

Modelo de Calidad con Equidad de Género

Documento de Trabajo



Programa de Gestión de
Calidad con Equidad



Modelo de Calidad con
Equidad de Género
Documento de Trabajo



Participaron en la elaboración del presente documento:

Por el Programa de Gestión de Calidad con Equidad: Coordinadora General Soc. Marisa Acosta, Coordinadora Técnica Dra. Mariela Quiñones y Asistente Silvana Balsa.

Comité Interinstitucional: Psic. Virginia Varela (PNUD), Soc. Alejandra Iervolino (UNIFEM), Lic. Carmen Beramendi (Inmujeres).

Por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay: MBA, Ing. Mariela De Giuda, QF. Carina di Candia, Psic. Silvana Demicheli, Lic. Gabriela Silva, Lic. Daniel Ottado.

Capítulo 1: Sistema de Información de Género / Inmujeres: Mg. Lucía Scuro Soma, Soc. Víctor Borrás.

Marco Normativo: Dra. Libia Ferone (Inmujeres). *Agradecemos especialmente el aporte y corrección de la Dra. Martha Márquez Garmendia.*

Correctoras: Nina Billorou (PGCE), Lic. Susana Rovella (Inmujeres).

Diseño y diagramación: Rosana Greciet.

Aportes y comentarios especiales: Lic. Dominique Rumeau, Soc. Ximena Ureta e Ing. A. Daniel Radiccioni (Inmujeres), Soc. Verónica Pérez, Psic. Silvia Sarazola, Ec. Paola Azar (PNUD).

Aportes de Consultoras del PGCE: Lic. Luciana Fainstain, Mg. Daniela Tellechea, Lic. Florencia Picasso, Mg. Valentina Perrotta.

Agradecemos especialmente los aportes por el Comité Interinstitucional ampliado de la Sra. Sara Silveira (Coordinadora Proyecto Regional GDEC/Cinterfor/OIT).

Instancias formales de validación:

Empresas Públicas y Referentes Proyecto Piloto: Roberto Fontes (ANP), Carmen Anastasia y Teresa Bartoli (OSE), Beatriz Ochoa y Mariela González (ANCAP), Cecilia Almada y Pablo Etchegaray (ANTEL), Diva Seluja, Elisa Sanchez, Sandra Bottero, Adriana Alfonso, Fiorella Vottorino, Olga Díaz y Valeria Vieyto (UTE).



Comité Interinstitucional Ampliado (PNUD, UNIFEM, Inmujeres, UNFPA y OIT/Cinterfor).

Comité Asesor: Lic. Virginia Varela (PNUD), Soc. Alejandra Iervolino (UNIFEM), Lic. Carmen Beramendi (Inmujeres), Lic. Graciela Sapriza (UDELAR), Ec. Alma Espino (UDELAR), Ing. Carolina Bartesaghi (UNIT), Lourdes Vasek (INACAL), Ing. Alberto Varela y Lic. Silvana Demicheli (LATU), Dra. Ana Santestevan y Adriana Novo (INSC), Alma Fernández (PIT-CNT), Lic. Vicenta Camusso (CNS Mujeres).

Índice

Prólogo PNUD UNIFEM.....	7
Prólogo Inmujeres.....	9
Introducción.....	13
Capítulo 1: Contexto.....	15
1.1 El mundo del empleo para las mujeres uruguayas.....	17
1.2 Marco Normativo.....	25
Capítulo 2: Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género. 31	
2.1 Fundamentación.....	33
2.2 Objetivos y Propósitos del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género.....	37
2.3-Lineamientos de trabajo del PGCE.....	38
2.4-Participantes.....	43
2.5-Requisitos del Proyecto Piloto.....	44
2.6-Proceso de Implementación Previsto.....	46
2.7-Plan de Trabajo en las Organizaciones.....	47
Capítulo 3: Modelo de Calidad con Equidad de Género.....	49
Nivel I: Compromiso.....	51
Nivel II: Implementación.....	56
Nivel III: Mejora.....	59
Anexo 1: Glosario.....	61
Anexo2: Bibliografía.....	67
Notas.....	69



Prólogo

Entre las acciones acordadas en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2007-2010) (MANUD), el Sistema de Naciones Unidas en Uruguay comprometió sus esfuerzos de cooperación con todas aquellas iniciativas del gobierno que redundaran en un “fortalecimiento de instituciones y políticas dirigidas a reducir las inequidades y las discriminaciones, especialmente las de género e intergeneracionales”.

En consonancia con este objetivo, entre 2005 y 2007, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) promovieron y apoyaron junto al Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, un proceso de intercambio, debate y generación de conocimiento, cuyo resultado final se plasmó en 2008 en un proyecto para la implementación del “Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género”.

En ese marco, el presente documento de trabajo comprende directrices de acción que aspiran a generar incentivos para la incorporación de políticas y prácticas de equidad de género en organizaciones públicas y privadas, basadas en la asociación entre competencias y cargos, entre oportunidades de desarrollo profesional y desempeños.

La puesta en marcha de este proyecto contribuye a reforzar la política del actual gobierno en procura del avance de la equidad de género, en momentos en que se impulsa en el plan general de reforma de la gestión pública. El gobierno reformuló y jerarquizó el Instituto Nacional de las Mujeres, declarándolo “ente rector de las políticas de género”. También dio aprobación al primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (2007- 2011), herramienta privilegiada para transversalizar la perspectiva de género en el diseño y gestión de las políticas públicas y generar acciones para revertir las desigualdades que afectan a las mujeres. Por su parte, en términos de mejora de la gestión estatal, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto se encuentra coordinando un programa de Responsabilidad Social de manera articulada con el sector privado, al tiempo que se ha iniciado en 2008 un proceso de reforma profunda (transformación democrática del Estado), que supone entre otras cosas el mejoramiento de la



calidad de gestión y de los resultados de las empresas públicas. Este conjunto de condiciones plantea un escenario inmejorable para el logro de impactos positivos del proyecto.

El contenido de esta propuesta y el proceso que seguirá su implementación deben entenderse no sólo como reflejo de un imperativo ético con la equidad de género, sino de un compromiso con el logro de verdaderos procesos de eficiencia al interior de las empresas involucradas. Ambas, hacen parte de las metas de desarrollo sustentable con que se encuentran comprometidos los esfuerzos del Sistema de Naciones Unidas.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)

Prólogo

En el año 2005, el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres/ MIDES) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), con el apoyo de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) desarrolla un conjunto de iniciativas orientadas a promover la calidad con equidad en el mundo productivo uruguayo. El principio es que el modelo de desarrollo productivo con el que nos comprometemos desde entonces como gobierno, se realice dentro de un marco de justicia social que incorpore como valor la equidad y fundamentalmente, la equidad de género.

