la organización cuente con una política explícita y escrita de corresponsabilidad.</p> <p>Verificar que la organización cuente con canales para que los/as trabajadores/as expresen sus necesidades en relación a la conciliación entre vida familiar y laboral.</p> <p>Verificar que los/as trabajadores/as cuenten con jornadas de trabajo que promuevan la conciliación laboral y familiar.</p>

Ejemplo

Hace tres años que la organización “Delta” cuenta con una política escrita de corresponsabilidad. Entre las medidas adoptadas, se estableció una cierta cantidad de horas anuales para trámites personales y/o familiares (consultas médicas, obligaciones escolares de los/as hijos/as), impulsándose por medio de campañas de comunicación internas a que tanto varones como mujeres hicieran uso de ellas. Asimismo, se introdujeron horarios de trabajo flexibles en algunas áreas piloto garantizando que quienes optaran por esta modalidad no fueran penalizados/as. Estas medidas le reportaron a la organización una mayor retención de sus trabajadores/as jóvenes más calificados/as (con los respectivos ahorros en reclutamiento, inducción y entrenamiento), así como mejoras en índices de ausentismo, rotación y clima laboral. Además de asumir su responsabilidad como organización, “Delta” mejoró su imagen pública convirtiéndose en una opción atractiva para la fuerza laboral, logrando además un mayor compromiso y lealtad de su personal.

Basado en Guía para impulsar la equidad de género en las empresas. Guía práctica para empresas. Santiago de Chile.2006.

<p>Existencia de relevamiento sistemático de detección de necesidades del personal relativas al uso del tiempo.</p>	<p>Está estudiado que en Uruguay las personas destinan en promedio semanal 27 horas al trabajo no remunerado; mientras que los varones dedican 15.7, las mujeres destinan 36.3 horas semanales a tareas relativas al cuidado, trabajo doméstico y voluntariado.</p> <p>Estos datos confirman las desigualdades profundas entre varones y mujeres y ayudan a explicar la dificultad de las mujeres para integrarse al mundo del empleo. (INE, 2008)</p> <p>La organización debe explicitar políticas que no reproduzcan estas desigualdades en el uso del tiempo, para ello debe conocer el uso del tiempo de sus trabajadores/as.</p>	<p>Verificar que la organización aplica regularmente una encuesta al personal sobre la cantidad de horas que dedica semanalmente al trabajo remunerado y no remunerado.</p> <p>Comparar la cantidad de horas que destinan varones y mujeres al trabajo remunerado y no remunerado así como a la suma de ambos (carga total de trabajo).</p>
---	---	---

<p>Existencia de bases de datos con usos del tiempo del personal.</p>	<p>Revela el interés de la organización de conocer el uso del tiempo de sus trabajadores/as para tomar medidas acordes a sus necesidades.</p>	<p>Verificar que la organización cuenta con bases de datos que incluyen horas semanales que sus trabajadores/as dedican al trabajo remunerado y no remunerado.</p>
<p>Existencia de bases de datos con número de hijos/as o menores a cargo del personal según edad.</p>	<p>Revela el interés de la organización de considerar las necesidades relativas al cuidado de hijos e hijas de sus trabajadores/as sin que se vea perjudicado su desempeño profesional.</p>	<p>Corroborar que la base de datos contenga este campo y que esté actualizado.</p> <p>Verificar que existen medios de consulta al personal para su actualización.</p>
<p>Existencia de bases de datos con número de personas dependientes del personal (discapacitadas/ adultos/as mayores).</p>	<p>Revela el interés de la organización de considerar las necesidades relativas al cuidado de personas dependientes a cargo de sus trabajadores/as sin que se vea perjudicado su desempeño profesional.</p>	<p>Verificar que la base de datos contenga este campo y que esté actualizado.</p>
<p>Existencia de mecanismos de apoyo al personal para el cuidado de menores.</p>	<p>Revela el compromiso de la organización de asumir la corresponsabilidad en el cuidado de menores de sus trabajadores/as.</p> <p>Implica no sólo el cumplimiento de la normativa vigente al respecto sino la adopción de medidas más allá de lo que exige la legislación.</p>	<p>Verificar la implementación de medidas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Servicios o prestaciones para cuidados de hijos/as de los/as trabajadores/as. > Permisos especiales para cuidado de hijos/as enfermos/as. > Reglamentos de flexibilización de la jornada laboral presencial en casos de enfermedad de los/as hijos/as de trabajadoras y trabajadores. > Extensión del periodo de lactancia.

<p>Existencia de salas de amamantamiento adecuadas.</p>	<p>Revela el compromiso de la organización de fomentar la lactancia materna y de conciliarla con las responsabilidades laborales.</p> <p>De esta forma, las mujeres que se reintegren a su actividad laboral luego del parto no ven interrumpida la lactancia.</p>	<p>Verificar la existencia y el estado de las salas de amamantamiento o extracción de leche.</p> <p>Comprobar que las mismas resulten accesibles, cómodas, completas y suficientes.</p>
<p>Indicadores de Brechas de Género</p>		
<p>Indicador</p>	<p>¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?</p>	<p>¿Cómo se calcula?</p>
<p>Uso de las prestaciones y reglamentos de corresponsabilidad según sexo.</p>	<p>Revela posibles sesgos de género en el acceso a las prestaciones.</p> <p>Monitorear el uso efectivo permite conocer la utilidad de las acciones que implementa la empresa (la apropiación de la responsabilidad familiar de los varones, p. ej.), su difusión, que las mismas no tengan repercusiones negativas o paradójicas (como el reforzamiento de los estereotipos asociados a los cuidados), etc.</p>	<p>Porcentualizar el uso por parte de varones y mujeres de cada prestación.</p> <p>Este cálculo también podría realizarse según etapas del ciclo de vida que atraviesan los y las trabajadores/as.</p>

Ejemplo

En la organización “Alpha” los varones utilizaron en 2008 3,4 días de promedio de su licencia por paternidad, teniendo derecho a 10 días. Esta infrautilización del ejercicio de un derecho, puede indicar miedo a ser mal vistos o penalizados si se completa la totalidad de la licencia, lo cual podría revertirse con una política y una campaña de corresponsabilidad.

Oportunidades de capacitación y desarrollo

Objetivo

Analizar las políticas de capacitación de la organización , los mecanismos de evaluación de necesidades del personal relativas a capacitación, y los criterios para brindar capacitación a su personal a fin de evitar sesgos de género que obstaculicen la formación de mujeres y varones según sus necesidades de desarrollo personal-profesional.

Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de bases de datos que incluyan nivel educativo y formación adquirida del personal.	Revela el interés de la organización de considerar y estimular la formación de sus trabajadores/as en su desarrollo profesional manteniendo actualizadas sus competencias.	Corroborar la existencia de una base de datos que incluya la formación (nivel educativo, habilidades, experiencia específica) del personal con mecanismos previstos para su actualización.

<p>Existencia de política de capacitación con perspectiva de género.</p>	<p>Implica que la organización brinda oportunidades equitativas de capacitación a varones y mujeres, considerando sus necesidades de desarrollo profesional y la compatibilización de su vida familiar y laboral.</p>	<p>Verificar que la organización cuente con una política de capacitación definida, con criterios de acceso a los cursos de formación que brinda o facilita la organización claros, equitativos y conocidos por los/las trabajadores/as.</p> <p>Comprobar que la organización garantiza que los/las responsables de administrar las acciones de formación están capacitados/as en género.</p> <p>A su vez, observar si la organización garantiza que la forma y contenidos de la totalidad de los procedimientos e instrumentos utilizados en las acciones de formación no reproducen desigualdades o estereotipos de género.</p>
<p>Ejemplo</p> <p>A partir del diagnóstico organizacional con perspectiva de género realizado en la organización “Pi” se detectaron inequidades en la política de capacitación, lo cual implicaba que las mujeres accedían a menos becas de estudio en el exterior promovidas por la organización. Del mismo modo, se reveló que éstas habían sido menos capacitadas que los varones en formación estratégica.</p>		
<p>Existencia de política de capacitación que incluya la temática de equidad de género.</p>	<p>Da cuenta de la importancia que la organización otorga a la transversalización de la perspectiva de género a través de la capacitación a sus trabajadores/as en la temática, permitiendo su involucramiento en los procesos de cambio organizacional que se propone transitar.</p>	<p>Verificar que la organización cuente con una política de capacitación específica y permanente en equidad de género.</p>

<p>Implementación de acciones que impulsen la participación equitativa de varones y mujeres en capacitaciones.</p>	<p>Revela la intención de la organización de considerar las necesidades de capacitación y la jornada laboral de varones y mujeres en la definición de las condiciones de acceso/cursado/evaluación de las capacitaciones, de modo que sean accesibles tanto a varones como a mujeres.</p> <p>La jornada laboral está compuesta por el trabajo remunerado y también por el no remunerado o reproductivo (mayoritariamente realizado por mujeres), el cual debe ser tenido en cuenta para definir condiciones accesibles y viables de capacitación.</p>	<p>Comprobar que la organización releva las necesidades de sus trabajadores/as en cuanto a horarios/duración/modalidad de los cursos de capacitación, e implementa acciones acordes, ofreciendo distintas opciones para facilitar y garantizar accesibilidad a la realización de los cursos.</p> <p>Relevar la conformidad de los y las trabajadores/as respecto a las opciones ofrecidas en cuanto a horarios/duración/modalidad de los cursos.</p>
<p>Implementación de mecanismos equitativos de detección de necesidades de capacitación.</p>	<p>La organización considera relevante consultar y atender las necesidades de capacitación y desarrollo profesional de varones y mujeres.</p>	<p>Comprobar que la organización Implementa una consulta sistemática sobre necesidades a todos/as los/las trabajadores/as de la organización.</p> <p>Relevar la conformidad de los y las trabajadores/as respecto a su participación en la definición de necesidades de capacitación.</p> <p>Verificar que la organización registra, actualiza y sistematiza las necesidades detectadas de varones y mujeres.</p> <p>Corroborar que el plan de capacitación contemple las necesidades detectadas de varones y mujeres.</p>

