

MANUAL para FACILITADORES/AS de SENSIBILIZACIÓN en GÉNERO



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

Depósito legal Nº 354427

ISBN: 978-9974-8196-6-5

MANUAL para FACILITADORes/as de SENSIBILIZACIÓN en GÉNERO

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

Luciana Fainstain Florencia Picasso Risso

Inmujeres

Directora: Beatriz Ramírez Abella

Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género

PNUD/UNIFEM/OPP/INMUJERES Coordinadora: Marisa Acosta

Revisión y aportes:

Alejandra Iervolino, UNIFEM Paola Azar, PNUD Vivian Gilles, PGCEG Carlos Güida, PGCEG Valentina Perrotta, PGCEG

Corrección de textos:

Susana Rovella, Inmujeres

Ilustración, diseño y diagramación:

Rosana Greciet

Fotografía:

Inés Filgueiras

Índice

Prólogo	7
Introducción	13
Consideraciones generales	17
Público objetivo y perfiles	17
Infraestructura y recursos materiales	18
Tiempo y estructura del curso	19
Organización/institución en la cual se enmarca	20
Diferentes formas de aprendizaje.	21
Recomendaciones para las/os facilitadoras/es	22
Precisión y explicitación de los conceptos y la metodología	22
Roles de los/as facilitadores/as	22
Evaluaciones	23
Recomendaciones específicas para las sensibilizaciones en género	25
Qué es una sensibilización en género	25
Público objetivo y perfiles	26

Marco normativo de las sensibilizaciones en género del PGCEG	26
Formas de internalización de los conceptos de género	27
Recomendaciones para los/as facilitadores/as	28
Objetivos de una sensibilización en género	31
Dinámicas grupales	33
Contenidos de la sensibilización y pautas para el trabajo	35
El sistema sexo/género	35
La división sexual del trabajo	39
Género y relaciones de poder	47
Corresponsabilidad	56
Estereotipos	66
Reflexiones finales del proceso de sensibilización	75
Transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones	75
Barreras para la transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones	76
Referencias bibliográficas	81

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 funcionarial, 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

El Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género (PGCEG) es una propuesta del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres/MIDES) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) que cuenta con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Tiene como propósito promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones y promover la justicia social. ¹

En este marco, el Programa se propone trabajar de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- 1. Innovación: generar en la organización la capacidad de aprendizaje para adoptar miradas transformadoras, que permitan reconocer e identificar los saberes de todas y cada una de las personas en el proceso de producción. Innovar, en el mundo productivo actual, implica reconocer al conocimiento y por ende, al aprendizaje organizacional como la única fuente genuina de aumento de la productividad y la calidad.
- 2. Calidad con equidad de género: transversalizar la perspectiva de género en las actividades que desarrolla la organización a través de la implementación de un Modelo de Calidad con Equidad de Género, garantizando que la gestión organizacional con equidad de género sea parte sustancial de las acciones de fortalecimiento de la calidad.
- 3. Enfoque desde los derechos: incorporar en el proceso de gestión y producción de la organización una visión integral de los derechos humanos y libertades de trabajadores y trabajadoras y garantizar su cumplimiento -de forma simbólica y material- sin distinciones de ningún tipo.
- 4. Enfoque desde las competencias con perspectiva de género: analizar la síntesis de saberes construidos por las personas en diferentes ámbitos (laboral, social, familiar) cuestionando cómo se establecen las relaciones de género en el mundo del trabajo.

Se entiende por "competencia laboral" la combinación de conocimientos, habilidades y destrezas que se ponen en juego en el desempeño de una función productiva.

Fundamentado en estos lineamientos, 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, 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. La conformación de un Comité de Calidad con Equidad de Género.
- 2. La realización de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género detectando brechas de género y determinando así líneas de base en una serie de dimensiones.
- 3. La esquematización de lo recogido, del proceso y de la situación organizacional en un análisis FODA.
- 4. La elaboración de un plan de acción que establezca líneas de mejora para la eliminación de las brechas relevadas, su medición y monitoreo.
- 5. La eventual selección de un área experimental dentro de la organización y la readecuación del diagnóstico a la misma.
- 6. La implementación de una serie de medidas preventivas y correctivas.
- 7. La certificación del proceso y sus resultados en uno de los tres niveles de implementación que el Modelo prevé.
- 8. La retroalimentación del sistema mediante el control de los avances, la generación de nuevos inputs de diagnóstico, la redefinición del plan de acción con sus líneas de mejora, la implementación y medición de las mismas, y la certificación en los sucesivos niveles, ingresando así en una espiral de mejora continua en términos de Calidad con Equidad de Género.

A los efectos de que las organizaciones emprendan cada uno de los pasos enumerados resulta esencial la comprensión, o al menos la aprehensión a un nivel primario que podemos llamar "sensibilización", de las problemáticas de género.

Esta sensibilidad hacia el tema de parte de quienes lideren el proceso es condición fundamental y preexistente para que se establezca el compromiso real de embarcarse en este desafío de transversalizar la perspectiva de género en las organizaciones. Para arribar a buen puerto, sin embargo, es necesario mucho más que eso. La necesidad de contar con el apoyo y convicción de todas las áreas de la organización y de diversidad de actores/as - de sectores operativos y administrativos, de cuadros y gerencias, de la alta dirección y los sindicatos, etc. - hace

imprescindible emprender una labor de sensibilización y capacitación masiva, de manera que la temática pierda sus connotaciones negativas (de "moda", imposición o tema secundario) y la perspectiva de género llegue a formar parte de la visión del conjunto de los/as trabajadores/as.

El presente Manual forma parte de una serie de documentos que brindan herramientas para que las organizaciones que, de forma voluntaria deseen implementar el MCGE, inicien este camino de compromiso con la equidad de género en el mundo del trabajo remunerado en Uruguay.

A tales efectos, se desarrollan tanto los conceptos básicos que el Programa busca trasmitir en relación a la teoría de género y la realidad de las relaciones de género en el contexto organizacional uruguayo, como una serie de herramientas, consejos, ejemplos de dinámicas grupales y ejercicios prácticos para aquellos/as que -desde dentro o fuera del PGCEG- asuman la responsabilidad de sensibilizar y capacitar en la temática.

Los conceptos vertidos en este Manual surgen de la sistematización de una serie de materiales que se citan en el apartado bibliográfico así como de la experiencia recogida a lo largo de la realización de 79 talleres de sensibilización a diversos públicos de las empresas del Plan Piloto del PGCEG durante 2009 y 2010.

Para comenzar a diseñar y planificar un espacio propicio para realizar sesiones de sensibilización (en género), es necesario tener en cuenta algunos aspectos centrales que se deben contemplar en todo proceso formativo, de intercambio y reflexión. Para ello, a continuación se detallan ciertos factores a considerar en términos de público, recursos y adscripción institucional e instrumentos pedagógicos.



Consideraciones generales

Público objetivo y perfiles

Un primer paso para la planificación de la sensibilización es detectar quién será el público objetivo y cuál es su perfil (número, sexo, edad, formación, ocupación, etc.). De esto dependerán las características, objetivos y metodología propuestos para la sensibilización.

El público objetivo tiene sus propios intereses y perspectivas así como diversos grados y tipos de disposición frente a la instancia formativa, conforme a sus historias de vida y su perfil, por tanto es importante considerar ambos como punto de partida y nivelar las expectativas en función de los objetivos que se proponen en el espacio formativo. Esto implica adaptar las actividades de sensibilización a la realidad concreta del contexto grupal específico. Para lograr un mayor grado de adaptación, se procurará al inicio de la actividad conocer de primera mano las verdaderas expectativas que los y las participantes traen a la actividad. De este modo, se podrá abordar la sesión conforme a las características, intereses y necesidades de dicho grupo.

La posibilidad de estimar de antemano el grado de heterogeneidad del grupo en función de las variables mencionadas y de su pertenencia organizacional (si trabajan en el mismo o similares sectores, locales, tareas, niveles de mando, etc.) ayudará a definir estrategias de acercamiento y de determinar la posibilidad de utilizar o descartar ciertas dinámicas. La homogeneidad por una parte, favorecerá la receptividad general a ciertos mensajes o estrategias comunicacionales, pero por otra puede llegar a quitar fluidez a las dinámicas y ejercicios grupales. Cuantas más "variables duras" compartan los miembros del grupo aumentará la probabilidad de que también compartan creencias y actitudes y no se produzcan grandes aportes a las discusiones ni visiones originales. No obstante son otros factores que no se gestan en la empresa y que colaboran a construir un ethos común, tales como la religiosidad o la conformación familiar, los que más aportan a la homogeneización de los grupos.

La posibilidad de conocer las "variables duras" tanto como la pertenencia a las referidas esferas y anticipar en consecuencia posibles comportamientos individuales y/o colectivos en el público debe ser tenido en cuenta como un desafío por parte de los/as facilitadores/as.

El tamaño del grupo o público objetivo constituye otro factor relevante, ya que va a definir el tipo de técnicas o dinámicas para el abordaje temático de la sensibilización. Los grupos pequeños- si se conocen por anticipado- tienen

mayor cohesión e integración a la interna, -y aun cuando no se conozcan de antemano- existen más probabilidades de que se integren, tendiendo a ser más favorables al desarrollo de técnicas participativas en plenario. Los grupos grandes suelen tender a la fragmentación por lo que resultan más apropiadas las técnicas formales (clase magistral etc.) o bien aquellas que implican la subdivisión en grupos. Igualmente, en los grupos grandes -en especial cuando los/as participantes se conocen previamente poco o nada- la inhibición opera en mucho mayor medida, por lo que se deberá realizar un esfuerzo adicional en las dinámicas rompe-hielos.

Finalmente, si el colectivo es grande y está conformado por miembros que proceden de un número más limitado de "núcleos" previos (grupos sociales con una historia propia anterior) el riesgo de empobrecimiento del aporte colectivo es mayor. Por ello, se recomienda intentar identificarlos para evitar una excesiva interacción interna, simplemente mezclándolos con técnicas ya sea dirigidas o aleatorias, según el caso. En resumidas cuentas, para trabajar en sesiones teórico-prácticas se recomienda que el tamaño del colectivo no exceda las 20 o 25 personas para garantizar la posibilidad de trabajar en pequeños grupos y su efectividad.

Si el público objetivo es mixto no se empleará el mismo abordaje que en grupos totalmente masculinos o totalmente femeninos. Para desarrollar la sensibilización es necesario contemplar las necesidades, vivencias, e intereses específicos de varones y mujeres para poder concretar los objetivos del proceso formativo.

Infraestructura y recursos materiales

La infraestructura y los recursos materiales son fundamentales para el adecuado desarrollo de las sesiones. Si bien muchas veces las condiciones vienen dadas por el salón o aula de los que se dispone para impartir la formación, es deseable que de poder elegirlas, el lugar pueda reunir algunas características propicias para el proceso formativo. El tipo de salón y la forma en que se prepare son importantes para el desarrollo participativo de las sesiones y para alcanzar los objetivos previstos.

La capacidad del salón debe ser adecuada al número de participantes. Si el espacio es excesivo las y los participantes se sienten perdidos/as y se encuentran alejados/as entre sí, o bien tienden a sentarse en "grupos aislados". Si el espacio, por el contrario es muy exiguo pueden generarse situaciones de incomodidad y o tensión.

Idealmente, para unas 25 personas el salón debe ser amplio y se recomienda que las sillas sean movibles (las

estructuras fijas que suelen tener por ejemplo los auditorios obstaculizan la interacción grupal) o bien tener espacios donde generar reuniones de grupos para el trabajo de dinámicas.

Se recomienda armar una "U" amplia, abierta hacia donde se sitúe la mesa de las y los facilitadores/as. Este aspecto es fundamental para que el grupo pueda comunicarse con facilidad y verse los rostros; fomenta la predisposición a la participación y a la democratización del aprendizaje.

Asimismo, se recomienda que todas las personas que participan estén a un mismo nivel, es decir que el equipo de facilitadores/as no tenga un sitio diferenciado como por ejemplo una tarima, atrio o plataforma especial, ya que no colabora a generar el clima participativo favorable a desarrollar el aprendizaje.

Es importante que el salón pueda tener ventilación, calefacción y una buena iluminación regulable según se prevea utilizar medios de proyección. El tema de la aislación acústica es igualmente relevante, para evitar situaciones de falta de comunicación y favorecer la concentración del grupo. ²

En cuanto a los recursos materiales se puede hacer dos distinciones: aquellos necesarios para el equipo de facilitadores/as durante el proceso formativo (cañón de proyección, laptop o computadora, pantalla, parlantes, amplificación de sonido con micrófonos, presentación de power point, papelería, rotafolio, pizarrón, marcadores, tarjetas, adhesivos, etc.) y aquellos destinados al/la participante (carpeta, hojas para los ejercicios, copias de las presentaciones, textos o publicaciones instituciones, bolígrafos, CDs con materiales bibliográficos, etc.).

La selección de las dinámicas a emplear así como la de los recursos pedagógicos, dependerá de las características de los grupos y de los objetivos de aprendizaje acordados.

Tiempo y estructura del curso

Se recomienda que las sesiones no tengan una duración menor a 3 horas. En un período más breve difícilmente se logre un clima de confianza propicio para el intercambio, así como el lapso adecuado para el desarrollo de los contenidos temáticos requeridos para la sensibilización.³

Recomendaciones basadas en: Martínez Ten, L. Escapa Garrachón, R. Guía de Formación para la participación social y política de las mujeres. Manual de la profesora, Instituto de la Mujer.