Es en este marco que nos planteamos la necesaria revisión de la experiencia internacional. Encontramos que una de las herramientas para cumplir con tales propósitos son los incipientes procesos de certificación de Calidad con Equidad de Género. Se empieza entonces a gestar la idea de un Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género¹.

El fortalecimiento institucional de Inmujeres en el periodo que va de 2005 a la actualidad, marcado por la asunción de su nueva condición institucional y jerárquica (Ley N° 17.866/05) como Dirección Nacional dentro del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), ha sido clave para empezar a partir del año 2007, a asumir compromisos más realistas con estos objetivos, incorporando esas inquietudes a nuestras prioridades.

El “Programa de Gestión de la Calidad con Equidad de Género” -que empieza a funcionar oficialmente en octubre de 2008 en el marco del Proyecto URU 08/005 de PNUD y UNIFEM- se inscribe en un contexto de avances significativos del proceso de institucionalización de las políticas de género.

En primer lugar, la promulgación de la Ley N° 18.104 de promoción de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre hombres y mujeres de la República Oriental del Uruguay, que declara de interés general las actividades orientadas a la igualdad de género y obliga al Estado a adoptar las medidas necesarias para su aplicación, asigna a Inmujeres la función de promover la coordinación y la articulación de las instituciones públicas para la igualdad de oportunidades y derechos.



En segundo lugar, el diseño del primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA), aprobado por el Poder Ejecutivo por decreto N° 291 del 15 de mayo de 2007, agrega al marco legal proporcionado por la Ley N° 18.104 el compromiso político institucional necesario para el diseño y puesta en marcha de políticas de transversalización de género en las políticas públicas para enfrentar la persistencia de altos niveles de desigualdad entre hombres y mujeres.

Es justamente en el PIODNA donde se sostiene globalmente el Programa de Gestión de Calidad con Equidad por su contribución a las Líneas Estratégicas de Igualdad (LEI) en la Innovación, enmarcadas en la estrategia de desarrollo del actual gobierno dentro del denominado “Uruguay Innovador”-

LEI 32: *Desarrollo de medidas para aumentar la participación de las mujeres en los procesos de investigación y generación de conocimiento que contribuyan a los procesos de innovación productiva y social.*

LEI 33: *Desarrollo de medidas para que organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal.*

Desde entonces el impulso del Programa de Calidad con Equidad es asumido como una necesidad del Estado uruguayo, en el marco de una política orientada a nutrir el modelo de desarrollo productivo integral que éste ha impulsado a través de los “Cinco Uruguay”: “Uruguay democrático” (LEI 1 a 13), “Uruguay social” (LEI 14 a 25), “Uruguay productivo” (LEI 26 a 31), “Uruguay innovador” (LEI 32 a 35) y el “Uruguay integrado” (LEI 36 a 38). De esta forma el Programa se convierte en uno de los instrumentos que apoyan a las distintas líneas estratégicas de la transversalidad del enfoque de derechos que se mencionan a lo largo de todo este documento.

Concomitantemente al PIODNA, Inmujeres genera el Programa de Transversalización de Género (PTG) como herramienta eficaz para concretar estas políticas de transversalización. Dicho programa asume los siguientes objetivos:

1. Institucionalizar la perspectiva de género en las organizaciones seleccionadas por medio de un proceso de intervención técnica.
2. Relevar aprendizajes, obstáculos y recomendaciones.
3. Vincular estas estrategias con el marco teórico conceptual del Inmujeres.
4. Arribar a una distribución equitativa de los recursos y a un reconocimiento- visibilidad-valorización de la mujer en la empresa (cambio cultural).

Se integran también a estas iniciativas, los compromisos de Inmujeres, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con el desarrollo de presupuestos sensibles al género y sus avances en el análisis de la experiencia internacional, así como la creación de un Grupo de trabajo interinstitucional para profundizar en su estudio y aplicabilidad.

Al mismo tiempo, se encuentra con el proceso de “Transformación Democrática del Estado”, que procura mejorar la calidad de la gestión y de los resultados de las organizaciones públicas.

El compromiso que como Gobierno hemos asumido de adecuación de la Administración pública a la igualdad de oportunidades y derechos, ha encontrado en las Empresas Públicas y en los organismos con los que hemos comenzado a desarrollar las políticas de transversalidad de género en el Estado, una fuente de aprendizajes y conocimiento.

Queremos que el Programa de Gestión de Calidad con Equidad de género sea un estímulo para promover transformaciones tanto en las empresas públicas como en las privadas. Se trata de combatir la discriminación y las diversas formas de desigualdad y exclusión que afectan especialmente a las mujeres que trabajan y sostienen cotidianamente su funcionamiento. Hay entonces razones de justicia junto a la convicción de que se contribuye a mejorar la calidad de los productos y servicios de aquellas empresas que se entusiasmen y se comprometan con esta iniciativa.

Carmen Beramendi



Introducción

Este documento/guía está dirigido a las organizaciones que se propongan implementar un proceso de Calidad con Equidad de Género y que adhieran en forma voluntaria al Programa.

Se trata de un documento de trabajo que tiene como propósito presentar a las organizaciones y más particularmente a los Comités de Trabajo de Calidad con Equidad de Género en las mismas, la información y orientaciones que les permitan liderar y facilitar cada una de las etapas definidas para obtener el Sello de Calidad con Equidad de Género. En tal sentido, aquí se presentan y sistematizan los requisitos y capacidades que las organizaciones deben desarrollar así como los conceptos y enfoques que los equipos necesitan manejar para lograr los avances y resultados esperados.

La presente guía pretende ser un documento de consulta permanente para los Equipos y comprende tres capítulos vinculados al marco conceptual y las diferentes etapas a abordar en su trabajo, complementados por herramientas y documentos de apoyo, que se incluyen como anexos y tienen como propósito ampliar las pautas desarrolladas en los capítulos centrales.

En tanto participante y facilitador/a de los procesos de implementación del programa Calidad con equidad de género en su organización, Ud. es el/la destinatario/a y protagonista de este material. Para su lectura le recomendamos realizar una revisión de los capítulos centrales como forma de tener una idea global sobre el tema y los conceptos manejados, para luego profundizar en aquellos aspectos que resulten de mayor interés o aplicación para su empresa.