Indicadores de Brechas de Género		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
Número de cursos/horas brindados o facilitados por la organización recibida por el personal según sexo.	Da cuenta del efectivo acceso de varones y mujeres a las oportunidades de capacitación que brinda o facilita la organización.	Porcentualizar el número de cursos/horas que han recibido varones y mujeres en un período determinado de tiempo (ej. último año, últimos dos años).
Ejemplo		
En 2008, los varones de la organización “EME” recibieron en promedio 360 horas de capacitación por persona mientras que las mujeres recibieron 270 horas por persona.		
Tipo de capacitación recibida según sexo.	<p>Da cuenta de las temáticas en las cuáles mujeres y varones son formados/as por la organización, lo que puede revelar sesgos de género en la distribución.</p> <p>La organización debe garantizar que todos/as sus trabajadores/as sean formados en áreas acordes a su desarrollo profesional.</p>	<p>Porcentualizar el número de mujeres y varones que han recibido formación para cada temática.</p> <p>La riqueza del análisis estará en cómo establecer categorías con las diversas temáticas (ej. informática/gestión/administración, etc.) que puedan ser analizadas desde una perspectiva de género. Por ejemplo, una categoría de interés podría ser formación estratégica/formación operativa.</p>
Ejemplo		
En la organización “ZETA” se observó que varones y mujeres recibieron promedios similares de horas de capacitación en 2008: Sin embargo, mientras un 10% de los varones accedieron a capacitaciones en gestión y un 5% de ellos asistieron a cursos de alto nivel relacionados con el desarrollo de su potencial de gerenciamiento , el 98% de las mujeres tan sólo asistieron a capacitaciones orientadas a mejorar su desempeño en las tareas que desarrollan actualmente.		

Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género

Objetivo

Analizar los mecanismos que implementa la empresa para evitar situaciones de hostigamiento sexual con el fin de brindar las garantías a todo el personal para denunciar estas situaciones.

Indicadores de Gestión De Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de una política institucional específica que regule la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual en la organización en base a la legislación nacional.	Una política institucional destinada a la prevención, sanción y eliminación del acoso sexual da cuenta del compromiso asumido por la organización de rechazar este tipo de prácticas, lo cual es acorde con la legislación vigente, como parte de las responsabilidades que debe asumir la organización.	Corroborar que la empresa cuenta con una política explícita, definida y difundida sobre prevención, sanción y eliminación del acoso sexual.

<p>Existencia de un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de inequidades de género y acoso sexual.</p>	<p>La existencia de un equipo de trabajo destinado a la recepción y seguimiento de casos de inequidades de género y acoso sexual revela el compromiso de la organización de habilitar mecanismos accesibles para presentar casos cuando las personas se ven perjudicadas (lesionadas en sus derechos) en función de su sexo.</p> <p>Asimismo, la existencia del mecanismo implica un mensaje muy claro hacia los y las trabajadores/as de no tolerar estas prácticas en la organización.</p>	<p>Verificar la existencia de un mecanismo de recepción y seguimiento de casos de inequidades, que esté difundido a toda la organización, que cuente con un procedimiento establecido en el cual se mantenga la confidencialidad.</p> <p>Corroborar que las personas referentes de dicho mecanismo cuenten con formación específica en género y acoso sexual.</p> <p>Verificar con los trabajadores/as el conocimiento, accesibilidad, uso y eficacia de tal mecanismo.</p>
--	--	---

Indicadores de Brechas de Género

Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
<p>Número de casos de inequidades de género presentados al mecanismo en el último año.</p>	<p>Da cuenta de la accesibilidad del mecanismo. Permite monitorear la variación en el tiempo de los casos de inequidades.</p>	<p>Establecer el número de casos presentados al mecanismo desagregado por sexo de la persona que presenta el caso.</p>
<p>Número de casos de acoso sexual presentados al mecanismo en el último año.</p>	<p>Da cuenta de la accesibilidad del mecanismo. Permite monitorear la variación en el tiempo de los casos de inequidades.</p>	<p>Determinar el número de casos presentados al mecanismo desagregado por sexo de la persona que presenta el caso.</p>

Incorporación de la perspectiva de género en la gestión y cultura organizacional

Objetivo

Identificar valores, normas y prácticas culturales de la organización que reproduzcan estereotipos de género o generen violencia de género a fin de trabajar para su transformación.

Indicadores de Gestión de Calidad con Equidad		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre la gestión de calidad con equidad?	¿Cómo se calcula?
Existencia de un Equipo de Trabajo o Comité de Calidad con Equidad de Género.	Revela el compromiso de la organización de trabajar por la calidad con equidad de género al destinar recursos humanos de áreas claves de la organización a la implementación del MCE.	Verificar la designación por parte de la Alta Dirección de un equipo de trabajo. Verificar su trabajo sistemático a través de actas de reuniones, procedimientos de trabajo, entrevistas, etc.
Existencia de un Diagnóstico Organizacional con perspectiva de género.	Revela el interés de la organización e conocer la existencia de brechas de género en su gestión.	Comprobar la existencia de un documento de diagnóstico organizacional con perspectiva de género.
Existencia de un Plan de Acción de Calidad con Equidad de Género.	Da cuenta del compromiso de la organización de accionar en materia de reducción de las brechas de género identificadas en el diagnóstico. Compromete recursos humanos y económicos en el desarrollo de las medidas de reducción de brechas.	Verificar la existencia de un Plan de Acción documentado y aprobado que se proponga reducir las brechas de género identificadas en el diagnóstico.

Proporción de trabajadores/as de RRHH capacitados en género.	Da cuenta del compromiso de la organización de transversalizar la perspectiva de género. La capacitación a trabajadores/as de RRHH es fundamental para incorporar esta mirada en todos los procedimientos de gestión de esta área.	Determinar el número de trabajadores/as del área <u>de RRHH capacitados/as en género</u> Total de trabajadores/as de RRHH
Proporción de trabajadores/as sensibilizados/as en género.	Da cuenta del compromiso de la organización de transversalizar la perspectiva de género en todas las áreas y niveles de la organización.	Determinar el número de trabajadores/as <u>Capacitados/as en género</u> Total de trabajadores/as
Indicadores de Brechas de Género		
Indicador	¿Qué nos revela este indicador sobre las brechas entre mujeres y varones?	¿Cómo se calcula?
Adecuación de la infraestructura, ropa de trabajo y uniformes a la presencia de varones y mujeres.	Da cuenta del compromiso real de la organización de operar, comprometiendo recursos en este sentido, en contra de la segregación ocupacional, promoviendo la integración de mujeres a áreas tradicionalmente masculinas y viceversa.	<p>Verificar la existencia de baños y, donde corresponda, de vestuarios apropiados para que en cada área y sector puedan trabajar personas de ambos sexos.</p> <p>Verificar la disponibilidad de ropa de trabajo en variedad de talles.</p> <p>Verificar la promoción sin sesgos del uso del uniforme, si aplica, sin que éste refuerce estereotipos de género ni incomode a sus usuarios/as.</p>

<p>Inexistencia de imágenes sexistas.</p>	<p>Da cuenta del compromiso de la organización de erradicar la cultura de la tolerancia hacia la cosificación del cuerpo de la mujer.</p> <p>Implica una promoción activa por parte de la organización, a través de estrategias de comunicación, de ambientes libres de bromas sexistas o agresivas hacia las mujeres.</p>	<p>Verificar que no se utilicen imágenes sexistas como salvapantallas, fondos de escritorio, etc., que no se coloquen posters o fotografías sexistas en lugares comunes, etc.</p> <p>Corroborar por medio de entrevistas si se hacen bromas y/o comentarios referidos a atributos físicos de las mujeres que sean naturalizados por la organización, los que son fuente de incomodidad y lesión de derechos para las trabajadoras.</p>
---	--	--

¿Quién hace el diagnóstico?

Los procesos de mejora de la Gestión de Calidad con Equidad de Género deben crearse en un terreno de colaboración entre todos los y las integrantes de la organización. Se le identifica con procesos de dirección participativa del cambio, orientados a generar compromiso de todas las partes implicadas.

La responsabilidad de la realización del diagnóstico es del Comité de Calidad con Equidad de Género en cada organización. El Modelo de Calidad con Equidad de Género recomienda que éste esté integrado por:

- Representantes de Recursos Humanos
- Representantes de Gestión de Calidad
- Jerarcas y asesores/as
- Representantes de los/as trabajadores/as

Es preciso que este grupo de trabajo cuente con un/a experto/a en género interno/a o externo/a a la organización, que participe activamente en el proceso de planificación, realización y análisis del diagnóstico.

Asimismo, la intervención de este/a experto/a deberá estar orientada a fortalecer las capacidades de la organización en materia de género.

El diagnóstico es realizado desde una metodología participativa que sirve para determinar desde el punto de vista de los/las miembros de la organización (representados/as en el Comité de Calidad con Equidad) qué acciones son adecuadas y necesarias y, por tanto, pasibles de ser apoyadas en nombre de la organización.

Un diagnóstico participativo permite entre otras cosas dejar instaladas en la organización las competencias colectivas, individuales y técnicas necesarias para gestionar las desigualdades de género, reconociéndolas y emprendiendo acciones para cambiarlas.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la Alta Dirección, por un lado, y de los/las miembros del Comité de Calidad con Equidad por otro.

El Comité constituirá el grupo directamente interesado en que se lleve a cabo la transformación en el sistema organizacional y tendrá suficiente autoridad y recursos para promoverla. Significa que estará dispuesto a realizar las acciones correctivas frente a las brechas de género detectadas en el diagnóstico. Asimismo, el Comité deberá acceder a la información necesaria para las distintas dimensiones del diagnóstico guardando estricta confidencialidad.

¿Cómo se releva la información necesaria para realizar el diagnóstico?

En primer lugar es necesario analizar la información disponible en la empresa desde la perspectiva de género. En este sentido, se proponen los siguientes insumos informacionales para relevar y ser analizados.

-Bases informacionales estadísticas de la organización: bases de datos del personal, relevamientos por medio de encuestas, legajos e historias laborales, etc.

-Documentos organizacionales y publicaciones diversas: organigrama; personigrama; resoluciones de Directorio; Memoria Anual; descripciones de puestos; políticas de personal; comunicaciones al personal; bases de llamados para ocupar puestos vacantes, folletería, ediciones de la revista institucional; página web; carteleras; entre otros.