Alesina, L. González, D. (2009) Manual para la implementación del Plan de Capacitación de Género y generaciones para el parlamento Uruguayo Programa Una ONU—Proyecto: "Apoyo a las políticas públicas para la reducción de las inequidades de género y generaciones". En www.opp.gub.uu/unaonu

Es recomendable que las jornadas de sensibilización se desarrollen en dos sesiones de 4 horas donde se plantea un corte para tomar un café, espacio fundamental para la distensión y promoción de la integración grupal y la recuperación de la capacidad de concentración.

Fraccionar la sensibilización en dos sesiones responde a la imposibilidad de retener durante una jornada completa a determinados grupos del funcionariado, debido a las particularidades de sus responsabilidades (gerentes/as, operarios/as de planta o de call center, etc.). Asimismo, esta modalidad ofrece la ventaja de promover un espacio para la reflexión individual y grupal entre ambas sesiones madurando los conceptos, otorgándole mayor aplicabilidad a la vida cotidiana, renovando y recreando las expectativas.

También se enfatiza la importancia de comenzar puntualmente, para evitar desfasajes en los contenidos del taller a medida que las y los participantes van llegando a destiempo, y las múltiples distracciones que se derivan de ello. Es bueno poder acordarlo como consigna grupal con anterioridad para asegurarse la hora de finalización del taller, y así el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Es importante ir evaluando y reasignando los tiempos en función del proceso de aprendizaje y las características del grupo, ya que en ocasiones pueden resultar escasos. Es frecuente que en determinadas instancias del desarrollo del taller haya momentos de descentramiento del foco de discusión y el esfuerzo del equipo de facilitadores/as para retomar el hilo conductor puede insumir mayor tiempo que el previsto en la planificación.

Finalmente para mantener vivo el interés y el clima de aprendizaje, se sugiere intercalar dinámicas teórico-prácticas y presentaciones audiovisuales (recurriendo por ejemplo a diversos tipos de publicidad-gráfica, radio, televisión, etc.-fragmentos de películas, programas o series de televisión, extractos de libros, artículos periodísticos, comics, etc.)

Organización/institución en la cual se enmarca

Es fundamental contextualizar la sensibilización en su marco institucional y normativo. Los/as facilitadores/as deben conocer tal marco, así como la organización concreta en que se inserta la intervención antes de planificar la actividad formativa para así poder adaptar sus contenidos y prepararse para dar respuestas sólidas a los/as participantes.

Cada organización/institución tiene una misión, visión y objetivos; esto hace que contextualice su labor en estos aspectos estratégicos. Estar al tanto de los mismos colaborará a adecuar los ejemplos, pautas y lenguaje a la realidad específica que condiciona la experiencia del público.

En caso de una alianza institucional es necesario un escenario previo de negociación institucional con quienes se organiza la sensibilización para poder aclarar las consignas de trabajo, compromisos a asumir y a partir de allí planificar y diseñar la instancia formativa, delimitando sus objetivos y alcances.

Diferentes formas de aprendizaje

Cada participante tiene diferentes formas y tiempos de aprendizaje y por tanto siempre hay que partir de la premisa de generar el espacio propicio para poder problematizar los temas de forma colectiva. En ocasiones el interés en la temática puede despertarse en el espacio mismo del taller, o bien éste puede ser disparador para repensar la temática y aplicar cambios al contexto en el largo plazo.

Los estilos del aprendizaje adulto no se corresponden con los desarrollados por la pedagogía, en tanto ésta refiere al aprendizaje durante la infancia, y suelen ser bastante diversos, así como los factores que contribuyen a su máxima retención, a la aceptación y a la maduración de temáticas controvertidas como lo son las cuestiones de género, planteadas en el presente manual.

Suelen esperar aplicabilidad inmediata de los conocimientos adquiridos, y a diferencia de los niños y niñas, los adultos no aceptan la relevancia de un hecho por la mera razón de que les sea presentado en un entorno de aprendizaje, sino que necesitan contrastar la información con sus propias creencias y experiencias. Así, sus puntos de vista diversos pueden convertirse en una fuente invalorable de aprendizajes para sus compañeros/as de taller. En este sentido, el aprendizaje suele ser un proceso con una fuerte impronta colectiva, en la que el/la referente deja de ser "maestro/a" o "capacitador/a" y se convierte en un/a "facilitador/a", responsable de alimentar el interés y alentar procesos de auto-orientación del recorrido pedagógico.

De esto se desprenden dos elementos que el/la facilitador/a debe tener en cuenta con especial énfasis; que los adultos necesitan saber para qué precisan aprender algo antes de someterse voluntariamente al proceso y dejarse permear por los conceptos presentados; y que por otra parte, en muchas circunstancias de aprendizaje quienes participan son más experimentados/as que los/as propios/as facilitadores/as. Cuando nos referimos a algo tan constante y universalmente "vivido" como las relaciones de género, esto se vuelve especialmente cierto: los/ as participantes están en contacto desde la cuna y en su día a día con todo tipo de relaciones de género, sus connotaciones y sus consecuencias.

Recomendaciones para las/os facilitadoras/es

Precisión y explicitación de los conceptos y la metodología

Los pilares sobre los que han de sustentarse esta clase de actividades son la precisión conceptual y la explicitación de una rigurosa metodología de trabajo.

En el punto de partida de la planificación del taller es imperativo remitirse a las fuentes conceptuales que deberán estar explicitadas mediante documentos de las instituciones responsables de la sensibilización o ser acordadas previamente.

En el punto 6: "Contenidos de la sensibilización y pautas para el trabajo" de este Manual están desarrollados los fundamentos conceptuales del PGCEG.

Roles de los/as facilitadores/as

Para hacer posible lo antedicho, es indispensable que los/as facilitadores/as mantengan un rol de escucha, guía, aclaración. Que ofrezcan ejemplos concentrándose en el grupo y sus inquietudes en el proceso de aprendizaje. Asimismo, es crucial que el equipo de facilitadores/as muestre coherencia conceptual y metodológica, un espíritu de colaboración y compañerismo, sin jamás entrar en contradicciones frente al grupo ni invalidar lo expresado por el resto del equipo así como tampoco invadir sus espacios.

Suele recomendarse que sean dos personas con competencias y habilidades complementarias: donde una tome un rol más interactivo con el público objetivo y la otra se aboque a aclarar aspectos teóricos y ofrecer ejemplos ilustrativos. Un equipo conformado por tres personas también puede ser recomendable, en el que dos de ellas faciliten de la forma anteriormente descrita y el/la tercero/a tome un rol más bien de coordinación de aspectos operativos y de sistematización del taller.

En caso de grupos mixtos se recomienda que el equipo de facilitadores/as sea de distinto sexo ya que la capacidad de interacción e identificación entre "pares o semejantes" es mayor por efecto de la "reproducción homosocial" (concepto que se explicitará en el punto 6).

Por último, debe preverse un momento determinado para las preguntas, centrales en las sensibilizaciones en la medida que permiten reorientar los conceptos teóricos y trabajar en base a las vivencias de las y los participantes. Una de las claves para abordar un espacio de preguntas (que puede ser tanto hacia el cierre de la instancia formativa o bien durante la plenaria) es pautar el tiempo de las mismas, y, de ser necesario, limitar la cantidad de

preguntas que se recibirán. Es muy frecuente que algunos/as participantes se extiendan con sus preguntas, aún cuando sean estratégicas y alineadas a los contenidos temáticos de los talleres es posible que alteren los tiempos planificados o bien habiliten debates excesivamente extensos.

En ocasiones, una técnica que facilita esta cuestión es la de designar un "Estacionamiento", una hoja de rotafolio donde desde el inicio ir colocando las preguntas que se vayan planteando a lo largo de la jornada. Algunas se irán contestando durante el desarrollo de la sesión y las que quedan sin responder podrán ser evacuadas al final, ya sea por respuesta directa del equipo facilitador, mediante discusiones plenarias o trabajo en subgrupos, siempre y cuando en la planificación se haya previsto el tiempo para ello.

Evaluaciones

La evaluación del proceso formativo debe hacerse de manera permanente. Esto se traduce en un monitoreo constante a lo largo de cada sensibilización/capacitación, así como en la regular readecuación de contenidos y métodos de acuerdo no sólo a los perfiles de los grupos, sino a la comparación con experiencias anteriores análogas. La evaluación del desarrollo de las sensibilizaciones habilita, en un plazo inmediato, a corregir el rumbo sobre la marcha, a la vez que alimenta en el mediano y largo plazo un proceso de mejora continua.⁴

Para llevar adelante la evaluación la estrategia más recomendable es proponerse un doble objetivo, que puede corresponderse con la aplicación de una doble metodología: esforzarse en medir el grado de cumplimiento de las expectativas iniciales y por otra parte someter a consideración del público otros aspectos vinculados al desarrollo del taller y al cumplimiento de los objetivos de los/as talleristas y la institución organizadora.

Como se mencionó, retomar las expectativas que se expusieron inicialmente en relación al taller — dejando en claro los objetivos y alcance del mismo para así dar un marco a las eventuales disconformidades — permitirá evaluar a lo largo de la jornada un primer horizonte de satisfacción del público.

Por otra parte, a efectos de cerrar el proceso, al final de la sesión es importante que las y los participantes opinen sobre cómo se ha desarrollado el taller y así se rescaten lecciones aprendidas que permitan readecuar las sensibilizaciones a contextos específicos, en la medida en que facilitadores/as vayan familiarizándose con los mismos.

Esta evaluación en particular puede realizarse a través de un formulario semiestructurado o mediante una sesión plenaria, donde se trabaje a modo de dinámica, cuáles serían los aspectos positivos que se rescataron y cuáles los que se necesitaría modificar, mejorar o profundizar.

Inspirado en: Martínez Ten, L. Escapa Garrachón, R. Guía de Formación para la participación social y política de las mujeres. Manual de la profesora, Instituto de la Mujer.

Como corolario, vale volver a destacar que la fase evaluativa es esencial para que el propio proceso formativo ingrese en una espiral de mejora continua: reformular contenidos, buscar nuevos métodos y actividades, incrementar la predictibilidad de los grupos aprendiendo a conocerlos según sus perfiles y así anticipar sus expectativas y resistencias, captando aquellos intereses del grupo objetivo sobre los cuales apuntalar los cambios a nivel organizacional y avanzando en la sistematización del proceso.

Recomendaciones específicas para las sensibilizaciones en género

Qué es una sensibilización en género

De acuerdo a la Real Academia Española "sensibilizar" tiene entre sus acepciones:

- > "Dotar de sensibilidad o despertar sentimientos morales, estéticos, etc."
- > "Hacer sensibles a la acción de la luz ciertas materias usadas en fotografía"

Una instancia de intercambio con fines de sensibilización apunta, recogiendo estos sentidos, a despertar ciertos sentimientos de afinidad hacia una temática y "revelar" realidades a los ojos del público. Implica, por tanto, contribuir a crear una conciencia en los/las destinatarios/as sobre las problemáticas sociales, económicas, políticas o de otra índole que enfrenta determinado grupo o sociedad.

Así, una sensibilización en género se orienta a hacer visibles los distintos niveles de desigualdades que se derivan de las asignaciones de poder históricamente diferenciales a varones y mujeres y sus consecuencias concretas para las personas que conforman esos colectivos. Asimismo, la profundización de la sensibilización procura desarrollar una conciencia crítica y estimular la movilización, propiciando la toma de decisiones con espíritu equitativo.

No obstante, sería ingenuo suponer que al cabo de dos talleres de sensibilización se habrá logrado inducir —y completar— un proceso de "desnaturalización" como el referido.

En la medida en que, como es sabido, los "conocimientos" no se reducen a la esfera cognitiva, no son modificables con la mera incorporación de información. Como se mencionara, para movilizar sus ideas en torno al género será necesario recurrir a técnicas, diálogos y pistas para la reflexión que dispararán cuestionamientos duros y profundos. Los/as participantes se verán interpelados/as en sus marcos éticos, sus trayectorias de vida, sus roles, sus identidades, y desde allí surgirán, ineludiblemente, resistencias.

Una tan compleja "resignificación subjetiva personal -intelectual y afectiva- y su implantación en la experiencia vivida" a la vez que una "elaboración teórico-política de la experiencia" podrán darse tan sólo en el mediano

Marcela Lagarde, citada en "Capacitación de Género, ¿para qué?", en: Género en el Estado, Estado del Género. Isis Internacional, Ediciones de las Mujeres (27), Santiago de Chile, Eliana Largo (editora), 1998, p.

y largo plazo, siempre y cuando la sensibilización sea apoyada a posteriori por otras acciones, actividades, o informaciones que continúen alimentando el proceso y colaboren a resolver las contradicciones que los sujetos sin dudas experimentarán.

Público objetivo y perfiles

Usualmente en las sesiones planificadas para abordar temas de género la participación de mujeres es mucho mayor como consecuencia de la combinación de dos factores. Este hecho está determinado por su propia voluntad, puesto que suele despertarles más interés que a los varones, así como por voluntad de sus instituciones, ya que quienes toman las decisiones respecto a las asistencias a cursos y talleres tienden también a asociar la temática con problemáticas que atañen exclusivamente a ese grupo.