El presente documento de trabajo comprende:

Capítulo 1: Contexto

El presente capítulo tiene como cometido presentar al lector algunos elementos de contextualización donde se sitúa el Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género. En tal sentido nos interesa remarcar dos aspectos. El primero refiere al funcionamiento del mercado de trabajo en el Uruguay y la identificación de desigualdades persistentes respecto al empleo y al desarrollo profesional. El segundo refiere al conjunto de recursos que contemplan las cuestiones de género y garantizan la igualdad jurídica de los distintos sexos ante el trabajo. Sabemos que no obstante el esfuerzo del Estado para garantizar la igualdad formal de derechos, persisten problemas de desigualdad real entre mujeres y hombres en el mercado de trabajo. Pero sabemos también que la posibilidad de acortar esta brecha en materia de derechos esta condicionada tanto por elementos que hacen a la integración cultural de nuestras sociedades —tales como la percepción de oportunidades, las expectativas y representaciones sociales dominantes— como también la existencia de procesos de autoexclusión, así como por elementos que hacen a la integración societal, como la forma en que las personas son conscientes de las oportunidades o, por ejemplo, la disposición de redes sociales que les guíen a la obtención de un empleo. Estos problemas constituyen la medula del Programa de Calidad con Equidad de Género que es presentado en el capítulo dos.

Capítulo 2: Programa Calidad con Equidad de Género

En este capítulo se presenta el Programa, sus orígenes, fundamentos conceptuales, objetivos a alcanzar, así como algunas cuestiones procedimentales en torno a quiénes participan y cómo será implementado.

Capítulo 3: Modelo de Calidad con Equidad de Género

El último capítulo es la formalización de un instrumento metodológico. Contiene la presentación de cada uno de los niveles de mejora pasible de ser certificados por el Programa de Calidad con Equidad de Género.

Anexos

Anexo 1: Glosario

Anexo 2: Bibliografía

Capítulo 1

Contexto



1.1 El mundo del empleo para las mujeres uruguayas

El Convenio 111 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la discriminación en el ámbito laboral como *“cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”*. Así mismo plantea la existencia de discriminación estructural propia del ordenamiento social, las estructuras institucionales y los mecanismos jurídicos, que refleja y reproduce prácticas y efectos discriminatorios.

Uruguay ha sido un país precursor en varios procesos de modernización, democratización y legislación relativa a los derechos laborales instalados con especial fuerza a comienzos del siglo XX. Muchas mujeres se han interesado por la vida pública y participan masivamente del sistema educativo y el mercado laboral. Las mujeres acceden a muy buenos niveles educativos y han aprendido a moverse tanto en el mercado laboral como en la esfera empresarial. A pesar de estas referencias alentadoras, el mercado laboral uruguayo continúa presentando profundas inequidades vinculadas a las desigualdades sociales entre hombres y mujeres. Es compromiso del Estado Uruguayo combatir estos procesos de discriminación y así lo expresó al constituirse como Estado Parte de la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer² (CEDAW)

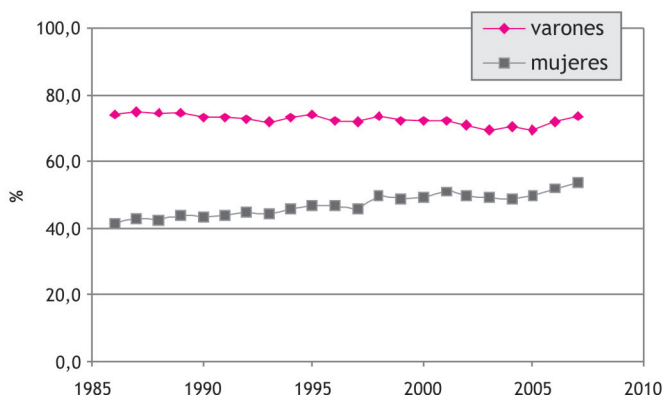
La esfera del trabajo y los ingresos son señalados por las/os especialistas como áreas de análisis centrales para dar cuenta de la inequidad de género; éstos son espacios sociales donde el peso de las relaciones de género es particularmente significativo (CEPAL, UNIFEM, UNFPA, 2006). A continuación se presentan de forma sintética una serie de indicadores que abordan distintas dimensiones del mundo del trabajo -tanto remunerado como no remunerado- con el fin de visibilizar los procesos de discriminación basados en el sexo.

Los datos que se presentan a continuación provienen del Sistema de Información de Género del Instituto Nacional de las Mujeres y la mayoría fueron elaboradas a partir de la Encuesta Continua de Hogares que realiza el Instituto Nacional de Estadística. Como se observará la mayoría de los datos son relativos al año 2007, ya que al cierre de esta publicación aun no contábamos con las bases de datos anuales de 2008.

I. Tasa de actividad y desempleo

Si bien la tasa de actividad femenina en el Uruguay aumenta en forma sostenida y registra valores altos en comparación con los de los países de la región ubicándose para el año 2007 en el 52,6%, continúan persistiendo fuertes inequidades. La tasa de actividad femenina se ubica más de 20 puntos porcentuales por debajo de la masculina.

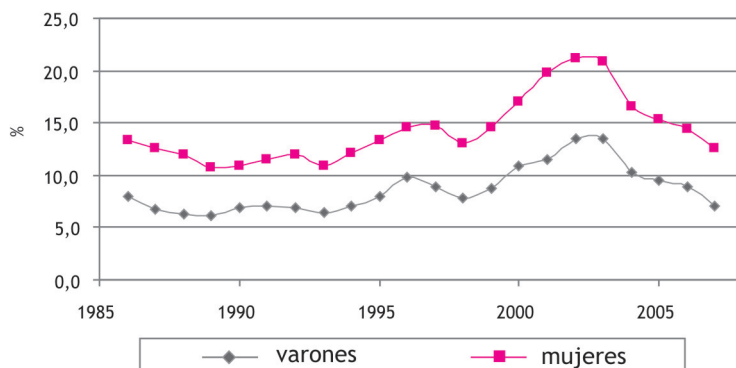
Tasa de actividad por sexo. Total país urbano. 1986-2007



Fuente: Sistema de Información de Inmujeres en base a datos del INE

La evolución de la tasa de desempleo muestra profundas inequidades. Si atendemos a la evolución que ha tenido en las últimas 2 décadas, la tasa de desempleo femenina ha sido siempre el doble que la masculina. Para el último trimestre de 2008, el desempleo masculino se ubicaba en 4.7 mientras que para las mujeres esta tasa alcanza el 8.9 (190%)

Tasa de desempleo por sexo. Total país urbano. 1986-2007



Fuente: Sistema de Información en base a datos del INE

II. Trabajo remunerado y no remunerado

Uno de los aspectos que dificultan alcanzar la equidad entre hombres y mujeres en el mundo del empleo tiene que ver con sus diferentes responsabilidades en el ámbito privado y de la reproducción familiar.

Las diferencias en la actividad económica de las mujeres está profundamente vinculada al concepto de división sexual y social del trabajo, el cual permite analizar cómo una sociedad se organiza y organiza a sus miembros y qué tarea realiza cada uno y cada una (productivas/reproductivas) para generar cierto producto, material o inmaterial. Además de la asignación de las tareas, en las sociedades se constituyen y establecen los valores que se asignan a estas actividades. El recorrido histórico muestra que las actividades relativas al ámbito de lo reproductivo, han sido las menos valoradas y siempre vinculadas a las expectativas del deber ser femenino. El cuidado y la responsabilidad de niños y niñas en el hogar es principalmente de las mujeres, lo cual limita sus posibilidades de inserción al mundo laboral.