Asimismo, de acuerdo a los objetivos del diagnóstico explicitados más arriba, puede ser necesario aplicar las siguientes técnicas de relevamiento de información primaria:

- Encuestas.
- Entrevistas semi-estructuradas a informantes claves.
- Entrevistas grupales a trabajadores/as.

La selección de los/as informantes claves debe responder al conocimiento que tiene el Comité de Calidad con Equidad de las áreas de la empresa y de sus políticas, buscándose entrevistar a personas que representen la heterogeneidad de la organización. Asimismo, es importante incorporar la voz de aquellas áreas consideradas estratégicas en la gestión de la calidad en la organización al igual que las áreas vinculadas a la misión de la empresa. Por su parte, la selección de los/las gerentes/as como informantes claves busca acercarse a los criterios en base a los cuales se definen las políticas organizacionales. Los/as responsables de Recursos Humanos probablemente también sean informantes claves, ya que se considera que son los actores que pueden brindarnos información más

precisa en torno a las dimensiones propuestas para el análisis, como los procesos de reclutamiento y selección de personal, la determinación de cargos, puestos, funciones y competencias, políticas de compensaciones, etc.

La información a la que se acceda así como la que surja del proceso de diagnóstico deberá ser almacenada de forma ordenada y sistematizada de modo que sea fácil de consultar en futuros diagnósticos y procesos de monitoreo.

Por último cabe señalar que el espacio de entrevistas es un recurso a disposición del Comité de Calidad con Equidad como una estrategia adicional de sensibilización sobre el Programa de Calidad con Equidad.

Formulario de autodiagnóstico

El formulario de autodiagnóstico del Programa de Gestión de Calidad con Equidad ofrece una estructura para el relevamiento de información cuantitativa de importancia para el diagnóstico organizacional con perspectiva de género.

Está orientado a recoger en forma sistemática y profunda, aunque no necesariamente exhaustiva, las variables de las que suelen disponer las organizaciones sobre los diferentes ejes de diagnóstico definidos por el Programa.

Sus preguntas están dirigidas a:

- identificar oportunidades para la implementación del MCEG
- dar cuenta, en un primer nivel, del grado de incorporación de la perspectiva de género a los procedimientos de gestión y procesos de la organización
- detectar y medir brechas de género
- identificar insumos y elementos emergentes que permitan delinear, si resulta necesaria, una estrategia de investigación cualitativa para profundizar en los hallazgos cuantitativos

Formulario de Autodiagnóstico

Completar con la información requerida, agregar tablas y gráficos solicitados si es posible y adjuntar documentación relevante según lo indicado.

Datos del responsable del formulario de autoevaluación	
1. Nombre	
2. Cargo	
3. Correo electrónico	
4. Teléfono	
5. Celular	
Información general de la organización	
6. Nombre	
7. Categoría a la que pertenece ¹	<input type="checkbox"/> Pública, estatal o no <input type="checkbox"/> Privada, industrial o agropecuaria grande <input type="checkbox"/> Privada, comercial grande <input type="checkbox"/> Privada, de servicios grande <input type="checkbox"/> Privada, industrial/agropecuaria mediana/pequeña <input type="checkbox"/> Privada, comercial mediana o pequeña <input type="checkbox"/> Privada, de servicios mediana o pequeña
8. Giro (detallar)	
9. Dirección	
10. Teléfono	
11. Fax	
12. Página web	
13. ¿Ha recibido el Premio Nacional de Calidad?	<input type="checkbox"/> No, nunca nos presentamos <input type="checkbox"/> No, pero recibimos una mención <input type="checkbox"/> No, pero recibimos un reconocimiento <input type="checkbox"/> No, aunque nos postulamos <input type="checkbox"/> Sí, en 2009 <input type="checkbox"/> Sí, en 2008 <input type="checkbox"/> Sí, en 2007 <input type="checkbox"/> Sí, antes de 2007

<p>14.¿ La organización o algún área/ proceso de la misma está trabajando actualmente en Gestión Total de la Calidad (TQM)?</p>	<p> <input type="checkbox"/> Sí, toda la empresa <input type="checkbox"/> Sí, un área <input type="checkbox"/> Aún no, pero pensamos hacerlo <input type="checkbox"/> No (si respondió “un área”, aclarar a continuación cuál y a qué Gerencia o Área pertenece) <input type="text"/> </p>
<p>15. ¿Indique si la organización o algún área/proceso de la misma tiene formulada su Misión, Visión y Valores de acuerdo a las siguientes posibilidades (marcar sólo 1 respuesta)</p>	<p> <input type="checkbox"/> No hay una Visión, Misión ni Valores definidos <input type="checkbox"/> Existe una V, M, y/o V que NO alude/n directamente a la equidad de género, la diversidad ni la igualdad de oportunidades <input type="checkbox"/> Existe una V, M, y/o V que SÍ alude/n directamente a la equidad de género, la diversidad ni la igualdad de oportunidades (si respondió “un área”, aclarar a continuación cuál y a qué Gerencia o Área pertenece) <input type="text"/> </p>
<p>Información sobre la estructura de la organización</p>	
<p>16.¿ La organización cuenta con un organigrama definido y actualizado? (si responde que sí, adjuntarlo)</p>	<p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Está en proceso de definición </p>
<p>17. ¿Cuántos escalafones de mando existen?</p>	<p> <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Más de 5 <input type="checkbox"/> Es otro tipo de estructura </p>

<p>18. ¿Todo el funcionariado se encuentran en la misma localidad geográfica (departamento)?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí, en Montevideo <input type="checkbox"/> Sí, en Canelones <input type="checkbox"/> Sí, en otro departamento <input type="checkbox"/> No, la empresa cubre 2 departamentos <input type="checkbox"/> No, la empresa cubre 3 departamentos <input type="checkbox"/> No, la empresa cubre más de 3 departamentos</p>
<p>19. ¿Con cuánto/as oficinas y locales (incluyendo depósitos y cualquier instalación donde trabajen empleados/as de la organización, propios/as o tercerizados/as) cuenta la organización?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Más de 5</p>

Información general sobre puestos, cargos y funciones

<p>20. ¿La organización cuenta con Manual o Documentos de descripción de puestos y funciones? Si aplica para algunos cargos o niveles, aclarar cuáles</p>	<p><input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sólo para algún/algunos niveles de mando <input type="checkbox"/> Sí</p>
<p>21. ¿La organización está trabajando o planea trabajar de acuerdo a un modelo de gestión de competencias?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p>22. ¿La organización está trabajando o ha trabajado en la descripción de competencias de sus recursos humanos?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p>23. ¿La organización está trabajando o ha trabajado en la elaboración de perfiles de competencias?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p>24. ¿La organización cuenta con un diccionario de competencias?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p>
<p>25. Sí sí, ¿lo ha desarrollado por sí misma o ha adaptado un diccionario desarrollado por otra organización? Si tomaron uno preexistente y conocen la fuente, se ruega especificarla</p>	<p><input type="checkbox"/> Lo armamos de cero a partir de un análisis propio <input type="checkbox"/> Tomamos uno preexistente Fuente:</p>

Información del personal		
26. Por favor establecer el promedio de edad de	los funcionarios varones	
	las funcionarias mujeres	
27. Por favor establecer el promedio de antigüedad en la organización de	los funcionarios varones	
	las funcionarias mujeres	
28. Por favor establecer, si se posee la información, el promedio de antigüedad en el último puesto de	los funcionarios varones	
	las funcionarias mujeres	

Relevamiento sobre las bases informacionales de la organización	
29. ¿La organización cuenta con un sistema informático centralizado de gestión del personal (SGP)? Si sí, aclarar cuál	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
30. Si no, ¿existe algún método de relevamiento sistemático de información? Si sí, cómo lo definiría?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
31. El SGP u otro mecanismo sistemático ¿se actualiza con regularidad?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
32. El SGP u otro mecanismo ¿releva el sexo de los/las trabajadores/as?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
33. ¿Se releva la fecha de nacimiento o edad del/las trabajadores/as?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
34. ¿Se releva la fecha de ingreso a la organización del/la trabajadores/as?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
35. ¿Se releva la fecha en que el/la trabajador/a obtuvo su última promoción u accedió al cargo que actualmente ocupa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
36. ¿Se relevan las fechas en que accedió al/ los cargo/s ocupado/s anteriormente?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

37. ¿Se releva información sobre la vida personal de los/las trabajadores/as? (marcar sólo los campos que se releva y se mantiene, a su entender, actualizados)	Propiedad de su vivienda	
	Estado conyugal	
	Cantidad de hijos/as	
	Sexo de los/as hijos/as	
	Edades de los/as hijos/as	
	Otros/as dependientes	
	Formación previa del/la trabajador/a	
	Instancias de formación a las que ha accedido desde el ingreso a la organización, ofrecidas o promovidas por la propia organización	
	Instancias de formación a las que ha accedido desde el ingreso a la organización no ofrecidas ni promovidas por la organización (por motu proprio)	
	Otra variable que considere relevante como buena práctica en términos de conciliación con la vida familiar (1). Especificar.	
	Otra variable que considere relevante como buena práctica en términos de conciliación con la vida familiar (2). Especificar.	
38. ¿Con respecto a los días de licencia gozados por los/as trabajadores/as en el último año, cuáles son los “tipos de licencia” que se relevan?	Licencia anual	
	Licencia por enfermedad	
	Licencia por estudio	
	Licencia por enfermedad de los hijos/as	
	Licencia por enfermedad de otros/as dependientes	
	Licencia maternal	
	Licencia maternal en casos de adopción	
	Licencia paternal	
	Licencia paternal en casos de adopción	
	Licencia por realización de exámenes médicos, donación de sangre, etc.	
	Licencia por mudanza	
	Licencia sin goce de sueldo	
	Extensión de algún tipo de licencia paga : aclarar cuál	
	Licencia adicional adquirida como compensación o beneficio extra (aclarar a qué tipo de beneficio corresponde)	
Otro tipo de licencia (aclarar cuál/es)	a) b)	