Sin embargo, en organizaciones muy masculinizadas puede ocurrir que, especialmente en áreas técnico-operativas, el público esté integrado en un 100% de varones. De ser este el caso, se sugiere partir de un enfoque basado en la construcción de "nuevas masculinidades" no hegemónicas, haciendo hincapié en el carácter aprendido de su condición de varón.

Marco normativo de las sensibilizaciones en género del PGCEG

En lo que refiere a la institucionalidad y marco normativo en que se insertan las sensibilizaciones en género del PGCEG, las mismas están alineadas con las conceptualizaciones adoptadas por Inmujeres y en las que se fundamenta el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA).

La convergencia del Modelo de Calidad con Equidad de Género con el PIODNA está, además, determinada por la contribución del primero a las siguientes líneas estratégicas de igualdad (LEI):

- -LEI 32: Desarrollo de medidas para aumentar la participación de las mujeres en los procesos de innovación y generación de conocimiento que contribuyan a los procesos de innovación productiva y social.
- -LEI 33: Desarrollo de medidas para que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión la equidad de género asociada a las competencias del personal.

Para profundizar el marco normativo, en la medida que el PGCEG busca contribuir al goce de los derechos humanos en sentido amplio y en particular al de los derechos laborales y los de las mujeres, cabe hacer referencia a lo dispuesto en diversas normas nacionales e internacionales.⁶

Para conocer al menos algunas de las leyes, decretos y artículos que aplican: ver Modelo de Calidad con Equidad de Género páginas 25-29

A saber (esta enumeración no es taxativa):

Principales instrumentos internacionales

- > Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU, 1948).
- > Pacto Internacional de derechos civiles y políticos, y Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales (ONU, 1966).
- > Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, ONU, 1979).
- > Conferencia Internacional de Población y Desarrollo (Cairo, 1994)
- > Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem do Pará, OEA, 1994)
- > IV Conferencia sobre la Mujer (Beijing, 1995)

Convenios Internacionales del Trabajo (O.I.T.).

- > Convenios de Igualdad: Convenio No.100 sobre "igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor"; Convenio No. 111 sobre "igualdad en el empleo y la ocupación"; Convenio No. 156 sobre "igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares"; Convenio Internacional del Trabajo No. 103 sobre "protección de la maternidad, considerada como condición para la igualdad y Convenio Internacional del Trabajo No. 142 sobre orientación y formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos".
- > Declaración socio-laboral del MERCOSUR (1998).
- > LEGISLACIÓN NACIONAL
- > CONSTITUCIÓN NACIONAL

Formas de internalización de los conceptos de género

Las cuestiones de género aluden a mecanismos que operan desde la génesis misma de la persona humana, su historia, su socialización y sus vínculos con instituciones, pares y organizaciones. Es así que cuestionan o problematizan aspectos interiorizados a través de los procesos de socialización primaria y secundaria y que por ende suelen ser "naturalizados". Por tal motivo, es habitual que surjan múltiples resistencias a partir de la toma de contacto con esta perspectiva.

Dado lo antedicho, es importante trabajar desde el respeto mutuo de lo vivencial, generando progresivamente el clima y espacio adecuados para que cada participante —y en lo posible, cada uno/a de ellos/as— pueda generar intercambios y "desnaturalizar" de forma paulatina y colectiva algunos conceptos arraigados desde la niñez, que no permiten transitar el camino hacia la equidad de género.

Por consiguiente, el máximo desafío para lograr la cooperación y que la experiencia sea exitosa consiste en lograr un delicado equilibrio: recuperar sus vivencias en torno al género y ponerlas colectivamente en discusión, desafiando las ideas, creencias y actitudes preconcebidas sin que por ello se sientan interpelado/as a nivel personal.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que habitualmente los adultos eligen capacitarse y por ello traen consigo la motivación necesaria. Sin embargo, es frecuente que quienes asisten a talleres como los de las sensibilizaciones en género dentro de las organizaciones no lo hagan por una decisión enteramente propia, por lo que su motivación debe ser trabajada en el propio taller a través del involucramiento activo.

Recomendaciones para los/as facilitadores/as

Definir claramente las conceptualizaciones en torno al género y sus dimensiones, así como dejar en claro desde el inicio los objetivos -consensuados- del taller son elementos centrales para avanzar mediante la sensibilización y la capacitación en la transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones, uno de los objetivos centrales del PGCEG.

Esto debe ser realizado fomentando un clima de receptividad que permita reconducir los objetivos hacia las expectativas de las y los participantes y poder pactar consignas y compromisos claros de trabajo durante la sesión. En ocasiones el género ha sido confundido con el concepto de "sexo" y también con las "cuestiones de la mujer". Desde el Programa se considera central poder despejar en el espacio de las sensibilizaciones estas superposiciones conceptuales, usos y abusos de determinados términos o expresiones y desmitificar falsas imágenes, prejuicios, estereotipos, etc.

El equipo de facilitadores/as empleará técnicas de trabajo grupal o individual que ayuden a cumplir los objetivos de la sensibilización. Por ello, se recomienda que posea experiencia en docencia o bien coordinación de grupos y manejo de técnicas participativas con formación en género. Ambos atributos son relevantes en la medida en que se requiere una experticia particular para manejar las resistencias que ante estas temáticas suelen surgir, aplacando la posibilidad de conflicto pero sin soslayarlas.

Para poder liderar procesos formativos de sensibilización en género es necesario seguir algunos principios fundamentales: 7

- > la innovación de modalidades pedagógicas;
- > la adaptación de las técnicas según las particularidades de cada grupo, contexto y dependencia institucional;
- > el compromiso con la temática y con el cambio;
- > un sentido crítico y conciencia sobre las condiciones que reproducen la desigualdad entre varones y mujeres;
- > la voluntad de propiciar cambios que motiven a individuos y organizaciones, a integrar valores de igualdad y equidad de género en la cultura laboral y organizacional.

Basado en: Urban Anne-Marie, Bernal, R, y Charlot M. Clotilde (2002) Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo. Manual de capacitación, Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible, Unidad de la



Objetivos de una sensibilización en género

Uno de los principales objetivos de una "sensibilización" es crear un espacio propicio para el encuentro donde el conocimiento se construya desde el intercambio y la reflexión. En esta construcción colectiva el aprendizaje es activo y por tanto, cada participante se constituye en protagonista, apropiándose, incorporando e intercambiando conocimiento.

De este modo, la sensibilización promueve experimentar nuevas sensaciones, descubrir, observar y mirar, desde una nueva perspectiva, lo que en la jerga propia de la disciplina suele referirse como el "ponerse los anteojos de género".8

Como se adelantara, la sensibilización en género es una estrategia de aprendizaje que busca generar conciencia por medio de la reflexión y abordar aspectos que se encuentran "invisibilizados" o bien "naturalizados" en las relaciones de poder entre las personas, grupos y organizaciones sociales.

De este modo, problematiza a través de la reflexión y el análisis colectivo actitudes indiferentes entorno a la temática, cuestionando prejuicios y estereotipos sumamente arraigados social, cultural e históricamente.

En este sentido, la experiencia de "sensibilización" se procesa más como un intercambio de saberes que como un cambio en el conocimiento. La propia palabra sensibilización indica el fuerte componente vivencial, centrado en la experiencia subjetiva de los/las participantes, y desde allí interpela a los facilitadores/as en su coherencia entre el decir, el sentir y el hacer.

Es precisamente frente a este conflicto, vivido por los/as participantes, que surgen en los grupos las resistencias epistemológicas y las epistemofílicas.

En definitiva el proceso de "desnaturalización", no va a darse en uno o dos talleres, tampoco la toma de conciencia tan brusca y unidireccional. Por eso, desde mi punto de vista, la sensibilización va a promover contradicciones entre los marcos axiológicos y los conocimientos de los sujetos. Va a confrontar saberes y sentires acendrados en la justificación de la división sexual del trabajo.

Se pueden considerar distintos niveles y grados de sensibilización en género:

Un primer nivel introductorio que procura emprender una reflexión en torno al sistema sexo-género, a las

INMUJERES, Dirección General de Planeación, Dirección de Capacitación y Profesionalización (2008) Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública Instituto Nacional de las Mujeres, México. En www.inmujeres.gob.mx

desigualdades de género, a las divergencias y convergencias entre lo "femenino" y lo "masculino"; comenzar a visualizar aquello que suele ser invisible y desnaturalizar los estereotipos de género arraigados en la división sexual del trabajo.

El segundo nivel, más concreto, llevado a la práctica cotidiana de los/as actores/as, a los escenarios de la cotidianeidad familiar y particularmente, laboral, debería permitir repensar procesos de cambio que promuevan intervenciones, políticas y programas con una visión orientada a la igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones para varones y mujeres conforme a sus necesidades, intereses y deseos, sin presiones sociales, imposiciones ni sesgos de ningún tipo.

Dinámicas grupales

Para la concreción de los objetivos de la sensibilización en género se considera fundamental priorizar los aspectos que hacen a lo vivencial, al intercambio y la reflexión colectiva.

A tales efectos, las dinámicas grupales constituyen una herramienta y pilar fundamental ya que permiten, al partir de la historia de vida y experiencias de cada participante, ir visualizando diversos temas, problemas e inquietudes que cada uno/a trae de su experiencia para desde allí intercambiar y reflexionar, "reconstruyendo y deconstruyendo" colectivamente, arribando a nuevas conclusiones y generando disparadores de nuevo conocimiento.

Se considera que sólo desde espacios que propicien la participación es posible construir un real empoderamiento, elemento esencial para que las sensibilizaciones no solamente modifiquen sus ópticas de la realidad, sino que operen como instancias transformadoras llegando a convertir a los/as participantes en actores/as del cambio en sus organizaciones laborales, familiares y comunitarias, ergo, protagonistas del cambio social.

El rol del equipo facilitador por tanto difiere largamente del de capacitador; es el de acompañar y guiar favoreciendo la interacción, el intercambio y la acción. De este modo, se procura utilizar dinámicas que habiliten la participación efectiva y propicien buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser incorporadas en la vida cotidiana y/o laboral.

Las dinámicas grupales son procedimientos sistemáticos de organización de actividades que apuntan a determinados objetivos (de presentación, de integración grupal, de fomento de actitudes, etc.) 9

De acuerdo a los contenidos que se desarrolla en el capítulo 6 se definirán objetivos y se sugerirán baterías de dinámicas para trabajarlos y transmitirlos.

En cuanto a las dinámicas dirigidas a fomentar el clima de confianza e intercambio a partir de la instancia de presentación existe un amplio espectro de posibilidades. Independientemente de por cual se opte, se considera oportuno que quienes inicien la dinámica sean las facilitadoras/es. Esto tiene un doble objetivo: ejemplificar el método dotándolo de coherencia; y al mismo tiempo crear las mejores condiciones para "romper el hielo".

La elección del tipo de dinámica depende de los objetivos, del tamaño y perfil del grupo, de las capacidades del equipo facilitador, del ambiente físico, etc.

Sales Matías, (2000) UCh, Dinámicas de Grupo, Carpeta de Dinámicas de Grupo. En www.uch.edu.ar/rrhh.

En este apartado se destacarán algunos ejemplos de dinámicas de presentación para sensibilizaciones en género10:

Dinámicas de presentación directa:

- > Autopresentación directa y de sus expectativas frente a la sensibilización.
- > Presentación personal en tres palabras, de los atributos que quiera destacar el/la participante de su historia de vida.
- > Fósforo: cada persona que se presente tendrá que encender un fósforo y hablar mientras este se mantenga encendido.

La presentación en binas:

- > Directa: se solicita que elijan una persona para trabajar en binas (preferentemente un/a desconocido/a) durante un par de minutos se intercambian nombre, esquema familiar, lugar de origen o de trabajo, etc. Cuando finaliza la charla sobre sus vidas cada uno deberá presentar a su compañero/a ante el grupo.
- > Presentación con tarjetas: cada uno escribe en una tarjeta sus datos familiares, laborales o aquello que desee revelar de su persona y luego intercambia la tarjeta con el de al lado y tiene que presentarlo ante el grupo.

Dinámicas de presentación para grupos pequeños:

- > El ovillo de lana o telaraña: una persona toma la punta del ovillo, dice su nombre y tira el ovillo a otra persona y así sucesivamente. Después se hace el proceso inverso, quien tiene el ovillo se lo devuelve a quien se lo tiró.
- > Cadena de nombres: cada participante dice su nombre, y luego la persona a la derecha dice su nombre y repite el del anteriormente presentado.

En el siguiente apartado se desarrollarán los contenidos de la sensibilización con algunas dinámicas grupales ilustradoras por eje temático.

Algunos de ellos provienen de: Sales Matías, (2000) UCh, Dinámicas de Grupo, Carpeta de Dinámicas de Grupo. En www. uch.edu.ar/rrhh.

Contenidos de la sensibilización y pautas para el trabajo

Este apartado se estructura de la siguiente manera: se plantean algunas de las bases conceptuales¹¹ o ideas esenciales que desde el PGCEG se desea transmitir para orientar a los/as facilitadores/as en las nociones (mínimas o irreductibles) sobre las que deberán construir las dinámicas teórico-prácticas. En forma intercalada, se sugieren objetivos específicos concordantes con la transmisión de tales ideas, y de acuerdo con éstos y determinados énfasis que asimismo se especifican, se plantea una serie de dinámicas prácticas, ejercicios o materiales ejemplificadores que han sido utilizados con éxito.