En el estudio realizado en 2008 por el Instituto Nacional de Estadística, la Universidad de la República y el Instituto Nacional de las Mujeres, se establece que en Uruguay las personas destinan en promedio semanal 27 horas al trabajo no remunerado, mientras que los varones dedican 15.7, las mujeres destinan 36.3 horas semanales a tareas relativas al cuidado, trabajo doméstico y voluntariado.

El 91% de las personas en edad de trabajar realizan trabajo no remunerado, sin embargo, las mujeres superan a los hombres en 10 puntos porcentuales.

Tasa de participación en el trabajo no remunerado Total país, año 2007		
Mujeres	Varones	Total
95,7	85,4	91,0

Fuente: Uso del tiempo y trabajo no remunerado, INE 2008.

Mientras los hombres le dedican 16 horas semanales, la dedicación de las mujeres asciende a 36 horas. Estos datos confirman las desigualdades profundas entre los sexos y ayudan a explicar la dificultad de las mujeres para integrarse al mundo del empleo.

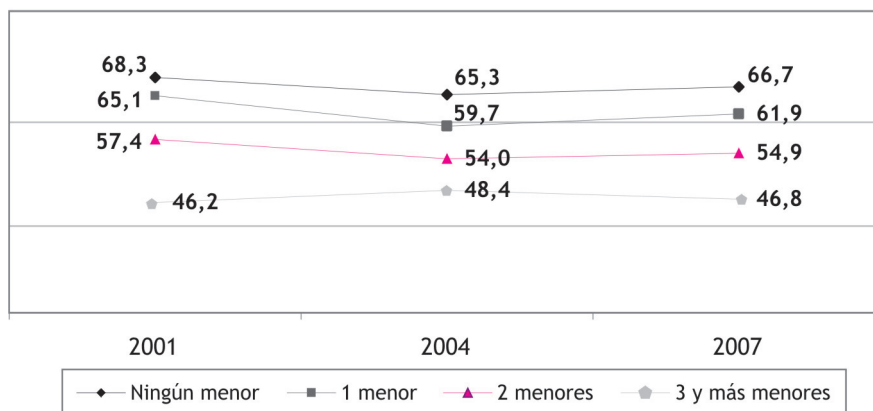
Tiempo promedio semanal dedicado al trabajo no remunerado según sexo. Total país, año 2007		
Mujeres	Varones	Total
36.3	15.7	27.4

Fuente: Uso del tiempo y trabajo no remunerado, INE 2008.

III. La jornada laboral

La jornada laboral de las mujeres se ve condicionada por la presencia de menores de 5 años en el hogar. Mientras que la Tasa de Actividad de las mujeres que pertenecen a hogares que no cuentan con presencia de menores es de 66,7%, este valor comienza a disminuir conforme aumenta la presencia de menores de 5 años en el hogar. El valor más bajo se registra en las mujeres que pertenecen a hogares con presencia de 3 o más menores; en esos casos la Tasa de Actividad Femenina es de apenas 46,8%.

**Tasa de actividad de mujeres entre 14 y 50 años de edad
según menores de 5 años en el hogar**



Fuente: Sistema de Información de Inmujeres en base a datos del INE

Así mismo es de destacar que, si bien como se vio anteriormente, el 46% de las mujeres se encuentran empleadas en alguna ocupación, el 14% de ellas están subempleadas, esto es, trabajan menos de lo que desearían hacerlo y están disponibles para hacerlo.

Tasa de sub empleo por tramos de edad			
	Mujeres	Varones	Total
14-24	18,4	16,3	14,9
25-34	15,3	12,2	9,6
35-44	14,6	11,2	8,3
45-59	13,2	10,9	9,1
60 y más	10,2	8,8	7,8
Total	14,4	11,8	9,8

Fuente: Sistema de Información de Inmujeres en base a datos del INE

IV. Condición de actividad y Rama de Actividad

Además de las inequidades en el acceso al empleo, otro aspecto que se vincula a las desigualdades de género tiene que ver con la condición de actividad de las personas. Mientras que de la población en edad de trabajar (de 14 años y más), el 1.2% de los varones realiza quehaceres del hogar, el 16.6% de las mujeres se dedican exclusivamente a esta actividad.

Las mujeres que se declaran como ocupadas representan el 46% del total de mujeres mayores de 14 años mientras que en el caso de los varones esta situación alcanza el 69%

Condición de actividad según sexo		
	Mujeres	Varones
Ocupados/as	46,1	69,1
Desocupados/as	6,5	4,9
Realiza quehaceres del hogar	16,6	1,2
Estudiante	8,9	7,8
Jubilados/as, pensionistas, rentistas, otros	21,9	17,0
Total	100,0	100,0

Fuente: Sistema de Información de Inmujeres en base a datos del INE

La ubicación de varones y mujeres según rama de actividad también muestra las severas divisiones y barreras que operan en el acceso a determinados trabajos para las mujeres. Más de la mitad de ellas trabajan en servicios sociales, comunales y personales mientras que entre los varones esta actividad alcanza al 18.5% de los ocupados. Otro de los sectores tradicionalmente masculinos es el de la construcción, donde los varones superan el 11% mientras que las mujeres apenas alcanzan el 0,5%. Si bien la industria parece ser un sector de mayor igualdad, los varones mantienen aun una mayor presencia.

Distribución de la población ocupada según rama de actividad. Total del país, año 2007

	Mujeres	Varones	Total
Agricultura, pesca y minería	4,8	15,6	9,6
Industria manufacturera	11,6	15,8	15
Electricidad, gas y agua	0,6	1,1	0,8
Construcción	0,5	11,6	6,7
Comercio, hoteles y restaurantes	21,6	21,5	21,8
Transporte y Comunicaciones	2,5	8,0	5,6
Servicios financieros e inmobiliarios	7,5	7,9	7,7
Servicios sociales, comunales y personales	51,1	18,5	32,8
Total	100	100	100

Fuente: Sistema de Información en base a datos del INE



V. Brecha Salarial

La brecha salarial muestra otro aspecto de las desigualdades sociales de género. El salario por hora de las mujeres en el Uruguay es 10 puntos porcentuales inferior al de los varones. Lo significativo de esta inequidad reside en que a mayor nivel educativo la brecha salarial aumenta, alcanzando su valor más alto en las mujeres con 13 y más años de educación las cuales perciben algo menos del 70% de lo que perciben sus colegas varones. Las causas de estas brechas salariales pueden explicarse por la división sexual del trabajo y la posibilidad diferente de ascensos en las carreras laborales (CEPAL, UNIFEM, 2007)

Brechas de ingresos por hora entre hombres y mujeres según años de estudio. Ocupación principal (dependiente-independiente). Total país, año 2007.