39. Por favor completar la tabla a continuación

Promedio de días de licencia usufructuados por sexo

	Cantidad de mujeres que usufructuaron la licencia (números absolutos o frecuencia)	Mujeres: promedio de días (total de días usufructuados / q total de trabajadoras)	Cantidad de varones que usufructuaron la licencia	Varones: promedio de días
EJEMPLO: licencia por maternidad/paternidad	10	84	9	25
Licencia anual				
Licencia por enfermedad				
Licencia por estudio				
Licencia por enfermedad de los hijos/as				
Licencia por enfermedad de otros/as dependientes				
Licencia maternal				
Licencia maternal en casos de adopción				
Licencia paternal				
Licencia paternal en casos de adopción				
Licencia por realización de exámenes médicos, donación de sangre, etc.				
Licencia por mudanza				
Licencia sin goce de sueldo				
Extensión de algún tipo de licencia paga (aclarar cuál)				
Licencia adicional adquirida como compensación o beneficio extra (aclarar a qué tipo de beneficio corresponde)				
Total de trabajadores/as en la organización	--		--	

Información sobre reclutamiento y selección		
40. ¿La organización cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de trabajadores/as?	<input type="checkbox"/> Sí, existe un manual y procedimientos escritos <input type="checkbox"/> Sí, pero no siempre se cumple <input type="checkbox"/> No por escrito, pero siempre solemos hacerlo con el mismo método <input type="checkbox"/> No existe. La forma de selección varía según las necesidades.	
41. Los procesos de evaluación de postulantes externos...	<input type="checkbox"/> Se tercerizan <input type="checkbox"/> Los realiza un/a experto/a, equipo o tribunal interno/a <input type="checkbox"/> Los realiza cada jefe/a o gerente/a <input type="checkbox"/> Depende (aclarar)	
42. Los procesos de evaluación de postulantes internos...	<input type="checkbox"/> Se tercerizan <input type="checkbox"/> Los realiza un/a experto/a, equipo o tribunal interno/a <input type="checkbox"/> Los realiza cada jefe/a o gerente/a <input type="checkbox"/> Depende (aclarar)	
43. ¿Quién define el perfil o competencias que se requieren para cada cargo?	<input type="checkbox"/> Ya está definido en un manual/diccionario/documento <input type="checkbox"/> El departamento de RRHH <input type="checkbox"/> La jefatura del área junto a RRHH <input type="checkbox"/> La jefatura del área en que se abre la vacante <input type="checkbox"/> Otro	
44. ¿Quién o quiénes participan de las distintas etapas del proceso de selección?	<input type="checkbox"/> Siempre la/a misma/s personas <input type="checkbox"/> Un equipo multidisciplinario <input type="checkbox"/> Distintas personas según la etapa del proceso <input type="checkbox"/> Depende	
45. ¿Qué métodos de difusión de los llamados emplean habitualmente?*	Publicación en uno o varios diario/s /semanario/s	
	Publicación a través de una consultora externa	
	Se contrata una consultora pero no se publica	
	Publicación en una o varias páginas web	
	Circulación de e-mails por una base de datos de personas	
	Circulación de e-mails por una base de datos de organizaciones educativas y/o empresariales	
	Circulación interna	
	Otro (explicitar)	
* Puede tomarse como criterio el método/s empleado/s en el último llamado		

46. ¿Los II amados suelen explicitar...	Sexo del/la postulante	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Depende de la tarea <input type="checkbox"/> Sólo para cargos directivos <input type="checkbox"/> Sólo para algunos cargos ejecutivos <input type="checkbox"/> Nunca
	Horario en que deberá desempeñarse o particularidades al respecto?	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Depende (p.ej. si los turnos son rotativos) <input type="checkbox"/> Nunca
	Ubicación física de desempeño del cargo	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Depende (aclarar: _____) <input type="checkbox"/> Nunca
	Requisitos físicos como capacidad de uso de fuerza	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Depende (aclarar: <input type="text"/>) <input type="checkbox"/> Nunca
	Requisitos físicos como prolijidad (“presentable”, “buen aspecto” o tipo de vestimenta)	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca
	Requisitos físicos como “muy buena presencia”	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca
	Requisitos físicos como peso o altura	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca
	Estado civil o conyugal del postulante	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca
	Rango de edad del postulante	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca
	Condiciones salariales y beneficios económicos	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca
	Condiciones laborales y riesgos potenciales?	<input type="checkbox"/> Siempre o generalmente <input type="checkbox"/> Sólo para algún/os puesto/s (ejemplificar al menos uno) <input type="checkbox"/> Nunca

47. ¿Los llamados suelen requerir...	La presentación de un “currículum ciego”		
	Inclusión de fotografía en el CV		
	Declaración de estado civil o conyugal		
	Carné de salud vigente		
	Otros exámenes médicos o de aptitud física? (explicitar)		
48. Durante el proceso de selección / reclutamiento	Se realizan tests psicotécnicos o psicológicos a los/as postulantes...	<input type="checkbox"/> Se contrata a una empresa consultora para aplicarlos <input type="checkbox"/> Los aplica el equipo de RRHH <input type="checkbox"/> Depende de las circunstancias <input type="checkbox"/> No se realizan	
	Se realizan entrevistas...	<input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Individuales, sólo con RRHH <input type="checkbox"/> Individuales, sólo con su eventual jefe/a <input type="checkbox"/> Grupales (simples) con el/la jefe/a y/o RRHH <input type="checkbox"/> Grupales, c/dinámicas de casos y trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Es muy variable	
	Si se realizan entrevistas, se guardan registros como grabaciones o notas de las mismas?	<input type="checkbox"/> Sí, por un año o más <input type="checkbox"/> Sí, por menos de un año <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica	
	Considera Ud. que habitualmente se realiza un justo balance de las aptitudes/habilidades, las competencias y las cualidades personales de los/as postulantes?	<input type="checkbox"/> Sí, es un balance adecuado <input type="checkbox"/> Se suele valorar más las aptitudes técnicas <input type="checkbox"/> Se suele valorar más las competencias personales <input type="checkbox"/> Se suele valorar más la personalidad <input type="checkbox"/> Depende	
	Si respondió “depende” a la pregunta anterior, por favor amplíe: para qué puestos o en qué situaciones se valoran más unas que otras...		

49. Durante las entrevistas, en etapas avanzadas del proceso de selección o luego de haberse confirmado la misma, se solicita al/la postulante...	Tests de embarazo	
	Declaración de no estar embarazada (o no planificar hacerlo en determinado plazo)	
	Manifestar su estado civil/ conyugal	<input type="checkbox"/> Por lo general, sí, a todos/as <input type="checkbox"/> Por lo general, especialmente a las mujeres <input type="checkbox"/> Por lo general, especialmente a los varones <input type="checkbox"/> A veces, depende del puesto/ la tarea <input type="checkbox"/> Nunca
	Manifestar si tienen hijos/as (y cuántos/as)	<input type="checkbox"/> Por lo general, sí, a todos/as <input type="checkbox"/> Por lo general, especialmente a las mujeres <input type="checkbox"/> Por lo general, especialmente a los varones <input type="checkbox"/> A veces, depende del puesto/ la tarea <input type="checkbox"/> Nunca
	Manifestar su interés en casarse y/o tener hijos en determinado plazo	<input type="checkbox"/> Por lo general, sí, a todos/as <input type="checkbox"/> Por lo general, especialmente a las mujeres <input type="checkbox"/> Por lo general, especialmente a los varones <input type="checkbox"/> A veces, depende del puesto/ la tarea <input type="checkbox"/> Nunca
Someterse a algún otro tipo de chequeo médico (explicitar)		
50. La decisión última sobre emplear a uno/a u otro/a postulante, se toma...	<input type="checkbox"/> Colectivamente, entre los decisores participantes <input type="checkbox"/> A través de un tribunal de selección <input type="checkbox"/> Individualmente, el/la jefe/a con quien trabajará <input type="checkbox"/> De otra forma (aclarar)	
51. En su organización ¿existen puestos o tipos de tareas que estén "reservados" sólo para mujeres?	<input type="checkbox"/> Sí, para algunos puestos se toman sólo mujeres <input type="checkbox"/> Sí, para algunos/as es difícil pensar en varones <input type="checkbox"/> No explícitamente, pero de hecho sucede <input type="checkbox"/> No, hay ambos sexos en todos (o casi) los puestos	
52. En su organización ¿existen puestos o tipos de tareas que estén "reservados" sólo para hombres?	<input type="checkbox"/> Sí, para algunos puestos se toman sólo varones <input type="checkbox"/> Sí, para algunos/as es difícil pensar en mujeres <input type="checkbox"/> No explícitamente, pero de hecho sucede <input type="checkbox"/> No, hay ambos sexos en todos (o casi) los puestos	
53. ¿Considera que en las organizaciones de su rubro existen barreras para el ingreso de mujeres a determinados puestos/ tipos de ocupaciones?	<input type="checkbox"/> Sí, es frecuente <input type="checkbox"/> Sí, en algunas empresas <input type="checkbox"/> No explícitamente, pero de hecho sucede <input type="checkbox"/> No, hay ambos sexos en todos (o casi) los puestos <input type="checkbox"/> Sí, para algunas tareas <input type="checkbox"/> No	
54. ¿Considera que en su organización existen barreras para el ingreso de mujeres a determinados puestos/ tipos de ocupaciones?	<input type="checkbox"/> a) Sí, las hay <input type="checkbox"/> b) No, no hay ningún tipo de barrera <input type="checkbox"/> c) No son barreras, simplemente no hay mujeres	