El sistema sexo/género

Bases conceptuales

El "sexo" refiere al conjunto de caracteres anátomo-fisiológicos que distinguen a las hembras y los machos de una especie.

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

Dichos caracteres construidos se enmarcan en un "sistema sexo - género" que 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), 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 cada género y por consiguiente, qué sanciones corresponden a la trasgresión o desviación de tales mandatos.

La mayor parte de las mismas provienen de: Fainstain, Luciana y Perrotta, Valentina "Guía para la elaboración de diagnósticos organizacionales con perspectiva de género", Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, Inmujeres (en prensa)

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.

Objetivos del punto:

Lograr que los/as participantes:

- > tomen contacto con la distinción entre los conceptos de "sexo" y "género", comprendiendo que el "sexo" se correlaciona únicamente con los aspectos biológicos.
- > comprendan que los caracteres que se asocian al género son construidos socio-culturalmente: que se aprende a ser varón y a ser mujer.
- > tomen contacto con las formas en que las sociedades logran construir tales sistemas de género, asignando diferencialmente status, roles, tareas, responsabilidades, obligaciones, expectativas, etc.
- > entren en contacto con la idea de socialización diferencial, es decir que el género se construye de manera diferente en varones y mujeres mediante los procesos de socialización.
- > comprendan el carácter cultural y socialmente especifico del género, y así, histórico y cambiante.

Dinámicas propuestas:

a) Dinámica del/la extraterrestre

Énfasis:

> Aprehensión de la distinción entre sexo y género.

> Toma de distancia del propio contexto cultual visualizando las especificidades y contingencias del género.

Materiales: pizarrón o rotafolio, marcadores.

Consigna: un/a visitante de otro planeta aterriza en el lugar (ciudad, edificio) donde se está desarrollando el taller o de donde provienen los/as participantes. Desconoce cómo distinguir los varones de las mujeres y pide colaboración al grupo para poder identificarlos/as.

Desarrollo: Los/as facilitadores/as, en dos columnas tituladas "Varones" y "Mujeres" irán anotando lo que el público diga que es propio de unos y de otras.



Se procurará que los/as participantes superen la inhibición de verbalizar las diferencias sexuales, que mencionen tanto las genitales como los signos de diferenciación sexual que aparecen en la pubertad y las diferencias físicas en sentidos amplios. Igualmente, se dirigirá la tormenta de ideas de manera tal que haya referencias a la mayor variedad de elementos socio-culturales, actitudes, comportamientos, y si es posible, estereotipos y prejuicios. Se buscará que surjan menciones a las capacidades intelectuales, laborales, a los ámbitos de desempeño y desarrollo: a la vestimenta, a los lugares que frecuentan, a aspectos físicos relacionados con modas y conceptos estéticos, a los hábitos cotidianos, a los juguetes que usan de niños y niñas, a las preferencias de diverso tipo, etc. Se procederá a cuestionar la verdadera identidad de género de cada opinión sistematizada, buscando un consenso sobre la validez o no de su generalización. Por ejemplo: "en la columna de las mujeres dice que hablan mucho; ¿no hay varones que hablen mucho? ¿En otros lugares del mundo o en otros momentos históricos, las mujeres hablan tanto/ más que los hombres?"" O: "en la columna de los varones dice que juegan al fútbol, ¿todos los varones de todas las edades y de cualquier país juegan al fútbol? ¿Las mujeres no juegan, ni aquí en ningún otro lado?

Se podrá intercambiar los títulos de las columnas para hacer el resultado más efectista. Luego de la discusión, deberían quedar subrayados en cada columna los caracteres que no pertenecen a la misma, vinculados a los aspectos biológicos, como bajo la columna de "varones" la palabra "embarazo" o "pechos".

Dinámica de los atributos

Énfasis:

- > Toma de contacto con las formas en que las sociedades construyen los sistemas de género, asignando diferencialmente status, roles, tareas, responsabilidades, obligaciones, expectativas, etc.
- > Polémica sobre los mensajes que por distintos medios la sociedad transmite sobre el deber ser del género masculino y femenino en diferentes ámbitos (familiar, laboral, sexual, etc.)

Materiales: pizarrón o rotafolio, marcadores, material de escritura para los/as participantes.

Consigna: el plenario se divide en grupos del mismo sexo. Cada grupo lista diez características respondiendo a la pregunta "¿Qué me hace varón?" y "¿Qué me hace mujer?".

Desarrollo: En plenario se discute cada "determinante" y se genera una tabla de doble entrada para clasificar los atributos según sexo y, en tres columnas, según se trate de ROLES, COMPORTAMIENTOS y CARACTERÍSTICAS BIOLÓGICAS.

>> Se recomienda para grupos masculinizados añadir este segmento:

Consigna: en forma individual, plantearse por escrito qué dos características de mi género querría cambiar y qué dos conservar.

Desarrollo: Quienes así lo deseen podrán compartir en plenario su reflexión, y colectivamente se intentará dirigir la discusión a la construcción de nuevas masculinidades.

Ejercicio "El caso de las frazaditas"

Énfasis:

- > Toma de contacto con la idea de socialización diferencial: que el género se construye de manera diferente en varones y mujeres mediante los procesos de socialización.
- > Subrayar los aspectos inconscientes de los mandatos de género.

Desarrollo:

Se presenta el siguiente extracto (o el/la facilitador/a expone el caso) para su discusión en plenario.

"El doctor Walter Mischel, de la Universidad de Standford, California, convenció al personal del cunero de un hospital cercano a la universidad de realizar un experimento de psicología social. Se trataba de que grupos de estudiantes, profesionales y el resto del personal de la universidad (electricistas, secretarias, choferes, etc.), pasaran un rato mirando a los bebés recién nacidos y apuntaran sus observaciones. Durante más de seis meses todo tipo de personas, de distintas formaciones, niveles socioeconómicos y pertenencias culturales estuvieron observando a los bebés del cunero. Las enfermeras tenían la consigna de ponerles cobijitas rosas a los varones y azules a las niñas cuando llegara un grupo. Los resultados fueron los esperados. Las y los observadores se dejaron influir por el color de las cobijas y escribieron en sus reportes: "es una niña muy dulce", cuando se trataba de un niño; "es un muchachito muy dinámico", cuando era una niña. El género asignado a los bebés fue lo que condicionó la respuesta de las personas."

Consigna:

Pauta de Discusión Grupal:

>¿Cuáles fueron los objetivos de la investigación?

- >¿Qué significa que: "Las y los observadores/as se dejaron influir por el color de las cobijas"?
- >¿Por qué los observadores/as atribuyeron dulzura a las niñas y dinamismo a los niños?

En resumen

Al cabo de estas dinámicas habrá quedado demostrado una serie de dimensiones del concepto de género que pueden ser sistematizadas en el siguiente esquema:

"Género:

Es RELACIONAL porque no se refiere a mujeres o a varones aisladamente, sino a las relaciones que se construyen socialmente entre unas y otros.

Es JERÁRQUICO porque las diferencias que se establecen entre mujeres y varones, lejos de ser neutras, tienden a atribuir mayor importancia y valor a las características y actividades asociadas con lo masculino y a producir relaciones desiguales de poder.

Es CAMBIANTE a través del tiempo porque los roles y las relaciones se modifican a lo largo del tiempo y, por ende, son susceptibles a cambios por medio de intervenciones.

Es CONTEXTUALMENTE específico porque existen variaciones en las relaciones de género de acuerdo a etnia, clase, cultura.

ES INSTITUCIONALMENTE ESTRUCTURADO porque se refiere no sólo a las relaciones entre mujeres y varones a nivel personal y privado, sino a un sistema social que se apoya en valores, legislación, religión, etc." 12

La división sexual del trabajo

Bases conceptuales

La diferenciación entre varones y mujeres que las sociedades construyen, 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.

En: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (1997) Taller Sobre Género, Salud y Desarrollo: Guía Para Facilitadores. Programa Mujer, Salud y Desarrollo

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 cambio, el trabajo realizado en la esfera productiva supone la generación de la riqueza económica de la sociedad; por consiguiente es remunerado (económicamente valorado) y así, simbólicamente más apreciado. 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 asigna 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 menos 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, lo cual se traduce en desigualdades que operan a diferentes niveles y en diversas esferas, relaciones que históricamente han impuesto el dominio de los varones.

iLo personal es político! ™

s 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 poceso 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.

Objetivos del punto

Lograr que los/as participantes:

- profundicen la reflexión sobre la distribución de los roles de género en los procesos de socialización y sus impactos en diversos ejes de la vida de las personas (capacidad de acceso a recursos, libertad en el ejercicio de la sexualidad, etc.)
- tomen contacto con el concepto de división sexual del trabajo y las consecuencias que acarrea para varones y mujeres.
- comprendan que la división entre lo público y privado se traduce en relaciones desiguales de poder que operan a diferentes niveles y en diversas esferas, relaciones que históricamente han impuesto el dominio de los varones.
- tomen contacto con el concepto de trabajo no remunerado, internalizando la concepción de que la falta de remuneración no le guita por ello su calidad de trabajo.

Dinámicas propuestas:

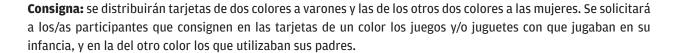
a) Dinámica de los juegos de infancia

Énfasis:

> Introducción del concepto de división sexual del trabajo, como distribución histórica, social y económica de roles, y como fundamento de las desigualdades que hoy persisten en los ámbitos públicos (especialmente en el mundo de las organizaciones por ser de interés particular del PGCEG).

> Puesta en discusión de la distribución de roles de género implícita en los procesos de socialización.

Materiales: tarjetas individuales de cuatro colores, marcadores, adhesivo para colocar las tarjetas en el pizarrón o la pared.



Desarrollo: se creará una grilla por época y sexo, y se colocarán las tarjetas: juegos y juguetes de las mujeres de antes y las de ahora, juegos y juguetes de los varones de antes y los actuales. Durante la clasificación se irán comentando, y seguramente surgirán referencias a los juegos y juguetes que actualmente se regalan a los/as niños/as y las diferencias en cuanto a la época y en cuanto a los géneros.

Se buscará que los/as participantes capten la dimensión histórica de la socialización y cuán rápido puede cambiar lo que de una época a otra es entendido y asumido como "natural". Asimismo, se pretenderá hacer ver que algunas cosas se mantienen aún incambiadas y que existe un status quo con respecto por ejemplo a los colores y los metamensajes que "el moño rosado del paquete del regalo" por ejemplo, envía.



b) Ejercicio "El caso <Educación sexual para preescolares>"

Énfasis:

- > Profundizar la idea de socialización diferencial.
- > Destacar los aspectos subliminales de los mandatos de género.

Materiales: extractos y dibujos de manuales para padres/madres y educadores/as sobre educación sexual (p. ej. "De dónde venimos", de Peter Mayle, editorial Montena) y se lee la reseña, buscando dejar en evidencia la delicadeza, naturalidad y racionalidad con que estos textos buscan abordar esta temática.

El texto y la viñeta deben ser elegidos intentando dejar en evidencia cómo, aún cuando el tema pretenda ser abordado desde una perspectiva de absoluta "neutralidad" al género, deja escapar mensajes sobre los roles que uno y otro género deben asumir, desde el relato de quién toma la iniciativa a las posturas en los dibujos.



Consigna: En grupos, se discutirán los mensajes sobre el ejercicio de la sexualidad que a través de estos materiales se comunica a niños y niñas, intentando analizar si hay diferencias entre unos y otras.

Desarrollo: Luego de un máximo de diez minutos de debate en grupo se lleva la discusión al plenario, buscando evidenciar en qué medida y de qué formas se habilita a niños y niñas a ejercer su sexualidad, así como los mandatos sobre roles activos y pasivos que, de forma sutil, se derivan de esos mensajes.

c) Dinámica de los roles sociales.

Énfasis:

naturales.

> Hacer notar cuán diversos son los medios v ámbitos mediante los cuales las sociedades emiten mensajes generizados, dejando en



- > Mostrar cómo la naturalización de estos mandatos empuja a mujeres y varones a ocupar diferentes espacios.
- > Inducir a la reflexión sobre la medida en que a los ámbitos de desarrollo reservados para cada género les corresponden posibilidades y recompensas, simbólicas y materiales, diferenciales y jerarquizadas.

Materiales: Rotafolio o pizarrón, marcadores, tarjetones individuales y para la sistematización en cada grupo, lapiceras.

Consigna: El colectivo se dividirá en 3 grupos a los que se otorgarán tareas diferentes: listar

- > frases, mandatos sociales, "deber ser", órdenes que tradicionalmente se dan a varones y mujeres.
- > tareas sociales que se suelen asignar a mujeres y varones de manera diferenciada.
- > profesiones, ocupaciones, oficios, espacios laborales que se entienden propias de cada sexo.

Desarrollo:

Para grupos grandes, se recomienda que se estimule la dramatización de estas situaciones. Por ejemplo, se sugiere que a medida que vayan listando las "órdenes", las tareas y los trabajos, se vayan asignando papeles a los diferentes miembros del grupo. Esto es: el padre, la madre, el varón pequeño, la hija adolescente, la vecina, el/la empleador/a que viene a cenar, el/la presentador/a de la TV, etc.