0 a 3	106,5
4 a 6	79,7
7 a 9	80,9
10 a 12	75,3
13 y más	69,3
Total	90,5

Fuente: Sistema de Información de Inmujeres en base a datos del INE

1.2 Marco normativo

Un modelo de **calidad con equidad** entre mujeres y varones en el mundo laboral debe cumplir, necesariamente, con lo dispuesto en diversas normas internacionales y nacionales que integran el derecho positivo uruguayo y que tienen -entre sus objetivos- el logro de la igualdad en las condiciones de trabajo.

CONSTITUCIÓN NACIONAL

Corresponde destacar algunos artículos:

- a) el art. 7 : consagra el **derecho a ser protegido en el goce** de la vida, honor, libertad, seguridad, trabajo y propiedad;
- b) el art.8 : establece la **igualdad de todas las personas ante la ley**;
- c) el art.36: refiere al derecho de todas las personas a **elegir libremente el trabajo** que prefieran;
- d) el art.53: coloca al **trabajo bajo la protección especial de la ley**;
- e) el art. 54: dispone que la ley deberá reconocer a quien se hallare en una relación de trabajo o servicio diversos derechos: **la independencia de su conciencia moral y cívica**, la **justa remuneración** (que implica la exclusión de cualquier forma de discriminación al respecto), **la limitación de la jornada y el descanso semanal**, así como la **higiene física y moral** (que comprende modernamente todo lo relativo a la salud, seguridad, higiene y medio ambiente de tr abajo).
- f) el art. 72: establece que la enumeración de derechos, deberes y garantías hecha por la Constitución, no excluye los otros que son inherentes a la personalidad humana o se derivan de la forma republicana de gobierno, derechos que no dejarán de aplicarse por falta de reglamentación, indicándose las formas de suplir esa ausencia (art. 332).



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).

En su art. 11 establece: “Los Estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos en particular:

- El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano,
 - El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo.
 - El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho al acceso a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico.
 - El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad de trabajo.
 - El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otra incapacidad para trabajar, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas.
 - El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo incluso la salvaguardia de la función de la reproducción.”
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem do Pará, OEA, 1994): establece el derecho de la mujer a una vida libre de violencia, incluyendo el derecho a ser libre de toda forma de discriminación y considerando al acoso sexual en el trabajo como una forma de violencia (arts. 2 y 6).
 - 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” y 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.
- Convenio Internacional del Trabajo No. 142 sobre orientación y formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos.
- Declaración socio-laboral del MERCOSUR (1998) cuyo art. 1º. establece el derecho a no ser discriminado en el empleo y ocupación por razón -entre otras- de sexo u orientación sexual.

LEGISLACIÓN NACIONAL

- Ley 11.577 (14/10/50) artículos 16 y 17 establecen la prohibición de despido de la trabajadora grávida y luego de su reintegro -si lo hubiere en condiciones normales- y fija el monto del despido para el caso de efectuarse el mismo.
- Decreto ley 15.084 (28/11/1980) artículos 11 a 17 establecen el subsidio y la licencia por maternidad de 12 semanas para la actividad privada.
- Ley 16.045 (2/6/89) prohíbe toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y de oportunidades para ambos sexos en cualquier sector o ramo de la actividad laboral. En su artículo 2 establece prohibiciones en cuanto a la discriminación en:
 - Llamados para provisión de cargos;
 - Criterios de selección,
 - Reclutamiento y contratación,
 - Criterios de evaluación de rendimiento,
 - Derecho a la promoción y ascenso,
 - Estabilidad laboral;
 - Beneficios sociales,
 - Suspensión y despido particularmente en los casos de cambio de estado civil embarazo o lactancia;
 - Posibilidades de formación o reconversión profesionales y técnica;
 - Capacitación y actualización;
 - Criterio de remuneración.



- Decreto 37/997 (5/2/97) reglamentario de la ley 16045 califica al acoso sexual como “una forma grave de discriminación” determinando sus características en el artículo 5.
- Ley 16.104 (23/1/1990) establece la licencia de maternidad en la actividad pública en 13 semanas de duración.
- Ley 17.930 (19/12/05) artículo 26 establece una licencia por paternidad en la actividad pública de 10 días hábiles por nacimiento de hijo.
- Ley No. 17.292 (25/1/001) establece licencia especial para trabajadores/as del sector público o privado que adopten menores de edad.
- Ley 18.345 (11/9/08) entre las disposiciones para trabajadores de la actividad privada -especialmente el artículo 5- refiere a licencia por paternidad, adopción y legitimación adoptiva previendo que en caso de nacimiento de hijos el padre tenga derecho a una licencia especial que comprende el día del nacimiento y los 2 días siguientes.
- Ley No. 17.215 (24/9/999) establece el derecho de toda trabajadora pública o privada (en estado de gravidez o período de lactancia) a un cambio temporario de funciones si éstas resultaren perjudiciales para ella o el hijo.
- Ley No. 17.242 (20/6/2000) declara de interés público la prevención de cánceres génito-mamarios otorgando a las trabajadoras de la actividad pública y privada el derecho a un día de licencia especial con goce de sueldo para realizar exámenes de Papanicolau y radiografía mamaria.
- Ley No. 17.817 (6/9/004) declara de interés nacional la lucha contra el racismo, la xenofobia y la discriminación, incluyendo en esta última

aquella motivada en el género, orientación o identidad sexual, afectando el goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales en todas las esferas de la vida pública.

i) Ley No. 18.104 (15/3/007) de Promoción de la Igualdad de Derechos y Oportunidades entre hombres y mujeres en la República Oriental del Uruguay

— Decreto No. 184/007 (15/5/007) aprueba el Primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos y lo transforma en un compromiso de gobierno que incluye el texto del mencionado Plan.

— Decreto No. 291/007 (13/8/007) Seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo. Reglamenta el Convenio Internacional del Trabajo No. 155. Al referir al “medio ambiente de trabajo” debe entenderse incluidas las situaciones de acoso sexual y acoso moral en el trabajo, aunque no estén mencionadas en el Decreto, cuyo art. 2º. establece: “Los empleadores deberán garantizar, en los términos previstos por el convenio que se reglamenta, la salud y seguridad de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo”.

— Ley 18.406 (24/10/08) art. 2º., establece entre las competencias del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional -que sustituye a la Junta Nacional de Empleo- en el numeral F: “Diseñar y gestionar programas de formación profesional para desempleados, personas o **grupos de personas con dificultades de inserción laboral** mediante acuerdos con instituciones públicas o privadas”, expresión que en normas anteriores se entendió que incluía la situación de las mujeres.