<p>55. Si contestó c) en la pregunta anterior: ¿Por qué razón, a su entender, no suele haber mujeres en esos puestos/tareas/ocupaciones?</p>	<input type="checkbox"/> Porque no son tareas para mujeres <input type="checkbox"/> Porque las mujeres no se presentan/no les interesa <input type="checkbox"/> Porque no hay infraestructura para mujeres <input type="checkbox"/> Es difícil integrarlas en lugares de hombres <input type="checkbox"/> No están formadas para esas tareas <input type="checkbox"/> Los hombres son mejores en ese tipo de tareas
<p>56. Si contestó a) en la pregunta anterior: ¿Cómo operan, a su entender, esas barreras?</p>	<input type="checkbox"/> No se hacen los llamados pensando en tomar mujeres <input type="checkbox"/> No se ofrecen las comodidades que necesitan <input type="checkbox"/> Los compañeros se resisten/resistirían <input type="checkbox"/> Las jefaturas consideran que no son tareas para ellas <input type="checkbox"/> Las jefaturas prefieren trabajar con hombres <input type="checkbox"/> La clientela prefiere tratar con hombres <input type="checkbox"/> No se las toma porque se teme que falten más <input type="checkbox"/> Se cree van a desatender el trabajo por la familia <input type="checkbox"/> Otra (especificar)
<p>57. ¿Considera Ud. que hacer el esfuerzo de integrar más mujeres a áreas operativas o “masculinizadas” sería...</p>	<input type="checkbox"/> a) Un esfuerzo que valdría la pena <input type="checkbox"/> b) Un esfuerzo excesivo para el beneficio posible <input type="checkbox"/> c) Natural, no significaría ningún esfuerzo real <input type="checkbox"/> d) Innecesario; las mujeres están integradas
<p>58. Si contestó a) en la pregunta anterior, ¿considera que sería un esfuerzo redituable porque...</p>	<input type="checkbox"/> Se llenarían las vacantes más fácilmente <input type="checkbox"/> Mejoraría el producto del trabajo y/o la productividad <input type="checkbox"/> Enriquecería el clima laboral <input type="checkbox"/> Se lograría una mejor distribución de tareas <input type="checkbox"/> Se lograría una mayor orientación al mercado de la organización y/o mayor satisfacción del consumidor <input type="checkbox"/> La creatividad y habilidades de resolución de problemas de los/as empleados/as aumentaría <input type="checkbox"/> Habría menos conflictividad <input type="checkbox"/> Se entiende que es parte de la Gestión de Calidad Total <input type="checkbox"/> La organización quiere/debe contribuir a aumentar las oportunidades de las mujeres/ reducir la discriminación
<p>59. ¿La organización emplea actualmente a alguna persona con algún tipo de discapacidad? (se puede marcar varias opciones)</p>	<input type="checkbox"/> Sí, discapacitado/a/s motores <input type="checkbox"/> Sí, discapacitado/a/s intelectuales <input type="checkbox"/> Sí, discapacitado/a/s sensoriales <input type="checkbox"/> Ahora no, pero la/s ha habido en el pasado <input type="checkbox"/> No

60. ¿La organización mantiene alguna clase de vínculo con organizaciones de la sociedad civil...	<input type="checkbox"/> a) No, con ninguna <input type="checkbox"/> b) Sí, de tipo empresarial/de emprendurismo <input type="checkbox"/> c) Sí, de cooperativismo <input type="checkbox"/> d) Sí, vinculadas c/temas de género/diversidad <input type="checkbox"/> e) Con más de una, de diverso tipo
61. Si contestó d) o e) en la pregunta anterior; ¿Qué tipo de vínculo mantiene la organización con la/s OSC/s?	<input type="checkbox"/> A través de colaboraciones puntuales/espórádicas <input type="checkbox"/> Apoyándola/s con fondos/donaciones <input type="checkbox"/> A través de la contratación de formación <input type="checkbox"/> Mediante convenios de inserción laboral/pasantías <input type="checkbox"/> Cooperando en gestionar el cambio organizacional

Información sobre promoción y oportunidades de carrera

62. Marcar si se realizan los siguientes procedimientos sistemáticamente y con qué contrapartes	Sólo por el/la jefe/a (90°)	Conjuntamente con el/la trabajador/a (cooperativa)	180°	360°
63. Evaluaciones de desempeño				
64. Evaluaciones por competencias				
65. Evaluaciones de potencial				
66. Otro (aclarar)				
67. ¿Considera Ud, que la estrategia de difusión de los llamados internos asegura que todos y todas los/as trabajadores/as estén sistemáticamente informados del surgimiento de vacantes en cargos con mayor nivel de decisión?	<input type="checkbox"/> Sí, en general todos saben a qué podrían presentarse <input type="checkbox"/> Normalmente sí, pero puede haber excepciones <input type="checkbox"/> En general se sabe en un círculo bastante cerrado <input type="checkbox"/> Las promociones no son abiertas			
68. ¿Considera Ud. que existen diferencias por sexo en este sentido?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Los hombres están más al tanto de sus posibilidades <input type="checkbox"/> Las mujeres están más al tanto de sus posibilidades			

Información sobre capacitación

69. ¿Existe un plan de capacitación anual?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Existe, pero es más extenso (bi-anual o más) <input type="checkbox"/> Existe, pero es semestral/ trimestral <input type="checkbox"/> Se planifica la capacitación mes a mes <input type="checkbox"/> Se planifica/ejecuta al ir surgiendo la necesidad <input type="checkbox"/> Se realiza raramente
--	--

70. ¿Quién concilia las necesidades y los recursos disponibles?	<input type="checkbox"/> El depto. de RRHH <input type="checkbox"/> El área de capacitación que depende de RRHH <input type="checkbox"/> El área de capacitación, que reporta a otro depto. <input type="checkbox"/> Cada gerencia/jefatura <input type="checkbox"/> Depende de cómo se haya relevado <input type="checkbox"/> No aplica
71. ¿Quién suele brindar las capacitaciones?	<input type="checkbox"/> En general, formadores de la propia organización <input type="checkbox"/> En general, formadores contratados a instituciones educativas <input type="checkbox"/> En general, formadores contratados a ONGs <input type="checkbox"/> Tanto formadores externos como internos <input type="checkbox"/> No aplica
72. ¿Los planes de capacitación suelen incluir módulos sobre seguridad y salud ocupacional?	<input type="checkbox"/> Sí, siempre <input type="checkbox"/> No, nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces se lo ha hecho <input type="checkbox"/> Sólo para los/as operarios <input type="checkbox"/> Sólo para los ingresos nuevos <input type="checkbox"/> No aplica
73. ¿Se suele capacitar en calidad?	<input type="checkbox"/> Sí, regularmente <input type="checkbox"/> No, nunca <input type="checkbox"/> Algunas veces se lo ha hecho <input type="checkbox"/> Sólo para los/as operarios <input type="checkbox"/> Sólo si están involucrados en procesos de TQM <input type="checkbox"/> Sólo para los ingresos nuevos
74. ¿Los planes de capacitación suelen incluir módulos sobre género/diversidad?	<input type="checkbox"/> Sí, con regularidad <input type="checkbox"/> Si, se comenzó y se pretende sistematizarlo <input type="checkbox"/> Algunas veces se lo ha hecho <input type="checkbox"/> Sólo para los ingresos nuevos <input type="checkbox"/> Sólo para quien está involucrado/a en la temática <input type="checkbox"/> No, nunca
75. ¿Los planes de capacitación suelen incluir formación para formadores?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica
76. ¿Si respondido “sí” a la pregunta anterior, en la formación para formadores se incluyen módulos sobre género o diversidad?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica
77. ¿Los planes de capacitación buscan distribuir equitativamente los cursos, según tipo y cantidad de horas, entre varones y mujeres?	<input type="checkbox"/> Sí, se analiza la asignación de recursos x sexo <input type="checkbox"/> No, el sexo es irrelevante al asignar capacitación <input type="checkbox"/> No aplica
78. ¿Existe un sistema de inducción para los/as trabajadores/as que ingresan a la organización?	<input type="checkbox"/> Sí, siempre se lo aplica <input type="checkbox"/> Sí, pero no siempre se lo aplica <input type="checkbox"/> Sí, para quienes ingresan a determinados lugares <input type="checkbox"/> Se lo hace, pero no está sistematizado <input type="checkbox"/> Se lo ha hecho puntualmente/ en el pasado <input type="checkbox"/> No, no existe ni se lo ha hecho nunca

<p>79. ¿Las capacitaciones suelen realizarse dentro del horario de trabajo?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí, siempre o casi siempre <input type="checkbox"/> Se intenta que sea así, pero no suele poderse <input type="checkbox"/> 50/50 <input type="checkbox"/> Suelen ser fuera del horario <input type="checkbox"/> No aplica</p>																		
<p>80. ¿Cuando las capacitaciones no se realizan dentro del horario de trabajo, las horas de capacitación se contabilizan como horas trabajadas?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí, se pagan como horas trabajadas <input type="checkbox"/> Sí, se pagan como horas extra <input type="checkbox"/> Sí, generan horas/ días de licencia <input type="checkbox"/> Depende <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica</p>																		
<p>81. ¿Cuando las capacitaciones no se realizan dentro del horario de trabajo, existe algún otro mecanismo para compensar esas horas fuera del hogar? ¿Cuál?</p>																			
<p>82. ¿Cuando las capacitaciones no se realizan dentro del horario de trabajo, existe algún mecanismo para facilitar el acceso de los/as trabajador/as a esas instancias? ¿Cuál/es?</p>																			
<p>83. ¿Cuáles son los medios de detección de necesidades de entrenamiento/ formación que la organización suele utilizar?</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="821 833 1358 916">Observación por parte del/a jefe/a de las aptitudes y habilidades puestas en práctica por el/la trabajador/a</td> <td data-bbox="1358 833 1437 916"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 916 1358 979">Cuestionarios autoadministrados por el/la trabajador/a</td> <td data-bbox="1358 916 1437 979"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 979 1358 1027">Cuestionarios autoadministrados por el/la jefe/a</td> <td data-bbox="1358 979 1437 1027"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 1027 1358 1075">Entrevistas personales con el/la trabajador/a</td> <td data-bbox="1358 1027 1437 1075"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 1075 1358 1107">A través de la evaluación de desempeño</td> <td data-bbox="1358 1075 1437 1107"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 1107 1358 1139">A través de la evaluación por competencias</td> <td data-bbox="1358 1107 1437 1139"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 1139 1358 1187">A través de la evaluación de potencial</td> <td data-bbox="1358 1139 1437 1187"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 1187 1358 1219">A través de la revisión del perfil del cargo</td> <td data-bbox="1358 1187 1437 1219"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 1219 1358 1251">Otro (aclarar)</td> <td data-bbox="1358 1219 1437 1251"></td> </tr> </table>	Observación por parte del/a jefe/a de las aptitudes y habilidades puestas en práctica por el/la trabajador/a		Cuestionarios autoadministrados por el/la trabajador/a		Cuestionarios autoadministrados por el/la jefe/a		Entrevistas personales con el/la trabajador/a		A través de la evaluación de desempeño		A través de la evaluación por competencias		A través de la evaluación de potencial		A través de la revisión del perfil del cargo		Otro (aclarar)	
Observación por parte del/a jefe/a de las aptitudes y habilidades puestas en práctica por el/la trabajador/a																			
Cuestionarios autoadministrados por el/la trabajador/a																			
Cuestionarios autoadministrados por el/la jefe/a																			
Entrevistas personales con el/la trabajador/a																			
A través de la evaluación de desempeño																			
A través de la evaluación por competencias																			
A través de la evaluación de potencial																			
A través de la revisión del perfil del cargo																			
Otro (aclarar)																			
<p>84. ¿Se lleva un registro sistemático de las capacitaciones por persona que incluya horas anuales y totales recibidas por cada trabajador/a? Si respondió “determinadas categorías”, indicar cuál/es</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sólo de determinada/s categorías de trabajador/a</p>																		