Luego de un máximo de unos veinte minutos de elaboración en grupos, cada uno presenta sus resultados al plenario o, preferentemente, dramatizan situaciones en que cada uno/a tiene la chance de ejecutar una acción o decir un "parlamento" ejemplificador.

Las/os facilitadoras/es deberán estimular la consideración de las conexiones entre los tres tipos de diferenciación planteados, conduciendo al grupo a la reflexión sobre cómo nos convertimos en receptores y receptoras de los mensajes referidos, y sobre quiénes tienen mayores libertades, derechos y oportunidades de decidir sobre sus propios planes de vida.

Finalmente, se buscará que los/as participantes debatan el valor que se asigna a lo tradicionalmente ejecutado por mujeres y varones, es decir que verbalicen sus consideraciones sobre las diferencias que la pertenencia a uno u otro género implica en términos de posibilidades de acceso a recompensas materiales y no materiales en el ejercicio de sus roles productivos y reproductivos.

Una vez finalizada la dinámica descrita, se sugiere se ofrezca la posibilidad de reservar unos minutos para que cada uno/a escriba para sí mismo/a o para compartirlo, cuáles fueron los sentimientos que este ejercicio despertó o evocó en ellos/as.

d) Dinámica del juicio a Barbie

Énfasis:

- Destacar las formas en que los estereotipos determinan el concepto de lo femenino cómo lo socialmente deseable así cómo cuáles son las formas y condicionantes que marcan "la femineidad" en diversos contextos históricos.
- > Crear conciencia del peso que la potencialidad de la maternidad tiene en la distribución de roles de género, en tanto la femineidad ha estado históricamente y casi íntegramente ligada al ejercicio de la maternidad (en la medida en que las niñas jugaban a ser madres de sus muñecas).
- > Habilitar la reflexión sobre cómo esos roles de género mandatados por la maternidad están actualmente sometidos a un proceso de cambio y discutir las limitaciones a ese proceso.

Materiales: una muñeca tradicional y una muñeca Barbie clásica (o sus imágenes) para sentar simbólicamente a Barbie en el banquillo de los acusados (la otra será la acusadora). Papeles y lapiceras para los/as participantes, pizarrón o rotafolio con marcadores para sistematizar.

Consigna: Barbie nació hace 50 años y está cada vez más presente en el imaginario colectivo, a la vez que en los juegos de las niñas de al menos dos generaciones. Comparándola con otros juegos de niñas, antiguos y

contemporáneos, juzgaremos (con perspectiva de género) los mensajes directos e indirectos que comunica a las y los jóvenes que se van formando década tras década para ser miembros de esta sociedad.

Desarrollo: el grupo se dividirá en 3: fiscales, defensores/as, y un grupo de jueces/zas que podrá ser más pequeño que el resto, según el tamaño del colectivo total. Durante unos 15' se reunirán para discutir y anotar sus argumentos según el rol que les haya tocado y elegir un vocal. Luego estos argumentos se expondrán y serán sistematizados por los jueces/zas. Estos se reunirán para dar un veredicto dejando en evidencia los claroscuros del "símbolo Barbie" y las formas en que ha desplazado a las muñecas tradicionales, y sugiriendo la absolución, algún tipo de penalización o, si lo merece, una condena (original), que se espera esté acorde con los delitos cometidos.

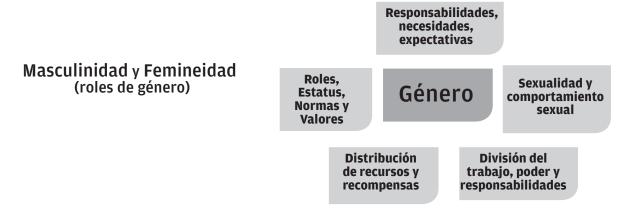
En resumen

Al cabo de estas dinámicas habrá quedado demostrado que:

La división sexual del trabajo establece ámbitos preferenciales para cada grupo: las mujeres en lo doméstico y los varones en lo público.

Quedarán en evidencia los procesos de distribución de roles de género, la construcción de "lo femenino" y de "lo masculino" y su naturalización, lo que a partir de estos talleres se busca cuestionar.

Estas atribuciones o roles de género, que parten de la división sexual del trabajo y se transmiten a través de múltiples agentes de socialización, podrán ser esquematizadas de la siguiente manera:¹³



El esquema proviene de: "Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (1997) Taller Sobre Género, Salud y Desarrollo: Guía Para Facilitadores".

Género y relaciones de poder

Bases conceptuales

Todo lo anteriormente elaborado en conjunto apunta a discernir las diferencias entre varones y mujeres, social y culturalmente articuladas, que responden a lo que llamamos el sistema sexo-género. Hasta el momento se ha abordado apenas tangencialmente que estas diferencias, además de ser menos naturales que lo que el público creía, suponen en la práctica grandes desigualdades, aún en el mundo actual.

En esta segunda parte, se buscará dejar en evidencia la dimensión jerárquica de los sistemas de género, aclarando conceptos centrales a estos efectos como igualdad, equidad, discriminación, corresponsabilidad, etc.

La literatura sobre esta materia suele hacer referencia tanto al concepto de igualdad como al de equidad, así como a la igualdad de oportunidades y derechos, de trato, de resultados y otras ideas vinculadas. Se considera por tanto oportuno antes que nada, precisar las nociones de "igualdad" y de "equidad" y sus convergencias, sin pretender por supuesto dar así por zanjadas las disquisiciones filosóficas que ambos suscitan.

Igualdad entre varones y mujeres

El concepto de "igualdad" es ampliamente 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-que-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: 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 diferencias.

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, adquiridas, y permitiéndonos asumir que varones y mujeres podamos ser iguales en oportunidades y derechos y aspirar a la igualdad de hecho aunque no seamos idénticos.

Desigualdades de género

Tanto como en cualquier otro sistema social, en las organizaciones opera un mecanismo llamado "reproducción homosocial". Es uno de los sesgos cognitivos más frecuentes, funcional a la estabilidad de los sistemas, que consiste en la selección para interactuar, socializar, ofrecer oportunidades (y ascenso a situaciones de poder) a otros/as sujetos en función de criterios de similaridad. Esto significa que las personas eligen inconscientemente interactuar con aquellos que entienden como más "semejantes" a sí mismos, en particular cuando tienen pocas oportunidades de interactuar con ellos/as y/o ante la falta de información abundante

para conocerlos/as.

La variable "género" opera fuertemente en este sentido, mecanismo que se ha dado en llamar simplemente homosocialidad (la preferencia de los varones por relacionarse socialmente con varones y de las mujeres con mujeres). De acuerdo a Kanter (1977), la reproducción homosocial es el proceso que podría explicar fuertemente la escasa presencia de mujeres en cargos gerenciales.

Ésta, al igual que otras situaciones de desequilibrio cuantitativo o cualitativo que se producen en las organizaciones y que pueden ser detectadas al aplicar diversas herramientas, entre ellas la del diagnóstico organizacional con perspectiva de género, suelen reflejarse en lo que denominamos "brechas de género".

Brechas y discriminación de género

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, derechos, obligaciones, recompensas, espacios de poder, etc. Existen brechas porque existen reglas de juego dispares.

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 circunstancias que seguramente no fueron planificadas con la intención de discriminar, 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".

Abundan los ejemplos, pero destacamos dos de ellos:

- > la segregación ocupacional horizontal, 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 simbólica y económicamente.
- > La segregación ocupacional vertical, también conocida como "techos de cristal" representados por: 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 que se incrementan las demandas del puesto, criterios sesgados de los jefes y decisores, prejuicios o esquemas "androcéntricos" sobre cómo debe realizarse una tarea o ejercerse la autoridad, etc.

A partir de la detección de estas brechas y de las discriminaciones directas e indirectas que las causan, el análisis con perspectiva de género permite develar cuáles son las reglamentaciones, creencias, convicciones, costumbres, etc., que subyacen a las diversas formas de discriminación para elaborar una estrategia que apunte a desterrarlas, orientada al progresivo "levantamiento" de las brechas y así, a la transformación de las relaciones de género: la incorporación de un trato equitativo para construir la igualdad de género.

Equidad de género

Dicho esto, la búsqueda de la igualdad de género implica la adopción de una convención o pacto social, según la cual varones y mujeres son diferentes pero equivalentes. Plasmar este principio, que etimológicamente significa "de igual valor", 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).

Acordando 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 sobre otros/as.

Para comprender mejor qué significa la equidad de género, exponemos un ejemplo de las desigualdades que pueden sufrir las mujeres en el mundo del trabajo y cómo éstas acaban por impactar negativamente tanto en las mujeres como en los varones en su conjunto. Es común que las empresas consideren que las mujeres trabajadoras son menos productivas que los varones debido a su eventual 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.

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 promueven la corresponsabilidad en el ámbito doméstico lo cual beneficia a varones y mujeres en su conjunto.

Objetivos del punto

Lograr que los/as participantes:

> debatan acerca de las imágenes que aún imperan sobre las limitaciones que la maternidad supuestamente impone a la participación y desarrollo laboral de las mujeres introduciendo los conceptos de segregación vertical y "techos de cristal".

- > tengan oportunidad de contraponer la anterior reflexión con las evidencias que apuntan en sentido contrario.
- > problematicen el elemento condicionante para el ingreso y desarrollo de las mujeres en las organizaciones: si se trata del ejercicio real de la maternidad o sencillamente la maternidad como "potencial" y estereotipo de "la mujer".
- > tomen conciencia, a partir de esto, del desbalance que existe en este sentido con respecto a la paternidad, mostrando cómo las responsabilidades derivadas de los cuidados aún recaen sobre las mujeres, coartando sus posibilidades de desarrollo y estigmatizando a los varones que asumen estas tareas.
- > comprendan cómo este esquema en que operan estereotipos y "órdenes simbólicos" desiguales para uno y otro sexo se traduce en un sistema de dominación, en el cual el grupo de los varones que respeta un determinado patrón (masculinidad hegemónica) pertenece a una jerarquía que impone a "la mujer" en general una forma de ser, de hacer, y un determinado campo de acción en el que les es permitido actuar y buscar desarrollarse.

Dinámicas propuestas:

a) Estudio de caso: "Gerente/a de Desarrollo de Personal"

Énfasis:

Marcar cómo los estereotipos de género inciden en la valoración de las competencias de varones y mujeres, sesgando frecuentemente las apuestas que las organizaciones hacen a unos y otras.

Consigna:

El equipo gerencial de RRHH está evaluando dos finalistas para cubrir el puesto de Gerente/a de Desarrollo de Personal de una empresa pública. La información de los currículums y entrevistas deberá ser evaluada por los/as participantes (equipo gerencial de RRHH) discutiendo pros y contras de cada uno/a de los/as candidatos/as y tomando una determinación respecto a la selección.

Perfil de Helena	Perfil de Ernesto			
Casada en segundas nupcias Su marido tiene una hija de 14 años	Divorciado 2 hijos varones de 1 y 4 años			
MBA en Brasil	Maestría en Gerenciamiento de RRHH en USA			
Experiencia laboral más reciente: "Gerente de RRHH" de una empresa uruguaya con 150 funcionarios/as	Experiencia laboral más reciente: "Gerente de Administración y Finanzas" de la filial uruguaya de una multinacional			
Disponibilidad para viajar: Sí (aunque comenta que está haciendo un tratamiento de fertilidad que comenzó hace un año)	Disponibilidad para viajar: Sí			
Puntuación total en test laboral + entrevistas (en los que se evaluaron: la capacidad de trabajo en equipo, el liderazgo, la empatía, las habilidades comunicacionales y la flexibilidad)				
150/170 puntos	150/170 puntos			

Desarrollo:

Los/as participantes se distribuirán en grupos de entre 4 y 6 personas para llevar adelante la consigna, durante aproximadamente 20 minutos.

Luego la discusión se presentará en plenario donde se contemplaran los argumentos presentados. El rol de las/os facilitadoras/es será el de cuestionar y desnaturalizar los argumentos vinculados a las responsabilidades laborales y su compatibilización con la maternidad/paternidad. En este sentido, se procurará desmitificar creencias respecto a las dificultades que la maternidad presenta para el desarrollo laboral de las mujeres y enfatizar la responsabilidad compartida de las parejas, las familias y la sociedad respecto a la reproducción biológica y social.

Se sugiere que las/os facilitadores/as manejen información cuantitativa que permita desmitificar la maternidad como obstáculo laboral por ejemplo: que promedialmente las mujeres no se ausentan del trabajo en mayor medida que los varones.

b) Role-Playing: el empleado doméstico

Énfasis:

> Ampliar este concepto a otros espacios laborales fuera del ámbito doméstico, pero que aún están arraigados en la concepción de "los cuidados" (tareas de secretaría y apoyo, enfermería, cuidados estéticos, educación inicial y primaria, medicina pediátrica, atención al público poco calificada, etc.)

Consigna: Ante la necesidad de contratar a una empleada doméstica para tareas de limpieza y cocina todos los días, el/la participante decide publicar un aviso en el diario. Se presentan cuatro personas, una de las cuales, la más calificada, resulta ser un varón.

Uno de los participantes —preferentemente varón— representará al postulante, que será entrevistado por la pareja dueña de casa, un participante varón y una mujer. Se permitirá al grupo que, sin irrumpir en el diálogo, sugiera a una y otra parte algunas respuestas.