En el caso de las mujeres trabajadoras también debe tenerse presente que las normas que refieren al Derecho Colectivo se aplican igualmente a trabajadores y trabajadoras (libertad sindical, negociación colectiva y medios de autotutela de los derechos colectivos).

Conclusión: Este marco no pretende ser una enumeración exhaustiva, sino que deberán tenerse en cuenta y aplicarse en lo pertinente todas las normas jurídicas vigentes en Uruguay.



Capítulo 2

Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género



2.1 Fundamentación

Como ha sido antes mencionado, el Estado uruguayo requiere de una herramienta en el marco de una política orientada a un modelo de desarrollo productivo integral que ha impulsado a través de los “Cinco Uruguay”. Desde la perspectiva del Estado, este programa y el conjunto de acciones previstas, se encuentran en línea con la política del actual gobierno en procura del avance de la equidad de género y con el proceso de “Transformación Democrática del Estado”, que supone, entre otras cosas, *“Promover la mejora de gestión de las organizaciones públicas de los Gobiernos Nacional y Departamentales) y privadas” (...)* *“Propender a la formación y capacitación de recursos humanos en la calidad de la gestión empresarial”*³

Reafirmando estos conceptos, el Estado uruguayo reconoce que este proceso se inicia en un contexto donde las políticas de normalización se orientan a desplegar un conjunto de normas técnicas que participan de una nueva forma de regulación internacional en donde los Estados no son forzosamente los actores principales. Por ello, se considera necesario que Uruguay inicie el proceso de generación de normas de Calidad con Equidad de Género y elaboración de herramientas propias para su implementación y control. Todo ello con el propósito de disponer de elementos y mecanismos para poder intercambiar a nivel internacional, a partir de la experiencia y del conocimiento propio en torno a Calidad y Equidad.

Esta iniciativa se suma a otras en el contexto latinoamericano:

- Proyecto Iguala del gobierno de Chile promovido por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)⁴
- Sistema de Certificación Laboral con Sello de Equidad de Género (SISEG) del Gobierno de Costa Rica promovido por el Instituto de las Mujeres de Costa Rica⁵
- Modelo de Equidad de Género (MEG) promovido por el Instituto Nacional de las Mujeres del Gobierno de México⁶
- Programa Pro Equidad de Género promovido por la Secretaría Especial de Políticas para las Mujeres del Gobierno de Brasil⁷

En segundo lugar, se reconoce que existe una relación directa entre la equidad de género y la calidad de los productos o servicios. Por lo tanto, se argumenta que la falta de equidad es un factor de ineficiencia que eventualmente repercute sobre la calidad y esto debe ser incorporado en la perspectiva que las organizaciones asuman en relación al Programa.

En efecto, en este caso, se argumenta que las Organizaciones modernas tienen como única fuente genuina de aumento de productividad y de la calidad la incorporación del conocimiento a los procesos productivos de bienes y servicios. El saber hacer como dimensión del conocimiento ha cobrado importancia y tiene que ver con información acerca de quién sabe cómo hacer qué. Para las empresas modernas es importante usar estas habilidades y conocimientos con el propósito de acelerar los cambios e incrementar los niveles de productividad.

En este contexto en transformación en que hoy se desarrolla el trabajo, pierden validez las argumentaciones tradicionales de por qué se reserva a los asalariados mejores o mayor cantidad de puestos de trabajo que a las asalariadas; o que se diferencie el “aporte” específico a los procesos productivos de “ellos” en relación al aporte de “ellas”, diferenciación que justificaría salarios diferenciales. O incluso, que la diferenciación de género y su consecuencia, la remuneración, se legitime por una asignación, también diferenciada, de funciones en la empresa.

Con el advenimiento de nuevos modelos productivos y, con ellos, el concepto de competencias laborales, tales argumentos ya no son sostenibles. Se entiende que esto es así por la propia naturaleza del concepto de competencia, ya que en el modelo de competencia la evaluación y progreso del individuo están relacionados no con el cargo o el puesto, sino con la evaluación y la recompensa por su aporte en conocimientos. Cualquier tipo de consideración - en este caso el género del asalariado - que posibilite que no se le asigne una función a la persona más competente para la misma, es una fuente de incompetencia directa, pero también puede ser indirecta, en la medida en que se puede afectar el clima general del ambiente laboral en la medida que se considere una injusticia a los ojos de los miembros del colectivo y que este clima perjudique al trabajo y, con ello, la productividad o la calidad del trabajo del colectivo.

Por último, creemos que el Programa se transforma en una herramienta eficaz para producir nuevo conocimiento sobre el Uruguay Productivo. Aunque en la organización y estructuración actual las relaciones entre hombres y mujeres en

el mundo productivo persisten muchos de los mecanismos de discriminación reseñados, es indudable que los nuevos modelos productivos y las herramientas de gestión de recursos humanos que éstos movilizan, plantean nuevos escenarios donde también se expresan nuevas pautas de desigualdad.

Si bien sería injusto omitir el avance que en las últimas décadas nuestras organizaciones han tenido respecto al establecimiento de relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo -sectores que eran considerados bastiones masculinos, tales como la banca, la magistratura, la policía y profesiones como la ingeniería, la informática, entre otras, empiezan a abrirse a la presencia femenina- las estadísticas laborales siguen indicando que las desigualdades de género persisten en la división de funciones y actividades, en las remuneraciones en trabajos de igual valor, en las escalas de prestigio de los trabajos de hombres y mujeres, como en las oportunidades y la distribución de los recursos en el seno de las organizaciones. Por esto, más allá de esta equiparación estadística de los dos sexos, los cambios en el mundo productivo actual también nos guían a otras dimensiones de expresión de la desigualdad y potencialmente de inequidad: aquellas dimensiones que lindan con la experiencia, donde el trabajo se vuelve objeto de prácticas y representaciones sociales, con diversas formas de expresión. Representaciones que ofician de marco interpretativo en todas las instancias articuladas a la gestión del espacio laboral: selecciones de personal, construcción de carreras, capacitaciones, evaluaciones del desempeño, retribuciones, etc. Tales prácticas, inauguran nuevas formas de relaciones entre los sexos y, por ende, también nuevos mecanismos de discriminación en el mundo productivo.

La gestión por competencias aparece como un terreno fértil para analizar cómo se introduce en la actualidad la problemática de género en el mundo del trabajo: la relevancia que se les asigna a las distintas competencias disponibles entre los trabajadores, los grupos específicos que acaparan determinadas competencias, las estructuras específicas y los contextos sociales que producen los déficits de estas competencias o que bloquean su uso (infrautilización) aparecen como indicadores indirectos para conocer las nuevas pautas de desigualdad en el mundo del trabajo uruguayo. Es necesario acumular reflexión en torno a estos elementos para poder prever su utilización ante determinados casos concretos, por ejemplo, ante la generación de un nuevo cargo, o cuando aparece una oportunidad de promoción o de capacitación. Y es necesario acumular reflexión en torno a estos elementos para que los distintos trabajos sean desempeñados por las personas más competentes.