85. ¿Se lleva un registro sistemático de las mismas que permita hacer un corte entre capacitaciones operativas y estratégicas (las primeras, orientadas a mejorar las habilidades para trabajo cotidiano; las segundas, orientadas a aumentar el potencial de desarrollo del/a trabajador/a)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
---	--

86. Si respondió “sí” a la pregunta anterior, por favor completar la siguiente tabla:

Actividades de formación	Mujeres	Varones
Operativas	% columna	% columna
Estratégicas	% columna	% columna
Total	100%	100%

Información sobre sistema de remuneraciones

87. ¿La organización cuenta con una estructura de remuneraciones que establece los montos que corresponden a cada categoría o cargo? Si respondió “para determinados niveles”, aclarar cuáles	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Para determinados niveles/categorías
--	---

88. Si respondió “sí” a la pregunta anterior (87): ¿Tal estructura de remuneraciones es pública y accesible para todo el funcionario?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Existe, pero es más extenso (bi-anual o más) <input type="checkbox"/> Existe, pero es semestral/ trimestral <input type="checkbox"/> Se planifica la capacitación mes a mes <input type="checkbox"/> Se planifica/ejecuta al ir surgiendo la necesidad <input type="checkbox"/> Se realiza raramente capacitación
---	---

89. Si respondió “sí” a la pregunta 87, ¿Los profesionales están asignados a una misma categoría?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No, hay varias profesiones en distintas categorías
---	--

90. Si respondió “no” a la pregunta 89, ¿Qué profesiones están asignados a las categorías más altas?	
--	--

91. Por favor completar las siguientes tablas (agregar filas si es necesario):

91.1. Promedios salariales SALARIO BASE (no incluye compensaciones adicionales, como horas extra o beneficios) según sexo y escalafón

	Mujeres	Varones	Total
Escalafón 1			
Escalafón 2			
Escalafón 3			
Escalafón 4			
Escalafón 5			
Total			

91.2. Promedios salariales totales (efectivamente PERCIBIDOS al último mes) según sexo y escalafón

	Mujeres	Varones	Total
Escalafón 1			
Escalafón 2			
Escalafón 3			
Escalafón 4			
Escalafón 5			
Total			

91.3. Cantidad de trabajadores/as que perciben compensaciones variables (agregar filas hasta totalizar el máximo de compensaciones acumuladas que un/a trabajador/a pueda percibir) según sexo

	Mujeres	Varones	Total
Ninguna compensación adicional			
Una compensación adicional			
Dos compensaciones			
Tres compensaciones			
Cuatro compensaciones			
Total			

Información sobre productividad

92. ¿La organización mide la productividad del trabajo?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> En términos de valor producto/valor hrs trabajadas <input type="checkbox"/> En base al SIMAPRO de OIT <input type="checkbox"/> Otra metodología (aclarar)																				
93. ¿La organización premia a los/as trabajadores/as por productividad?	<input type="checkbox"/> Proporcionalmente al aporte de cada trabajador/a <input type="checkbox"/> Montos fijos (a quienes cumplan las condiciones) <input type="checkbox"/> No																				
94. Si respondió “sí” a la pregunta anterior (93), favor completar la siguiente tabla:																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Categoría</th> <th style="width: 25%;">Mujeres</th> <th style="width: 25%;">Varones</th> <th style="width: 25%;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Operarios/as</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Administrativos/as</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gerentes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Mujeres	Varones	Total	Operarios/as				Administrativos/as				Gerentes				Otros				
Categoría	Mujeres	Varones	Total																		
Operarios/as																					
Administrativos/as																					
Gerentes																					
Otros																					

Información sobre conciliación entre vida laboral y familiar

95. ¿Existe reglamentación que prevea días de licencia por enfermedad de los hijos/as sin que se los reste a la licencia anual? Si sí, aclarar la cantidad de días permitidos.	<input type="checkbox"/> Sí, con un máximo preestablecido (aclarar) <input type="checkbox"/> No, pero se hace de hecho <input type="checkbox"/> No, se resta de la licencia salvo excepciones <input type="checkbox"/> Se resta estrictamente de la licencia Cantidad máxima de días <input style="width: 50px;" type="text"/>										
96. ¿Existe reglamentación que prevea días de licencia por enfermedad del cónyuge u otros/as dependientes sin que se los reste a la licencia anual? Si sí, aclarar la cantidad de días permitidos.	<input type="checkbox"/> Sí, con un máximo preestablecido (aclarar) <input type="checkbox"/> No, pero se hace de hecho <input type="checkbox"/> No, se resta de la licencia salvo excepciones <input type="checkbox"/> Se resta estrictamente de la licencia Cantidad máxima de días <input style="width: 50px;" type="text"/>										
97. ¿Existe algún reglamento o mecanismo que permita al/la trabajador/a solicitar algún tipo de flexibilización laboral/horaria por determinado período?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Reducción horaria</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Horas de trabajo no presencial</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Modificación de horario</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Flexibilidad en los horarios de ingreso a condición de sumar un X total</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Qué condiciones deben cumplir?</td> <td></td> </tr> </table>	Reducción horaria		Horas de trabajo no presencial		Modificación de horario		Flexibilidad en los horarios de ingreso a condición de sumar un X total		Qué condiciones deben cumplir?	
Reducción horaria											
Horas de trabajo no presencial											
Modificación de horario											
Flexibilidad en los horarios de ingreso a condición de sumar un X total											
Qué condiciones deben cumplir?											

98. ¿Cuán frecuente es, en general, que los trabajador/as de las siguientes categorías hagan horas extra?	Operativo	<input type="checkbox"/> Muy frecuentemente <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Raramente o nunca
	Administrativo	<input type="checkbox"/> Muy frecuentemente <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Raramente o nunca
	Supervisores y Jefes/as	<input type="checkbox"/> Muy frecuentemente <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Raramente o nunca
	Gerentes	<input type="checkbox"/> Muy frecuentemente <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/> Raramente o nunca
99. ¿Las reuniones de gerentes suelen realizarse dentro de su horario de trabajo?	<input type="checkbox"/> Sí, siempre <input type="checkbox"/> Sí, pero a veces se extienden más allá de éste <input type="checkbox"/> Sí, pero siempre terminan después de horario <input type="checkbox"/> Es variable <input type="checkbox"/> Es frecuente que se hagan fuera del horario	

Información sobre salud ocupacional y lactancia

100. ¿Se respeta la reglamentación vigente y se estimula la lactancia materna otorgando a las trabajador/ras...?	<input type="checkbox"/> Reducción horaria: 30 min.2 veces x día hasta 6 m <input type="checkbox"/> Reducción horaria: 1hr. x día hasta 6 meses <input type="checkbox"/> Medio horario hasta los 6 meses del/a bebé <input type="checkbox"/> Cualquiera de las 3 anteriores a su solicitud <input type="checkbox"/> Reducción horaria: 30 min 2 veces x día hasta 12 m <input type="checkbox"/> Reducción horaria: 1hr. x día hasta 12 meses <input type="checkbox"/> Medio horario hasta los 12 meses del/a bebé <input type="checkbox"/> Cualquiera de las 3 anteriores a su solicitud <input type="checkbox"/> Cualquier opción más allá de los 12m a solicitud de la interesada	
101. ¿Se ofrece o promueve extender el descanso puerperal en caso de hijos/as nacidos/as prematuros/as o embarazos múltiples?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No como regla, pero ha sucedido <input type="checkbox"/> No	
102. ¿Se ofrece o promueve extender la reducción horaria habitual prevista para la lactancia en caso de hijos/as nacidos/as prematuros/as o embarazos múltiples?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No como regla, pero ha sucedido <input type="checkbox"/> No	

103. ¿Se ofrecen instalaciones que faciliten la extracción de leche a las madres lactantes?	<input type="checkbox"/> Excelentes (confort, insumos facilitados x la org) <input type="checkbox"/> Muy adecuadas (acceso a métodos de esterilización) <input type="checkbox"/> Aceptables (como mínimo, privadas y sin presiones) <input type="checkbox"/> Apenas aceptables/ no se ofrecen
104. ¿Se ofrecen instalaciones adecuadas para el almacenamiento de la leche materna?	<input type="checkbox"/> Sí, en una heladera/freezer/conservadora especial <input type="checkbox"/> En una heladera compartida <input type="checkbox"/> No
105. Desde la organización ¿se promueve el acceso a información sobre salud sexual y reproductiva?	
106. Si respondió “sí”, ¿cómo?	
107. ¿Se comunica y alienta el ejercicio del derecho a un día de licencia para la realización de exámenes ginecológicos (pap y mamografía)?	
108. ¿Se comunica y alienta el ejercicio del derecho a un día de licencia por donar sangre?	