Una vez finalizada la entrevista, la pareja discutirá su decisión. Luego, ésta se debatirá en plenario, considerando las ventajas y desventajas de emplear al varón y la medida en que su sexo es una condicionante para evaluarlo. Al finalizar la discusión del caso, se planteará la pregunta ¿para qué otro tipo de tareas se dudaría en contratar o solicitar apoyo a un varón? y se destinarán unos minutos al intercambio colectivo sobre esta cuestión.

Desarrollo: Si la entrevista se traba, se sugiere a los/as facilitadores/as ir añadiendo mínimos elementos para dirigirla, como por ejemplo aclarar que se entrevistaron a todos/as los/as postulantes y que como resultado de esto se descartaron dos mujeres. Asimismo, se recomienda a las/os facilitadoras/es que si la discusión posterior se centra excesivamente en la opción sexual del candidato, se "revele" el dato de que hay motivos para creer que es heterosexual, de manera de poder ahondar en la disquisición sobre las habilidades y competencias que se entienden como "masculinas".



c) Análisis del texto de José E. Saramago. Las pequeñas memorias

"Yo escribo, Pilar escribe, traduce, habla en la radio, cuida del marido, cuida la casa, cuida los perros, hace las compras, prepara la comida, se encarga de la ropa, envía la correspondencia, dialoga con el mundo, organiza el empleo del tiempo, recibe a los amigos que vienen a vernos y escribe, y traduce, y habla en la radio, y cuida del marido, y de la casa y de los perros, y sale a hacer las compras, y vuelve para hacer la comida, y escribe, Wy traduce, y habla en la radio, se encarga de la ropa y recibe a los amigos, y sigue, incansable dialogando con el mundo, y dice: «estoy cansada», y luego dice: «pero no importa». Yo mientras escribo".

Énfasis:

Identificar tareas asignadas a las mujeres y a los varones cuantificándolas en términos de horas de dedicación. Mostrar evidencias del concepto de doble y triple jornada de trabajo de las mujeres.

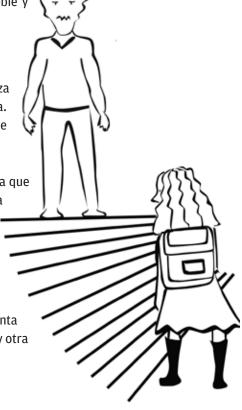
Materiales: Hoja impresa con el texto del autor.

Consigna: Identificar en el texto de José E. Saramago tipos de tareas que realiza el autor en relación a su esposa. Diferenciar también status de cada tarea. Contrastar los «costos» y «recompensas» para cada uno de los personajes de hacerse cargo de las referidas tareas.

Desarrollo: Se entrega a cada subgrupo el texto y se añade la consigna. Se deja que cada grupo analice en texto en función de las consignas. En plenario se trabaja sobre el concepto de trabajo productivo y trabajo reproductivo y la doble y triple jornada de trabajo.

En resumen

Al cabo de estas dinámicas habrá quedado demostrado que: Las dos esferas (pública y privada) en que la división sexual del trabajo fragmenta la vida de las personas no reciben igual reconocimiento; por el contrario, a una y otra



corresponden niveles muy jerarquizados de valoración material y simbólica.

Las inequidades de género tienen un fuerte anclaje en la desigual distribución de las tareas "reproductivas". En este sistema las responsabilidades de la "vida privada" (reproducción, cuidados, actividades comunitarias, etc.) recaen mayoritariamente sobre las mujeres. Esta sobrecarga asociada al género femenino se traduce en obstáculos para su inserción y desarrollo laboral:

- -relegando su rol productivo a mano de obra secundaria,
- -restringiendo en mayor medida que para su pares varones el espectro de ocupaciones en torno a las cuales construir el proyecto ocupacional,
- relegando esas ocupaciones a espacios secundarios, desvalorizados, "de segunda fila", asociados con "lo femenino": las disciplinas "soft" es decir, aquellas que implican tareas de cuidados, que involucran lo afectivo por encima de lo técnico/cognoscitivo, que implican la atención de necesidades cotidianas de los individuos, las tareas de apoyo a las "productivas", la oferta de servicios, etc.
- recibiendo como compensación por esa clase de actividades poco legitimadas menores remuneraciones y menores reconocimientos de parte de la sociedad dando como resultado trayectorias laborales interrumpidas e inestables
- y reforzando así su dependencia de quienes ejercen los roles "productivos" y/o "públicos", es decir, los varones, alimentando el círculo del "poder patriarcal"

Tal visibilización y valoración material del trabajo productivo en oposición a lo que sucede con el trabajo reproductivo, atenta contra uno de los principales intereses y estrategias de la lucha por la equidad de género: la corresponsabilidad.

Corresponsabilidad

Bases conceptuales

Fomentar la corresponsabilidad es una de las acciones que más impacto tiene en la transformación de las relaciones de género ya que opera simultáneamente en varias de las esferas en que éstas se reproducen: la familia, la sociedad, las instituciones, las organizaciones, etc.

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.

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 al transversalizar la perspectiva de género y buscar modificar inequidades 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.

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, sobre lo que suele ser mal entendido como "la vida privada de los/as trabajadores/as".

Así, pocas empresas 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.

Y 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.

Asimismo, 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 y más horas para asegurar mayores posibilidades económicas a sus familias y, simultáneamente, estar ausentes en el seno de las mismas, 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" del funcionariado sigue siendo en términos generales 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 algunas empresas e instituciones van cobrando 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, comenzando 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. A partir de la detección de un problema, vinculado a que las trabajadoras mujeres son quienes en los hechos suelen verse 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.

Las políticas de corresponsabilidad, por el contrario, 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.

Casi todo el pueblo de Calam trabaja en la planta Calamflex. 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 madres 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 tomó una medida antipática, especialmente para quienes no tenían hijos/as en la guardería: cerró el comedor central y amplió 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/as y parientes, reforzando los lazos de solidaridad inter e intrageneracionales.

Objetivos del punto

Lograr que los/as participantes:

- > entrevean la importancia de que se valore no sólo simbólica sino también económicamente el trabajo doméstico en tanto existe una transferencia económica de éste al trabajo productivo.
- > reflexionen acerca de la corresponsabilidad social/organizacional sobre la reproducción biológica de la sociedad.
- > visualicen los efectos positivos de la promoción, por parte de las organizaciones y el Estado, de estrategias que fomenten que los varones asuman parte de las tareas de cuidados.

Dinámicas propuestas:

Dinámica: "Usos del tiempo"

(inspirada en el TALLER SOBRE GÉNERO, SALUD Y DESARROLLO, Guía Para Facilitadores De la ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD)

Énfasis:

- > Dejar en evidencia que aunque las excepciones abunden, la regla es que las mujeres dedican mucho más de su tiempo a las tareas reproductivas que los varones.
- > Mostrar cómo el trabajo reproductivo subsidia el productivo.

Materiales:

Rotafolio o pizarrón, preferentemente preparado con la planilla de tipos de tarea con las columnas (como se ejemplifica a continuación) Varones, Mujeres, Reproductivo, Productivo, Comunitario. Marcadores, cuatro hojas con una situación de vida de una familia cada una. Cuatro planillas que se corresponden con las cuatro familias, con una tabla con columnas para colocar horas del día o fracciones, tareas y nombres de cada miembro de cada familia de acuerdo al siguiente esquema:

Mujer 1	Mujer 2	Mujer 3	Varón 1	Varón 2	Varón 3	Tarea	Tiempo

Cada una de las cuatro hojas contendrá una de estas situaciones:

Situación A:

Juan (50 años) y Marta (47) viven juntos desde hace 7 años. Con ellos vive el padre de Juan, de 80 años y la hija menor de Marta, Lourdes, de 20. Lourdes trabaja en el sector informal, en un puesto callejero de juguetes y eventualmente hace títeres para venderlos.

Juan es guardia de seguridad en el turno de la noche de una fábrica de ladrillos. Su hija Jacinta, casada, tiene dos niños pequeños y vive en la casa lindera.

Marta trabaja de lunes a viernes en la cooperativa de limpieza de la Intendencia. Teje prendas de lana que frecuentemente vende a sus compañeros/as de trabajo para aumentar los ingresos familiares.

Situación B:

Margarita es divorciada. Es Contadora y Gerenta de una empresa privada. También preside una ONG de mujeres. Vive con sus dos hijos; Martín, de 18, y Laura, de 11. La empleada que trabaja en casa de Margarita, Teresa, está allí de lunes a viernes, de 8 de la mañana a 6 de la tarde.

Teresa tres veces por semana, lleva a su trabajo a partir del mediodía a su nieta de 5 años, Magali.

Situación C:

Sandra tiene 44 años y vive en un barrio de la periferia. Trabaja seis días por semana como empleada de una pescadería.

Con ella viven su sobrina Soledad, su madre Susana, su hija Carolina y sus dos nietos/as, hijos/as de Carolina, que está separada. Son Johnatan de 4 y Lucia, de 2 años. Johnatan asiste a una escuela de tiempo completo, y a Lucía la cuida por la tarde una vecina.

Soledad que tiene 22 años, vino de Mercedes a estudiar Magisterio. Aún no terminó y trabaja 2 horas diarias como auxiliar en un jardín del Centro. Junto con Sandra, Carolina cocina pizzetas, tartas y bizcochos que vende en bicicleta por el barrio.

Susana, la madre de Sandra, tiene 60 años y trabaja en una fábrica textil seis días por semana. El marido de Sandra trabaja en la industria forestal y vuelve a la casa un fin de semana por quincena.

Situación D:

Facundo y Rosa viven con sus tres hijos: Mariana, de 11 años y dos varones, Santiago y Rodrigo, de 8 y 4 años respectivamente. Rosa es periodista y trabaja en un conocido semanario. Facundo es bancario y milita en AEBU. Rosa dedica los sábados por la tarde a ayudar con las compras y cocinar para su madre y su tía, adultas mayores, que viven juntas y pasan solas los fines de semana (una empleada las ayuda de lunes a viernes de 9 a 18).

Situación E:

Julio está separado y vive en el Cordón. Su hijo Andrés tiene 10 años y vive en la casa de Julio entre tres y cuatro días en la semana. Marita, la empleada trabaja en casa de Julio tres veces por semana. Ocasionalmente los días que viene Andrés y no está Marita, Helena (la madre de Julio) viaja desde Maldonado donde trabaja en una Inmobiliaria y pernocta en la casa de Julio.

Consigna:

Cada uno de los grupos en que se dividirá el colectivo deberá imaginar y consensuar a partir de la descripción de la situación familiar recibida cuáles tareas, responsabilidades y actividades son asumidas y realizadas por cada miembro del hogar y cuánto tiempo le insumen, colocándolas en la planilla de acuerdo al siguiente ejemplo:

Josefina	Leticia	Juan	Pedro	Facundo	Tarea	Tiempo
Х					Preparar desayuno	20 min
	Х				Ayudar a Pedro a vestirse y prepararse para la escuela	15 min
		Х			Llevar a los chicos a la escuela	30 min
		х			Trabajo de oficina	9,5 horas
Х					Trabajo de oficina	8 horas

Desarrollo:

Luego de realizado el ejercicio grupal, durante el cual los/as facilitadores/as deberán asegurarse que cada grupo esté logrando describir y ubicar tareas con cierto grado de detalle y precisión, se abrirá un nuevo ejercicio en plenario.

Se tomará cada situación familiar por turnos y se ubicarán las tareas descritas en la planilla del rotafolio o pizarrón, sumando la cantidad de tiempo que las mujeres y varones de ese hogar dedican a esa tarea. El/la facilitador/a hará notar que muchas de las tareas son difíciles de categorizar, y pueden corresponder a dos columnas simultáneamente, Por ejemplo, en la situación A Marta teje. Si los/as participantes asumen que sólo teje para vender, se colocarán las cantidad de horas que estimen teje por día en la columna "productivo", pero si consideran que parte de ello es para vestir a su familia, esas horas le corresponderán a la columna "reproductivo".

Una vez que se finalice la clasificación los/as facilitadores/as preguntarán qué tareas tienen valor económico: Luego se sumarán las horas de mujeres y varones en cada columna, respondiendo al interrogante de quiénes dedican más tiempo al trabajo reproductivo. Entonces, señalando lo recogido bajo el título de "productivo" se cuestionará si eso sería pasible de ser realizado —generando valor económico— si no se llevara a cabo lo recogido bajo el título "reproductivo" y se dará unos minutos más para zanjar esta cuestión.

Mujeres	Varones	Reproductivo	Mujeres	Varones	Productivo
0,5 hr.		Tejer	0,5 hr.		Tejer
1 hr		Ayudar a los/as hermanos/as			
	1 hr.	Ayudar con los deberes			

b) Ejercicio de reflexión colectiva: el Síndrome de "no hago nada"

Énfasis:

- > Reflexionar acerca de los cambios culturales que se están produciendo en la distribución de los roles tradicionalmente femeninos y masculinos.
- > Cuestionar el grado de aceptación y resistencia frente a estos cambios.
- > Problematizar el impacto en términos de re-distribución del poder que estos cambios tienen y pueden tener.
- > Introducir el concepto de las "nuevas masculinidades" y sus claroscuros.

Materiales:

El texto "El Síndrome de No Hago Nada" que se reproduce a continuación.