En este sentido, el objetivo de esta guía no sólo pasa por diagnosticar la situación de las organizaciones /empresas por medio de la identificación de espacios diferenciados para los sexos, sino penetrar en el análisis de los mecanismos sociales complejos puestos en funcionamiento en la interacción en el mundo del trabajo y que ofician de sustento a las relaciones desiguales entre los sexos.

La tarea no es simple: a medida que nuestras sociedades se transforman y, por ende, se transforman los escenarios productivos, surgen nuevos significados en el mundo del trabajo y las relaciones humanas se modifican.

Las instituciones son tramas de significados. La organización va construyendo sus propios valores, ideas y creencias a través del tiempo que trazan posibles acciones sobre un entorno dinámico. Rutinas, éxitos y fracasos son los parámetros que conforman la identidad corporativa. En la definición de esta realidad corporativa se entrecruzan percepciones individuales, diálogos estratégicos y construcciones colectivas de significados. Esta polisemia contradictoria y compleja es la base cognitiva de todas las decisiones. El futuro está en esta trama de significados compartidos, también denominado cultura, que define día a día la realidad organizacional. Es entonces que las relaciones se establecen según estas creencias y las formas de vincularse con el otro y los otros. Así, los rasgos constitutivos se consolidan y con el tiempo operan en el plano de lo acordado y lo implícito, no hace falta declararlos. Ellos se incorporan como un componente estable de la cultura organizacional; sobre esa base se articulan los demás saberes.

Asumir la gestión de un programa de calidad con equidad de género, implica abrir espacios de reflexividad crítica en torno a estas rutinas y cursos de acción; abrir espacios donde las personas y las organizaciones produzcan significados desde la práctica del aprendizaje permanente y revisen los valores, las creencias que son la base del conocimiento organizacional. Asumir esta reflexividad es hoy una oportunidad de la que pueden hacer uso las organizaciones para contribuir a la calidad del desempeño y al desarrollo productivo de Uruguay.

2.2 Objetivos y propósitos del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género

El “Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género” (PGCE URU/08/005) 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 las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y 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 organizaciones⁸.

En síntesis el Programa busca:

- Generar las condiciones que permitan desarrollar organizaciones innovadoras.
- Alcanzar una meta de competitividad genuina en un marco de equidad de la gestión.

En este sentido, se plantea trabajar para:

- Universalizar las buenas prácticas organizacionales orientadas a la gestión del personal (aprendizaje, evaluación, acceso a nuevas tecnologías, entre otras) de modo de optimizar el uso de los recursos humanos con miras a una mayor productividad
- Eliminar las barreras culturales y organizativas que puedan estar interfiriendo en el uso de las competencias disponibles en la organización y, por ende, en la eficiencia en el uso de los recursos humanos existentes, factor crucial para alcanzar los actuales patrones de competencia y calidad en la gestión.
- Promover una cultura organizacional que integre el valor de la equidad con el de la calidad en sus prácticas cotidianas dando identidad a la organización tanto en su modalidad de gestión como en sus metas.



- Desarrollar las capacidades de aprendizaje de las organizaciones.
- Mejorar la imagen de la empresa u organización mediante el reconocimiento de la población del proceso de gestión realizado.
- Promover la Responsabilidad Social de las organizaciones en relación a la producción en todo su proceso: proveedores, trabajadores, clientes y/o usuarios de los servicios públicos y/o privados, y la sociedad en su conjunto.

2.3 Lineamientos de Trabajo del PGCE

Los lineamientos de las intervenciones del Programa se articulan en tornos a cuatro ejes de trabajo vinculados a la gestión organizacional:

- Innovación
- Calidad con equidad de género
- Enfoque desde los derechos humanos
- Enfoque de competencias

Innovación

Se parte de la idea que el compromiso con un Programa de Calidad en la Gestión con Equidad de Género se orienta a movilizar a las organizaciones para desarrollar un proceso de innovación. Innovar en el mundo productivo actual pasa por reconocer al conocimiento y, por ende, al aprendizaje organizacional, como la única fuente genuina de aumento de la productividad y la calidad.

Por tanto, reconocer e identificar los saberes de todas y cada una de las personas en el proceso de producción es el punto de partida para desarrollar una cultura de innovación.

Calidad

El concepto de calidad ha variado con el tiempo. En sus comienzos y dentro del sector industrial la preocupación pasó por reducir costos, luego por alcanzar determinados niveles de productividad y competitividad, lo que a su vez le permitió establecer una relación más directa con sus clientes. Actualmente una empresa pública o privada no puede concebir el concepto de calidad en un producto o servicio sin tener a ese cliente (tanto interno como externo) como su razón de existir y enfocar en él todas sus actividades.

Es por ello que empresas públicas y privadas y diferentes organizaciones del Estado trabajan adecuando sus procesos según algunas de las Normas Internacionales que permiten alcanzar altos niveles en la elaboración de productos o servicios que brindan. Dentro de los objetivos actuales, se encuentra la satisfacción del cliente, fomentar una cultura que dirija los esfuerzos de la organización hacia una mejora continua y la motivación de su personal para el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Las empresas y organizaciones en general pueden certificar sus procesos mediante el cumplimiento y certificación de diferentes normas de calidad, por ejemplo, la ISO 9001, entre otras.

Por otra parte, existen diversas formas en las que empresas públicas, privadas y organizaciones en general se comprometen con la sociedad en la que se encuentran inmersas y a las que brindan determinados productos o servicios, ejemplo de ello son los instrumentos conocidos como *Cartas de Servicios* y *Sellos de Calidad*.

El instrumento *Sello de Calidad* implica un sistema de gestión de mayor alcance, el cual se caracteriza según Florence Tartanac (FAO, 2003) por ser voluntario, certificable, garantizar y destacar un atributo de valor diferenciador. Consiste en un isotipo o logotipo que va adosado a un producto, servicio, proceso o sistema de gestión dando cuenta que el mismo ha sido verificado por un organismo certificador.

El proceso para desarrollar el Modelo de Gestión de Calidad con Equidad, así como el desarrollo del proceso de Otorgamiento del Sello se puede esquematizar en el siguiente diagrama:



Calidad con Equidad de Género:

Una mayor participación femenina puede constituirse en un mecanismo de acción afirmativa que fortalece la calidad del desempeño laboral de las mujeres y hombres y, por ende, de las organizaciones en su conjunto. La promoción del incremento real de su participación en puestos de poder y acciones relativas a su inclusión e implementación efectiva, deben necesariamente ser incluidas en la agenda de calidad de las organizaciones. En otras palabras, la garantía de una gestión organizacional con equidad de género debe ser parte sustancial de las acciones de fortalecimiento de la calidad. En este sentido la incorporación de la calidad propicia una mayor productividad y competitividad a la vez que se contemplan los derechos de las personas, principios esenciales del concepto de calidad contemporáneo. Todo ello redundará en el desarrollo de la organización y de la sociedad en su conjunto.