Información sobre ambiente de trabajo

109. ¿La organización ha hecho esfuerzos por medir el clima laboral?	<input type="checkbox"/> Anualmente o con mayor frecuencia <input type="checkbox"/> Sí, cada dos años <input type="checkbox"/> Sí, pero de forma irregular <input type="checkbox"/> Una sola vez, en los últimos dos años <input type="checkbox"/> Una sola vez, hace más de dos años <input type="checkbox"/> Nunca
110. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior, ¿de qué modo se ha hecho?	<input type="checkbox"/> Evaluaciones “informales” de los/as jefes/as <input type="checkbox"/> A través de entrevistas con referentes de RRHH <input type="checkbox"/> A través de encuestas <input type="checkbox"/> No aplica
111. ¿Existe una política institucional de prevención y tratamiento de adicciones?	<input type="checkbox"/> Hay una política, recursos asignados y acciones <input type="checkbox"/> Existe una política pero no es aplicada <input type="checkbox"/> No existe política formal, pero se actúa <input type="checkbox"/> No existe política ni acciones concretas
112. Si respondió que se realizan acciones, ¿estas son:	<input type="checkbox"/> de capacitación/ información/ difusión/ comunicación <input type="checkbox"/> otras acciones de prevención/ protección <input type="checkbox"/> de orientación, tratamiento y seguimiento?
113. ¿Existe una política institucional de prevención y tratamiento de violencia doméstica?	<input type="checkbox"/> Hay una política, recursos asignados y acciones <input type="checkbox"/> Existe una política pero no es aplicada <input type="checkbox"/> No existe política formal, pero se actúa <input type="checkbox"/> No existe política ni acciones concretas

114. Si respondió que se realizan acciones, ¿estas son:	de capacitación/ información/ difusión/ comunicación	
	otras acciones de prevención/ protección	
	de orientación, tratamiento y seguimiento?	
115. ¿Existe una política institucional de prevención y tratamiento de casos de acoso sexual en el trabajo?	Hay una política, recursos asignados y acciones Existe una política pero no es aplicada No existe política formal, pero se actúa No existe política ni acciones concretas	
116. Si respondió que se realizan acciones, ¿estas son:	de capacitación/ información/ difusión/ comunicación	
	otras acciones de prevención/ protección	
	de orientación, tratamiento y seguimiento	
117. ¿Existe un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de acoso sexual?	de sanción al/a acosador/a?	
	Hay una política, recursos asignados y acciones Existe una política pero aún no aplicada No existe política formal, pero se actúa No existe política ni acciones concretas	
	El mecanismo existe y está en funcionamiento El mecanismo existe pero aún no ha funcionado El mecanismo está siendo creado No existe	
118. ¿Existe un mecanismo (comisión, referentes) encargado de la recepción y seguimiento de casos de inequidades, incluyendo las de género?	El mecanismo existe y está en funcionamiento El mecanismo existe pero aún no ha funcionado El mecanismo está siendo creado No existe	

Información cuantitativa sobre el capital humano de la organización según sexo

	Total	Varones	Mujeres
119. Cantidad de empleados en plantilla			
120. Cantidad de trabajadores/as contratados (tercerizados)			
121. Miembros del “Directorio”, de la “Cúpula Ejecutiva” o del primer escalafón de mando. Especificar la denominación del mismo:			
122. Cantidad de miembros de la Alta Gerencia o segundo escalafón de mando (si no coincide con el de Gerente, en cuyo caso no responder esta pregunta). Especificar la denominación:			
123. Cantidad de miembros de un eventual tercer escalafón de mando que no esté comprendido en las preguntas siguientes. Especificar la denominación:			
124. Cantidad de Gerentes o similares. Especificar la denominación:			
125. Cantidad de Subgerentes o similares. Especificar la denominación:			

126. Cantidad de miembros del escalafón inmediatamente inferior a Subgerente o similar (p.ej. Jefes/as de sector/sección/área/planta, etc.). Especificar la denominación:			
127. Cantidad de miembros del siguiente escalafón en línea descendente. Especificar la denominación:			
128. Cantidad de trabajadores/as operativos			
129. Cantidad de trabajadores/as administrativos			
130. Cantidad de personas con trabajadores/as a cargo			
131. Cantidad de personas sin trabajadores/as a cargo			
132. Promedios de edad de...			
133. Promedios de antigüedad en la organización...			
134. Se ruega agregar tabla o gráfico con cantidad de varones y mujeres por escalafón de mando			
135. Se ruega agregar tabla o gráfico de varones y mujeres según localidad geográfica			
136. Se ruega agregar tabla o gráfico de varones y mujeres según local u oficina			
137. Teniendo en cuenta las cifras completadas en las preguntas anteriores, por favor compare la cantidad de mujeres en la cúpula ejecutiva en relación al total de miembros...	<input type="checkbox"/> a) Hay cifras similares de mujeres y varones <input type="checkbox"/> b) Hay menos mujeres que varones <input type="checkbox"/> c) Hay más mujeres que varones		
138. Si respondió b) en la pregunta anterior, ¿considera Ud. que se debe a...	<input type="checkbox"/> Que la empresa tiene muy pocas mujeres en general <input type="checkbox"/> Hay pocas mujeres elegibles para esas posiciones <input type="checkbox"/> Las mujeres prefieren no presentarse a esos cargos <input type="checkbox"/> Las mujeres no se enteran de esas vacantes <input type="checkbox"/> El peso de sus responsabilidades extra-laborales?		

Pauta de entrevista grupal

La siguiente pauta de entrevista grupal es una guía para profundizar en los hallazgos cuantitativos relevados mediante el formulario de autodiagnóstico.

Está organizada en función de los diferentes ejes de diagnóstico anteriormente enumerados y pretende servir sencillamente como elemento orientativo para conducir una estrategia de investigación cualitativa. La selección del público objetivo dependerá de una serie de criterios que conforman lo que suele denominarse una “muestra teórica”.

Es importante señalar que esta pauta ha sido desarrollada para ser aplicada a grupos del personal relativamente homogéneos (especialmente en cuanto a categoría ocupacional/retributiva se refiere). A efectos de entrevistar, por ejemplo, tanto a gerentes/as como operarios/as, es necesario organizar grupos de discusión separados o bien recurrir a otras técnicas como la entrevista individual. Pueden existir diversas razones para inclinarse por una u otra técnica. Al variar la técnica también deberán establecerse criterios diferentes para estructurar la muestra.

En caso de optar por realizar entrevistas individuales, se espera que la pauta pueda ser elaborada siguiendo los criterios con que la presente está construida.

Módulo 1 > Presentación

Objetivos:

- 1.1 Presentar los objetivos de la reunión, la dinámica de trabajo, los/las participantes y los roles.
- 1.2 Crear clima de trabajo.

Buenos días. Les agradecemos mucho su participación. Mi nombre es X, trabajo para Z y como ustedes sabrán hoy estamos convocados para conversar sobre las condiciones de trabajo de varones y mujeres en esta organización, para conocer sus realidades e intentar mejorarlas.

Como ustedes saben estamos trabajando junto con Inmujeres en el Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, en el que también trabajan otras organizaciones (enumerarlas si es posible) que apunta a valorar el trabajo de varones y mujeres en una organización sin que existan desigualdades en cuanto a las oportunidades y derechos de unas y otros. El Comité de Calidad con Equidad de Género viene trabajando para diagnosticar si existen desigualdades de género en la organización. Se identificaron algunas prácticas que producen desigualdades y algunos avances que se han realizado en los últimos años.

Pero como este proceso tiene que ver con introducir la problemática de la equidad de género a través de la Calidad, el proyecto busca certificar la Gestión de Calidad con Equidad de Género. Es así que se eligió esta área/organización para comenzar este proceso de mejora.

El objetivo de esta reunión de trabajo es conocer en qué medida las prácticas que visualizamos en toda la organización se dan también en ésta área/departamento/sección/grupo de trabajo o si existen otras que debemos conocer. Buscamos recoger las posibles inequidades y entre todos/as poder analizar las causas y cómo se podrían modificar. Si bien esto es una charla, la idea es que hablemos ordenadamente y sigamos una pauta de discusión. La dinámica de trabajo es la siguiente: quienes les hablamos, en el rol de moderadores, vamos a ir proponiéndoles preguntas o consignas de trabajo. La idea es que todas y todos se sientan libres de opinar y contar sus experiencias, dado que para nosotros/as lo más importante es poder acercarnos lo mejor posible a la realidad de la organización. Nada de lo que digan está bien o mal, todas las experiencias y opiniones son válidas para este relevamiento así que nadie debería quedarse con nada por decir.

La discusión va a ser grabada sólo con el fin de registrar todo lo que se diga y no perderse de nada al sacar apuntes. Es importante que sepan que todo lo que se charle hoy es confidencial y sólo tiene como fin aportar a un mejor diagnóstico de la situación laboral en la Planta. Los resultados de estas charlas se procesarán en un documento en el que de ninguna manera se identificará a los/las participantes con las opiniones volcadas.

Nos acompañan los/las compañeros/as del Comité que también participarán de la discusión. Tenemos una hora para trabajar.

- Para comenzar nos gustaría que nos presentemos, así que les proponemos que nos cuenten cómo se llaman, una descripción breve de cuál es su tarea y hace cuánto tiempo que trabajan aquí.

Modulo 2 ➤ Nivel de entrada a la organización, cargos, funciones y competencias, segregación horizontal y vertical

Objetivos:

- 2.1 Conocer la visualización grupal del trabajo en sí y la organización del trabajo.
- 2.2 Conocer la valoración de las diferentes secciones y cargos (más valoradas/os, cuáles son)
- 2.3 Conocer la valoración de la segregación laboral horizontal y vertical (conocer estereotipos laborales de género)
- 2.4 Conocer las percepciones sobre el aporte de las mujeres y los varones al cumplimiento de las funciones de la organización/ área (conocer estereotipos laborales de género, identificar zonas de exclusión).