El autor es el Dr. Héctor Frías, Psicoterapeuta Corporal, ex asesor de la Comisión de Equidad y Género de la Cámara de Diputados mexicana. Facilitador del Taller de Sensibilización en Masculinidades y Acciones Afirmativas del Proyecto Generosidad del Banco Mundial y el INMUJERES de México.¹⁴

Consigna:

Se responderá colectivamente a la siguiente pauta:

- > ¿Juan no hace nada?
- > ¿Por qué Juan siente que "no hace nada"?
- > ¿Creen que si Juan no tuviera una tesis que terminar, sentiría lo mismo? Por qué?
- > ¿Cuando las mujeres son amas de casa a tiempo completo, sienten lo mismo?

En: Instituto Nacional de las Mujeres, (2005) "Metodología de Capacitación en Género y Masculinidad", México

- > ¿Cuándo hoy las mujeres son amas de casa a tiempo completo, la sociedad les hace sentir que no hacen nada? Eso ha cambiado? ¿Por qué?
- > ¿Que otros impactos creen que este "síndrome de no hago nada" pueda tener en los sentimientos de Juan, en su relación con su pareja, etc.?
- > ¿Consideran que en la medida en que sean más los varones que asuman trabajo doméstico, éste comenzará a ser más valorado? Por qué?

Desarrollo:

Se reparte el texto y se dan unos minutos para su lectura individual.

Se discute la pauta en plenario sin exponerla en su conjunto, sino pregunta por pregunta, cediendo por turnos la palabra. Se sugiere evitar que los/as participantes redunden en anécdotas de su propia vida o de conocidos, centrando la discusión en el texto y lo que le sucede a Juan.

A lo largo del ejercicio se recomienda a los/as faciltadores/as que busquen orientar la reflexión hacia el valor del trabajo doméstico, su aporta a la sociedad, lo que representa en la construcción de las identidades de varones y mujeres, en las estructuras de dominación patriarcales. Finalmente, al explicitar la jerarquía establecida por la asociación entre lo productivo y lo masculino y lo reproductivo y lo femenino, se sugiere cerrar el ejercicio pensando en conjunto cuáles dimensiones de este fenómeno están cambiando (y cuáles no) y qué creen que representan estos cambios en términos de relaciones de género y estructuras de dominación.

"Juan es un paciente de 35 años que asiste a psicoterapia desde hace dos años. En una de sus sesiones se propuso trabajar sobre ciertos obstáculos que veía para terminar su tesis de licenciatura pospuesta una y otra vez durante un buen tiempo.

Al comenzar a describir su problema Juan mencionó que no veía en sí cuál o cuáles podrían ser esos obstáculos, pero lo que si sabía era que en cuanto se sentaba frente a la computadora con la "firme" intención de avanzar en su tesis, su respiración se tornaba superficial, su mente empezaba a divagar por aquí y por allá y, finalmente acababa jugando solitario o metiéndose a Internet, cual barco a la deriva navegando sin rumbo fijo.

Juan acababa por apagar la máquina, sintiéndose frustrado y sumamente culpable de "no haber hecho nada" e inmediatamente después se ponía a limpiar su casa esmeradamente. Esta escena se repetía con frecuencia en el caso de Juan y es importante mencionarlo porque su afán de limpiar la casa, desde la sensación de Juan, tenía que ver con la cuestión de que su pareja (María Luisa), de un tiempo a la fecha, era la que aportaba la mayor parte del dinero para pagar no sólo la renta, sino también la comida, el gas, teléfono, entre otras cosas, y para él resultaba fundamental que cuando ella regresara a casa, luego de una agotadora jornada de trabajo, encontrara por lo

menos la casa limpia; es decir, la cama tendida, el piso barrido y trapeado, los trastes lavados, los cestos de basura sin basura, las toallas, la ropa interior y todo lo que ella no pudo ordenar por las prisas de irse a su trabajo y no llegar tarde.

Mientras Juan, sentado en el sillón del consultorio, narraba todo esto, sus manos poco a poco fueron colocándose debajo de sus glúteos y sus brazos detrás de su espalda, como en una actitud de esconderse. Cuando se dio cuenta de ello mencionó que en sus manos experimentaba una sensación de "culpa", al imaginar que su pareja pudiera llegar a la casa y pudiera ver que él "no había hecho nada" en todo el día. Y nótese que "nada" se refiere no a los nulos avances de la tesis, sino a la posible omisión de alguna tarea doméstica, a pesar de haber preparado el desayuno para él y para ella, haberla llevado al trabajo, regresado a casa, haber preparado la comida, lavado trastes y todo lo que ya se mencionó.

Simplemente Juan se sentía en falta frente a Ma. Luisa porque mientras ella había hecho seguramente cosas muy interesantes, valiosas y útiles, que por otra parte generaban dinero, él no había hecho absolutamente nada. Para compensar esta falta, en cuanto la pareja de Juan llegó a casa y dejó su portafolios sobre la silla de costumbre, él, apresuradamente le preguntó: ¿quieres comer?... Pero dándose cuenta de que su pregunta, más que tener la intención de que ella saciará su apetito, llevaba el interés de evitar que ella tuviera tiempo de supervisar los rincones de la casa y pudiera encontrar algo que no estuviera en su lugar y en orden, como Dios manda".

c) Dinámica de los seguros de salud

Énfasis:

 Reflexionar sobre la premisa de que la responsabilidad biológica y social debe ser compartida entre los miembros de la pareja, la familia, la sociedad, y por ende sus costos deben distribuirse entre quienes comparten la responsabilidad.

Materiales:

El siguiente texto sobre los seguros de salud que se repartirá o presentará en un powerpoint:

"En algunos países los seguros de salud cobran primas diferenciales según, como todo seguro, los riesgos y mayores costos que ese grupo representa. En el caso de las ISAPRES, de Chile, por ejemplo, las personas mayores pagan primas más altas que las de menor edad.

Lo mismo sucede con las mujeres en edad fértil, que son dentro de todo el sistema quienes llegan a pagar primas más altas, de hasta el triple que las de los hombres jóvenes. El valor superior de los planes de salud de las mujeres es consecuencia, de acuerdo a las ISAPRES (Paz y Morales, 2004) a:

- a) La maternidad.
- b) La mayor morbilidad que se traduce en un número mayor de licencias médicas, ligada a la función reproductiva
- c) La mayor longevidad de las mujeres, ya que éstas objetivamente incrementan sus necesidades de atención de salud y elevan el costo económico de dicha atención".

Consigna:

Se responderá colectivamente a la siguiente pauta:

- > ¿Qué opinan de este sistema?
- > ¿Les merece algún reparo? Lo consideran justo?
- > ¿Opinarían igual si al aumentar el pago realizado por las mujeres en edad fértil y las personas mayores de 60 años se redujeran los costos para el resto de la población?
- > En comparación con un "sistema solidario", en que todos independientemente de su edad y sexo pagan la misma cuota, ¿qué sistema elegirían para Uruguay? Por qué?

Desarrollo:

A medida que avance la discusión, si no sucede espontáneamente, los/as facilitadores deberán plantear argumentos que inclinen la balanza a favor del sistema solidario. Un fuerte argumento económico, que por otra parte incorpora la perspectiva de género, en este sentido, es que "Los costos de la llegada de un hijo, son tan ineludibles y reales para una mujer como para un varón, incluso este último implica un mayor riesgo para las ISAPREs, pues su vida fértil es más prolongada que la de una mujer" (Ibíd.).

Una vez que se asuma que los costos sanitarios de la reproducción no deberían transferirse a las mujeres, se buscará extrapolar esta conclusión al mercado de trabajo:

El sistema de salud, aunque los costos directos que de la maternidad se deriven sean más altos, no ha de discriminar a las mujeres por ser ellas las madres, aún menos deberían hacerlo las organizaciones que las empleen (aún si ello –cosa que no sucede– les acarreara mayores costos directos también), pues la reproducción biológica, luego la social, es una responsabilidad compartida de la pareja, la familia, la sociedad, y por ende sus costos deben distribuirse entre quienes comparten la responsabilidad.

En resumen

Al cabo de estas dinámicas habrá quedado demostrado que:

La responsabilidad sobre la reproducción de la sociedad no es exclusiva de las mujeres como individuos sobre los que recaen las exigencias de la reproducción biológica, sino que corresponde a nivel micro, a las parejas por igual, y a nivel macro a diversos actores sociales, desde las empresas hasta el Estado.

La corresponsabilidad permite destrabar el acceso y las posibilidades de desarrollo de las mujeres en el mercado de trabajo.

Facilitar la apropiación y el disfrute de los roles domésticos por parte de los varones enriquece la vida familiar y comunitaria y por tanto, la sociedad.

Al integrarse las esferas productivas y reproductivas las empresas podrán disponer sin sesgos de los talentos de las personas en oficios y tareas no tradicionales para cada sexo.

Estereotipos

Bases Conceptuales

Los estereotipos son generalizaciones, ideas o imágenes simplificadas, comúnmente aceptadas por un grupo o una sociedad, de manera que suelen variar de una cultura a otra. Por ejemplo, el estereotipo del colectivo "bruto" o "tonto" es el de los gallegos para los rioplatenses, mientras es el de los polacos para los norteamericanos o el de los belgas para los franceses, etc.

Esta característica de visión "compartida" es la que los distingue esencialmente de los "prejuicios" pues éstos no responden a construcciones colectivas sino a concepciones de corte mucho más individual, originados en las trayectorias de vida particulares de las personas.

Los estereotipos no suelen ser conscientes e implican aseveraciones y predicciones de comportamiento inmutables. Son parte de la vida en sociedad y tienen como función la de reducir la incertidumbre y la potencial amenaza de un entorno o interlocutores desconocidos. Al simplificar y volver predecible al otro, los individuos se orientan en su interacción.

A partir de una característica real o supuestamente compartida por un colectivo se presume una serie de actitudes

y comportamientos, y estas presunciones conducen a la discriminación. Asimismo, la etiqueta que imponen los estereotipos niega el derecho a la diversidad. Si el lugar que ocupa el individuo está fuertemente cargado de estereotipos se le limita el derecho de encarnar identidades diferentes.

Los más frecuentes tienen que ver con el origen geográfico, el estatus social/socioeconómico, la raza, y el género. Los estereotipos de género se originan en la división sexual del trabajo y la histórica dominación sobre las mujeres. Se reproducen desde el hogar, los ámbitos educativos, laborales, comunitarios, institucionales, comunicacionales, etc., y definen qué es apropiado para uno y otro género promoviendo su naturalización e internalización por parte de los miembros de la sociedad.

En relación al desempeño laboral, la vigencia de los estereotipos de género y su invisibilización genera sesgos en las decisiones sobre los recursos humanos. Al incorporar y/o promover personal en las organizaciones suelen operar ciertas creencias sobre las capacidades de las mujeres y de los varones.

Estas creencias son sostenidas tanto por varones como por mujeres pues fueron socializados en el mismo sistema. En base a una recopilación de estudios sobre mujeres directivas en América Latina (Maxfield, 2004) se han recogido una seriede estereotipos que las personas entrevistadas fueron señalando, yasea que los compartieran o los "denunciaran".

Varones	Mujeres				
En general					
No se acuerda ningún atributo moral	Honradas				
Buena motricidad gruesa	Hábiles manualmente				
Capacidad de abstracción aritmética/espacial	Menos aptas para los números				
Fuertes física y emocionalmente	Más débiles/ frágiles				
Mejores para el trabajo central	Mejores para el trabajo periférico (staff)				
Como tomadores/as de decisiones					
Individualistas	Cooperativas				
Individualistas; piensan más en sus propios intereses	Se preocupan por los demás, aún si deben postergar sus propios intereses				
Asumen riesgos: son capaces de tomar decisiones difíciles	Pierden tiempo en la decisión (porque quieren dejar a todos contentos)				
Mejores líderes	Mejores "followers"				

Enfocados	Saben atender varios frentes simultáneamente (eso permite sobrecargarlas de tareas operativas)
Tienen relaciones con sus pares más sencillas/directas	Se relacionan de forma más profunda pero más compleja y conflictiva
Son negociadores competitivos	Son negociadoras conciliadoras
Se ponen más la camiseta	Pesan sus intereses extralaborales

Los mismos responden a cuestiones de la cotidianeidad asociadas a la conducta de varones y mujeres en el mundo productivo y reproductivo que sin duda tienden a desvalorizar los aportes que se considera pueden hacer las mujeres a la organización y "masculinizar" el ejercicio del poder. La histórica jerarquización del trabajo intelectual por encima del manual se ve reflejada a través de la división sexual del trabajo en el reconocimiento diferencial simbólico y material de las actividades y competencias de unos y otras.

El estereotipo presente en la publicidad

La presencia de estereotipos de varones y de mujeres en los anuncios de publicidad tanto en la televisión abierta como en la televisión por cable y gráfica, reflejan una situación de subordinación de las mujeres en el ámbito de lo doméstico y de los varones una supremacía en el ámbito de lo público. La televisión por tanto es un medio privilegiado tanto a la hora de analizar estos estereotipos con fines didácticos como para la comunicación el de difundirlos socialmente.

En términos estrictos las características básicas de los estereotipos son: resistencia al cambio y visión simplificada de la realidad. Según numerosas investigaciones, los personajes masculinos y femeninos en su gran mayoría en la publicidad son siempre presentados y representados desde roles tradicionales a su sexo y a su género, por tanto son el espejo visible de cómo y en base a qué elementos y motivaciones el consumidor compra o vende los productos ofrecidos. Asimismo, desde la categorización social, el estereotipo, colabora dando sentido, ordenando, a la vez que reduce y condiciona la mirada del otro.

"En el proceso comunicativo en que se integra el anuncio publicitario, los mensajes son susceptibles de transmitir estereotipos de género y contribuir a su mantenimiento. Con frecuencia, la innovación, la inversión de papeles o el carácter trasgresor aparentemente propuesto en el anuncio, se desmorona ante una mirada más detenida y crítica, pues la trasgresión o visión innovadora no supera el proceso de comunicación interno del spot y choca

estrepitosamente con la fortaleza del estereotipo que guía el proceso de comunicación y, en definitiva, real, dentro del cual la propuesta innovadora no es sino una estrategia más, para obtener los mismos tópicos y valores". ¹⁵

El círculo vicioso que se forma al atribuir una serie de supuestos o cualidades sobre los roles basados en la división sexual del trabajo, es de tal envergadura, que no permite margen de cambio si no se desglosa y analiza uno a uno los metaestereotipos.

Objetivos del punto

Lograr que los/as participantes:

- > develen la profundidad de la internalización y naturalización de los estereotipos y en particular, de los de género.
- > analicen los orígenes de los mismos.
- > analicen los perjuicios que la estereotipificación puede acarrear para un género y otro y las desigualdades que de ello se derivan, profundizando las ideas de segregación vertical y techos de cristal.
- > Demuestren que la única forma de escapar de ellos y las inequidades que suelen traer aparejadas es el cuestionamiento continuo.

Dinámicas propuestas:

a) <u>Dinámica "varones vs mujeres"</u>

Énfasis:

> Embarcarse en la búsqueda colectiva de los límites entre los posibles fundamentos reales sobre los que un estereotipo puede construirse y las implicancias de su generalización (la instalación del estereotipo).

Berganza, María y Del Hoyo, Mercedes. La mujer y el hombre en la publicidad televisiva: imágenes y estereotipos. 2006. Tomado de: http://www.ehu.es/zer/zer21/zer21 14 hoyo.pdf

Materiales:

Si es posible, un audiovisual que muestre secuencialmente una mujer y un varón realizando la misma tarea y las diferentes formas en que lo hace (se recomienda la animación "Men Vs. Women" de Bruno Bozzetti).De no contar con medios audiovisuales, pizarrón o rotafolio y marcadores.

Consigna:

De presentarse el audiovisual, en plenario se discutirá hasta qué medida lo representado es veraz, y por qué. Se buscará de-construir los estereotipos, mostrando no sólo las excepciones, sino invirtiendo los sujetos e intentando buscar en conjunto el hecho, comportamiento o actitud que puede haber fundamentado en su origen el estereotipo. En caso de no contar con el mismo, se responderá en plenario a la siguiente pauta:

¿Qué hacen una mujer y un varón, cuando?

- > Se preparan para una cita
- > En una cena con amigos/as quieren ir al baño
- > Estacionan el auto
- > Van a comprar un producto al supermercado
- > Llegan a casa después de trabajar
- > Eligen una película para mirar solos/as
- > Miran una película romántica
- > Hablan con un/a amigo/a
- > Su compañía los/as envía de viaje de negocios
- > Hacen dieta
- > Intentan seducir
- > Hay cita con el/la pediatra

Desarrollo:

Se comentarán los comportamientos diferenciales, buscando consensuar "hasta qué grado" lo recogido es real y generalizable. Se intentará llevar la reflexión hacia la búsqueda del origen del estereotipo, cuestionando lo afirmado sobre su vigencia y generalización. Finalmente, se conducirá a pensar colectivamente el grado en que la reafirmación de tales ideas perjudica a varones y mujeres y qué podría hacerse para revertirlo. Siempre y cuando

el contexto lo permita y el público se muestre permeable, se sugiere llevar esta reflexión al terreno de la imposición de la heteronormatividad a través del reforzamiento de estereotipos sobre los comportamientos "femeninos" y "masculinos".

b) Dinámica de las fotos

Énfasis:

- > Evidenciar el rol de los medios de comunicación en la internalización, naturalización e invisibilización de los estereotipos y las nociones sexistas.
- > Propiciar la reflexión sobre la multidimensionalidad de la discriminación estadística.

Materiales: Se recomienda buscar en publicaciones, revistas, páginas web, etc. Imágenes que representen:

- mujeres en tareas/roles/ocupaciones no tradicionales para su género y varones ídem.
- máximas autoridades de los extremos más públicos de diversos ámbitos de desarrollo profesional (ámbito legislativo, en el medio artístico "los tres tenores", congresos científicos, etc.) en que las mujeres aún están subrepresentadas.
- publicidad orientada implícita o explícitamente a varones o a mujeres o publicidad sexista.

Consigna:

Las fotos se distribuirán por grupos, y se solicitará que respondan a la siguiente pauta:

- > ¿De qué tratan las imágenes? ¿Qué es lo que se ve en la foto/imagen? (se espera una simple descripción "objetiva")
- > ¿Cómo asocian "el género" o "las cuestiones de género" a estas imágenes/fotos?
- > ¿Observan algún tipo de desigualdad de género asociada a la realidad representada en esas imágenes?

Desarrollo:

Por turnos, cada grupo presentará al plenario la imagen correspondiente y sus respuestas a la pauta, y cada vez se abrirá el debate al resto del colectivo. Finalmente, los/as facilitadores/as aportarán su propia visión y anécdotas enriqueciendo aquellos aspectos que a su entender hayan sido menos abordados.

c) Dinámica de observación y análisis de diferentes publicidades audiovisuales.

Énfasis:

Identificar los estereotipos presentes en cada spot publicitario y cómo estos reproducen inequidades de género.

Materiales:

Laptop, cañón, parlantes.

Spots de:

- > productos de limpieza para el hogar,
- > seguros de automóviles, de vida y/o de casa-habitación,
- > telefonía celular e inalámbrica, entre otros.

Consigna:

Las mismas se distribuirán por grupos, y se solicitará que respondan a la siguiente pauta:

Primer grupo:

- > ¿Cuáles son los estereotipos?
- > ¿Cuál/es es/son las dicotomías de género que se presentan?
- > ¿Por qué el publicista pensó en ese estereotipo?
- > ¿Hay alguno de esos estereotipos que están cambiando? ¿Cuáles? ¿Por qué están cambiando? ¿Están cambiando verdaderamente?

Segundo grupo:

- > Ejercicio de creatividad
- > Imaginen cómo sería esa misma publicidad invirtiendo el estereotipo. Es decir dónde se coloca a la mujer en uno rol determinado, colocar al hombre y viceversa.
- > ¿Qué debería cambiar en la sociedad para que esa publicidad vendiera efectivamente ese producto/servicio? Tercer grupo:
 - > Ejercicio de creatividad
 - I> maginen cómo sería esa misma publicidad sin estereotipo de género. Armen un guión, ya sea escrito o trabajado corporalmente desnaturalizando los metaestereotipos.

Desarrollo: Al inicio se divide al grupo en tres sub-grupos y se les entrega la pauta diferencial para cada uno. A continuación se observan las tres publicidades elegidas por el equipo de facilitación. Luego, cada sub-grupo en 15 minutos debe elaborar en base a la pauta los contenidos de trabajo. Al finalizar cada sub-grupo relata al resto los contenidos elaborados.

En resumen

Al cabo de estas dinámicas habrá quedado demostrado que:

Los estereotipos de género se originan en la división sexual del trabajo y la histórica dominación sobre las mujeres.

Se reproducen desde el hogar, los ámbitos educativos, laborales, comunitarios, institucionales, comunicacionales, etc.

Definen qué es apropiado para uno y otro género promoviendo su naturalización e internalización por parte de los miembros de la sociedad.

En relación al desempeño laboral, la vigencia de los estereotipos de género y su invisibilización genera sesgos en las decisiones sobre los recursos humanos.

Al incorporar y/o promover personal en las organizaciones suelen operan ciertas creencias sobre las capacidades de las mujeres y de los varones.

Se hace necesario tener un recuestionamiento continuo para desnaturalizarlos y poder aplicar un enfoque de género asociado a las competencias del personal.



Reflexiones finales del proceso de sensibilización

La estrategia de aprendizaje de la sensibilización busca reflexionar -abordando aspectos que se encuentran "invisibilizados" o bien "naturalizados" en las relaciones de poder entre las personas, grupos y organizaciones sociales- para alcanzar el objetivo de la transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones.

Transversalización de la perspectiva de género en las organizaciones

Las organizaciones y el 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.

Siendo el mundo del trabajo 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.

El gender mainstreaming

El gender mainstreaming, habitualmente traducido al castellano como "transversalización 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 de Género 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.

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.

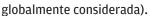
Los principales mecanismos de resistencia al enfoque de género son: 16

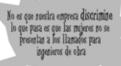
Negación interna

"Los problemas de género existen solamente fuera de la organización".

Esto implica concebir a la institución como un sistema cerrado, autónomo de su

entorno (desde el más cercano hasta la sociedad





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.

ca eso no pasa

Basado en Montesdeoca, Edison Ariel, "Transversalización del enfoque de género en Organizaciones y en el Proceso de Políticas" Gender and Water Allliance. 2006



Los problemas de género no son prioritarios

Desvalorización de la problemática

"Los problemas de género no son prioritarios".

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

Profecías autocumplidas o "efecto Pigmalión"

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

Si las mujeres o los varones son consideradas/os como desiguales esto hace que ellas y ellos se vean a sí mismos y mutuamente como desiguales, asumiendo conductas y tomando decisiones sobre la base de que esta desigualdad es real.

En el entorno organizacional, ha sido probado que las altas expectativas de los mandos generan altos desempeños en los/as trabajadores/as, y viceversa.

Falacia organizacional (eludir la carga de la prueba)

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

El argumento 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 a 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 de 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 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 desarrollar sensibilizaciones en género como punto de partida para poder comenzar a visualizar desde los "anteojos o lentes de género" que permitan desnaturalizar y construir nuevas miradas para promover la equidad de género y justicia social en el contexto organizacional.

Referencias bibliográficas

Alesina, L. González, D. (2009) Manual para la implementación del Plan de Capacitación de Género y generaciones para el parlamento Uruguayo Programa Una ONU — Proyecto: "Apoyo a las políticas públicas para la reducción de las inequidades de género y generaciones". En www.opp.gub.uu/unaonu

Anderson, Jeanine (1997), "Sistemas de Género. Redes de Actores y una Propuesta de Formación", Programa de Formación en Género. CEAAL-REPEN, Montevideo, Uruguay.

Berganza, María y Del Hoyo, Mercedes. La mujer y el hombre en la publicidad televisiva: imágenes y estereotipos. 2006. en: http://www.ehu.es/zer/zer21/zer21 14 hoyo.pdf

Carmona, R. y Morales, C. (2004) Salud Privada, Mujeres en edad fértil y su derecho a la igualdad, en: http://biblioteca.uct.cl/

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

Fainstain, Luciana y Perrotta, Valentina (en prensa), "Guía para la elaboración de diagnósticos organizacionales con perspectiva de género", Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género, PNUD/UNIFEM/OPP/ INmujeres, Montevideo.

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

Instituto Nacional de las Mujeres, (2005) "Metodología de Capacitación en Género y Masculinidad", México. INMUJERES, Dirección General de Planeación, Dirección de Capacitación y Profesionalización (2008) Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública Instituto Nacional de las Mujeres, México DF. En www.inmujeres.gob.mx

Kanter, R., (1977), Men and Women of the Corporation. Basic Books, New York.

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

Largo, E. (editora) (1998), "Capacitación de Género, ¿para qué?", en: Género en el Estado, Estado del Género. Isis Internacional, Ediciones de las Mujeres (27), Santiago de Chile.

Martínez Ten, L. Escapa Garrachón, R. (2007), Guía de Formación para la participación social y política de las mujeres. Manual de la profesora, Instituto de la Mujer, Madrid.

Maxfield, Sylvia (2004), "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity," Catalyst, New York.

Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (1997) Taller Sobre Género, Salud y Desarrollo: Guía Para Facilitadores. Programa Mujer, Salud y Desarrollo, Washington D.C.

Paho Gender Workshop "Identifying gender issues in health" (1997), Pan-american health organization, regional office of the world health organization, Washington D.C.

PGCEG, INMUJERES-PNUD-UNIFEM, Modelo Calidad con Equidad con Equidad de Género.

Rigat - Pflaum, María. (2008), Gender Mainstream: Un enfoque para la Igualdad de Género en Nueva Sociedad, Nº 218.

Sales Matías, (2000) UCh, Dinámicas de Grupo, Carpeta de Dinámicas de Grupo. En www.uch.edu.<u>ar</u>/rrhh

United Nations (2001), Beijing Declaration and plataform for action. whith the Beijing +5 political declaration and outcome document, Department of Public Information of United Nations, New York.

Urban Anne-Marie, Bernal, R, y Charlot M. Clotilde (2002) Enfoque de género en programas y proyectos de desarrollo. Manual de capacitación, Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible, Unidad de la Mujer en el Desarrollo Washington, D.C.







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