- Ahora nos gustaría que entre todos nos describan el área/sección, qué funciones cumple, cuáles son y cómo se vincula con el resto de la organización.
- ¿Creen ustedes que hay secciones más valoradas (más importantes) que otras? ¿Y cargos más valorados? (las secciones y cargos más valoradas suelen estar asociadas a remuneraciones más altas.
- ¿Hay secciones donde sólo trabajen varones? ¿Por qué creen que sucede esto? ¿Podrían trabajar mujeres en esta sección? ¿Por qué? ¿Tendrían alguna dificultad? (física, de infraestructura, de relacionamiento, de horarios
- En algunas empresas las mujeres se concentran en las áreas administrativas ¿Hay aquí secciones donde se concentran las mujeres? ¿Cuáles son estas secciones? ¿Por qué creen que sucede esto? ¿Piensan que son secciones valoradas por los/las compañeros/as? ¿Y por las jefaturas?
- ¿Opinan que esta situación (segregación laboral horizontal) es buena, mala, ni buena ni mala? ¿Debería hacerse algo para modificarla? ¿Qué?
- ¿Cómo se distribuyen los cargos de mando? ¿Hay mujeres en cargos importantes de decisión? ¿Hay mujeres con personal a cargo? ¿Creen que encuentran alguna dificultad para llevar adelante su tarea?
- ¿Opinan que esta situación (segregación laboral vertical) es buena, mala, ni buena ni mala? ¿Debería hacerse algo para modificarla? ¿Qué?
- En algunas empresas nos han contado que las mujeres no son tan escuchadas como los varones a la hora de opinar sobre aspectos técnicos, o si bien se las escucha luego no se considera su opinión ¿creen que esto sucede aquí? ¿A qué se debe? ¿Cómo se podría modificar?

Módulo 3 > Usos del tiempo, jornada de trabajo, conciliación y corresponsabilidad

Objetivos:

- 3.1 Conocer las políticas tácitas y explícitas de conciliación y corresponsabilidad de la organización/área.
- 3.2 Conocer facilidades y dificultades para conciliar la vida laboral y personal.
- 3.3 Conocer valoración de la maternidad por parte de autoridades.

- Ahora nos gustaría que nos cuenten si tienen hijos/as o personas a cargo y cómo han compatibilizado la tarea de cuidado y crianza de los hijos/as con sus responsabilidades laborales.
- ¿Han tenido dificultades para cumplir con estas dos funciones? ¿Cómo se podrían haber resuelto?
- ¿Han tenido facilidades desde la organización para poder llevar adelante estas dos funciones?
- ¿Ustedes creen que aquellos/as que se dedican en mayor medida a la crianza de los hijos/as en el hogar (habitualmente las mujeres), pueden ocupar cualquier cargo en esta organización? ¿Podrían ser jefes/as en funciones operativas, o gerentes/as? ¿Tendrían alguna dificultad?
- En algunas empresas nos han contado que la maternidad representa para muchos jefes/as un problema dado que a su entender complica la organización del trabajo. ¿Qué opinan de esto? ¿Representa un problema? ¿Cuál ha sido su experiencia aquí?

Módulo 4 > Oportunidades de capacitación y desarrollo laboral/personal

Objetivos:

- 4.1 Conocer si existen desigualdades en las oportunidades de capacitación
- 4.2 Conocer si existen desigualdades en las oportunidades de desarrollo profesional
- 4.3 Conocer la valoración de las carreras laborales y expectativas de crecimiento (identificar diferencias).

- Cambiando de tema, nos gustaría saber si han recibido capacitaciones brindadas por la organización para su mejor desempeño laboral
- ¿Cómo se designa a las personas que concurren a las capacitaciones?
- ¿Han recibido todas aquellas capacitaciones que ustedes consideraban necesarias? ¿Por qué creen que si o que no?
- ¿Todas las secciones y cargos reciben habitualmente capacitaciones? ¿Algunas más que otras?
- Ahora nos gustaría que nos cuenten si están satisfechos con su carrera dentro de la organización (los distintos puestos por los que pasaron, el puesto actual), si se han desempeñado dónde y cómo esperaban, si han llegado a donde esperaban y cuáles son sus expectativas actuales de crecimiento.

Módulo 5 > Inequidades de género, acoso sexual

Objetivos:

5.1 Conocer percepciones sobre clima laboral y mecanismos de resolución de conflictos.

5.3 Conocer percepciones sobre situaciones de acoso sexual y ámbitos de denuncia.

- Para terminar nos gustaría que nos cuenten cómo creen que es el clima laboral en la organización/ área/sección
- Cuando se presentan conflictos ¿cómo se resuelven habitualmente? ¿qué mecanismos existen para plantear malestares? ¿son efectivos?
- Ustedes saben que es común que sucedan casos de acoso moral o sexual en el ámbito laboral. Actualmente el PGCEG está trabajando para crear un mecanismo de denuncia que resulte efectivo. ¿Cómo se imaginan este mecanismo? ¿Qué características debería tener?
- ¿Si sucediera algún caso de estas características aquí, piensan que sería sencillo para la persona afectada denunciar esta situación? ¿Por qué?

Muchas gracias por su participación

¿Y después del diagnóstico qué?

Análisis FODA

Luego del relevamiento, sistematización y análisis con perspectiva de género que supone realizar un diagnóstico organizacional como el de referencia, el Comité de Calidad con Equidad de Género deberá, como fue mencionado en la introducción, elaborar un plan de acción que establezca líneas de mejora para la reducción y progresiva eliminación de las brechas relevadas, su medición y monitoreo.

Previo a ello, se recomienda realizar un análisis FODA, técnica que le permitirá evaluar su propia situación frente al entorno social y organizacional y así seleccionar las mejores estrategias para promover el cambio en y desde la organización.

En cuanto al análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas), se sugiere centrar el estudio en la legislación, los cambios recientes en la situación político-institucional en términos generales y en particular, de la agenda de género, así como de los eventuales grupos de interés que puedan surgir ya sea como aliados u opositores.

En cuanto al análisis interno (fortalezas y debilidades), se recomienda hacer foco en la cantidad y calidad de los recursos con que se cuenta, desde las destrezas, conocimientos, capital social y habilidades de los miembros del comité y del resto de la organización (pues se buscará, en diferentes momentos, sumar a la causa a nuevos/as actores/as) hasta los recursos de infraestructura, equipamiento, económicos y financieros disponibles.

Así, se podrá determinar una combinación de estrategias que conducirán en líneas generales el plan de acción, destinando los recursos y energías ya sea a minimizar las amenazas o a aprovechar las oportunidades, a potenciar las fortalezas y/o a reducir las debilidades.

Plan de acción

La planificación con perspectiva de género debe tener en cuenta los impactos diferenciales que las políticas, acciones y medidas pueden tener sobre los distintos grupos de trabajadores/as. Dicho esto, se deberá considerar asimismo algunos requisitos o condiciones para la ejecución del plan de acción:

1. Voluntad política de la Alta Dirección y los agentes: construir consensos y dar legitimidad a las demandas y propuestas
2. Voluntad de ampliar las bases informacionales para obtener datos con perspectiva de género. Por ejemplo, estadísticas desagregadas por sexo.
3. Voluntad de abrir las políticas de capacitación al enfoque de género.
4. Comprender que la organización se inicia en un proceso general que implica activar sinergias con otros actores sociales (universidad, sociedad civil, agencias estatales) por lo se requieren mecanismos de comunicación abiertos y fluidos con estos actores, fomentando el intercambio de experiencias con otras organizaciones.
5. Voluntad de que existan sistemas de comunicación fluidos y constantes también hacia el interior de la organización, que fomenten la divulgación de los logros parciales y finales.
6. Conocimiento de la organización y de los procesos de planificación: los actores que participan, los tiempos presupuestales, los mecanismos y criterios de evaluación y seguimiento.
7. Disponer de recursos suficientes, tanto presupuestales como de personal capacitado para llevar a cabo e implicarse con el diagnóstico.
8. Partir del reconocimiento de la necesaria participación de las mujeres en la implementación del cambio facilitando su acceso a las esferas de toma de decisiones.

Referencias

Acción RSE, Chile. Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) (2006) “Guía para impulsar la equidad de género en las empresas. Guía práctica para empresas”, Santiago de Chile.

Anderson, J. (2006) “Sistemas de género y procesos de cambio”. En Batthyány, K. (coord.) “Género y Desarrollo. Una propuesta de formación”. UDELAR, FCS.

CEPAL, UNIFEM, UNPFA. (2006) Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género. Unidad Mujer y Desarrollo.

CINTERFOR/OIT, 2003, “Género y formación por competencias: aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones”, Montevideo (Serie Formación y Género).

Código Civil Uruguayo, Libro Primero “De las Personas”, Título V “Del Matrimonio”, Capítulo II “De la celebración del Matrimonio”, Art. 91.

Código de la Niñez y la Adolescencia en Uruguay, Capítulo I “Principios Generales”, Art. 1.

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.

De Barbieri, T. (2002) “Acciones afirmativas: Antecedentes, definición y significados. Aportes para la participación de las mujeres en los espacios de poder”.

INE (2008) “Uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay. Módulo de la Encuesta Continua de Hogares”.

Inmujeres (2007) “Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos. Políticas Públicas hacia las mujeres 2007-2011/Uruguay”.

Inmujeres/PNUD/UNIFEM/OPP (2009) “Modelo de Calidad con Equidad, Documento de Trabajo”, Montevideo.

Montesdeoca, Edison Ariel (2006) “Transversalización del enfoque de género en Organizaciones y en el Proceso de Políticas” Gender and Water Alliance.

Osborne, R. (2005) “Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad”, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, UNED, en Política y Sociedad, Vol 42, Num. 2.

Rivero Recuenco, A., Caunedo, P. y Rodríguez, A. -Instituto de la Mujer del Ministerio de la Igualdad de España (2008) “De la Conciliación a la corresponsabilidad; Buenas Prácticas y Recomendaciones”, Madrid.

Rodríguez Gustá- PNUD (2010) Negocios que promueven la igualdad. Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género. Serie Compartir Conocimiento.



Instituto Nacional de las Mujeres

Avda. 18 de Julio 1453 P. 6
CP.: 11200 Montevideo, Uruguay
Tel.: (+598) 2400 03 02 int. 1655
Fax: (+598) 2400 03 02 int. 1613
inmujeres@mides.gub.uy
calidadinmujeres@mides.gub.uy
www.inmujeres.gub.uy



Uruguay