El *Sello de Calidad con Equidad de Género* es un sello específico que visibiliza la perspectiva de género en las actividades que realiza la organización, según el proceso definido para la certificación, donde hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a puestos de trabajo y formación permanente valiéndose de sí mismos, de sus habilidades y actitudes técnicas y profesionales; en síntesis, de sus competencias.

Enfoque desde los Derechos

Aunque hoy día es imposible que los procesos de mejora de la calidad se realicen a espaldas de los beneficios económicos de las empresas, éstos reconocen que el personal, su participación y sus competencias, son parte de los principios básicos que hacen a una organización competitiva. Si bien el concepto recursos humanos toma en cuenta este uso óptimo del personal para el logro de la eficiencia, no debería ser ajeno a las organizaciones que la gestión de estos recursos -al tener en el centro a la persona, sus derechos, sus capacidades, el aporte de sus habilidades, destrezas (competencias)- implica que el logro de la eficiencia pasa por reconocer este conjunto de dimensiones que no están presentes cuando se incorporan recursos de otra naturaleza. Estas dimensiones son la cultura, las desigualdades sociales, el desarrollo profesional, la equidad. Enfocar la calidad con el énfasis puesto en los derechos humanos, implica que las organizaciones deben comprometerse a garantizar y dar la oportunidad (tanto material como simbólicamente) de hacer uso de tales derechos.



Enfoque de Competencias:

La incorporación del enfoque de competencias laborales⁹ en la gestión del personal, es el proceso que permite manejar el proceso de trabajo, el aprendizaje organizacional e individual y la gestión del personal teniendo como base las competencias. Está enfocado a mejorar la calidad de los procesos y resultados, ya que se apoya en la identificación de competencias y criterios de evaluación de desempeño, que sirven de base para determinar las necesidades y gestionar el aprendizaje.

Por lo tanto, el enfoque de competencias como un instrumento de análisis del trabajo¹⁰, refiere a la combinación de capacidades complejas que las personas movilizan para resolver situaciones reales de trabajo. Entendiendo entonces a las competencias como la síntesis de saberes contruidos por la persona a través de sus múltiples experiencias en sus diversos espacios (laboral, social, familiar, etc.), le permite tener una “mirada de género”, ya que se pueden:

- descubrir estereotipos de género en la definición de las competencias, ya que estas son contruidas socialmente;
- visualizar y valorar una parte sustancial del aporte de las mujeres en sus desempeños al reconocer las dimensiones actitudinales, sociales y personales;
- develar condicionantes culturales de los quehaceres y cuestionarlos, así como permitir a los hombres desarrollar competencias que amplíen las oportunidades de desarrollo individual y profesional, más allá de las limitaciones impuestas por el modelo tradicional del “deber ser” masculino.

Por lo tanto, en el cruce del enfoque de competencias y el de género, se logran encausar dos miradas que presentan un potencial muy importante para la democratización de las relaciones de género en el mundo del trabajo.

2.4 Participantes

Este Documento de Trabajo de generación del Modelo de Calidad con Equidad de Género reconoce como actores del proceso a:

- Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social quien dará aprobación al uso de un Sello de Reconocimiento de Calidad con Equidad en la prestación de sus servicios, productos e imagen institucional.
- PNUD y UNIFEM como agencias que posibilitan este proceso en Uruguay integrantes del Comité Interinstitucional.
- LATU, que asesora al Programa en el diseño e implementación de los procesos de generación del Sello de Calidad con Equidad de Género.
- Organizaciones públicas, privadas que en forma voluntaria deseen demostrar su compromiso con la equidad de género, a través del desarrollo de un PGCE.
- Comité Asesor/Evaluador, integrado por: *Grupo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Instituto Nacional de Calidad (INACAL), Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC), Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, Fondo de desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT), PIT-CNT, Comisión Nacional de Seguimiento (CNS).* El Comité Asesor / Evaluador tiene como cometido asesorar en los procesos de otorgamiento de certificaciones de niveles y menciones de acuerdo al Modelo Calidad con Equidad de Género en entidades solicitantes. Tomar decisiones referentes a acuerdos, apelaciones y/o revocatoria de acuerdos referidos al Modelo de Calidad con Equidad de Género. Impulsar en coordinación con Inmujeres y otras unidades, procesos de divulgación y sensibilización con perspectiva de género



El desarrollo del Modelo de Calidad con Equidad de Género, así como la implementación del proceso de Otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género es coordinado y gestionado paralelamente por un Comité Interinstitucional, integrado por Inmujeres(MIDES), OPP, PNUD y UNIFEM.

2.5 Requisitos del Proyecto Piloto

Las organizaciones que participan del Proyecto Piloto de Implementación del Sello de Calidad con Equidad de Género deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar dispuesta a liderar este proceso.
- Realizar un diagnóstico, mediante la aplicación de una herramienta ajustada a la realidad de la empresa u organización, que permita definir el punto de partida respecto a las inequidades existentes entre hombres y mujeres en la organización.
- Traducir los resultados del diagnóstico en un plan de trabajo denominado PLAN DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO ajustado a las prioridades de la organización
- Incorporar estrategias o acciones afirmativas tendientes a mejorar las inequidades movilizandolos recursos necesarios para cumplir con este objetivo.

2.6 Proceso de Implementación previsto

Para la implementación del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género en su etapa piloto se dispone del presente Modelo de Calidad con Equidad que consta de tres niveles. Este modelo puede ser esquematizado de la siguiente forma:



Para operativizar el modelo se utilizará una herramienta de diagnóstico y evaluación denominada GUÍA DE PLANIFICACIÓN DEL PGCE, que incorpora indicadores cuantitativos y cualitativos para el DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, definidos para elaborar determinadas líneas de mejora.



EL DIAGNOSTICO SOBRE EQUIDAD DE GENERO implica:

- Recopilación de datos segregados según sexo.
- Relevamiento de información cualitativa sensible al género sobre la población involucrada.
- Estudio sobre los mecanismos causales de la inequidad:
 - Acaparamiento de oportunidades.
 - Distribución sesgada de recursos.
 - Prácticas adaptativas por parte de las mujeres, entre otras.

Las LÍNEAS DE MEJORA son medidas estratégicas que traducen el compromiso de la organización y/o empresa con objetivos de mejora de la gestión de la calidad por medio de la intervención sobre la situación actual definida desde el diagnostico organizacional aprovechando las condiciones favorables para el logro de la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres.

Dichas líneas de mejora vinculan el Programa con la operativa diaria de cada organización quedando plasmadas en un PLAN OPERATIVO DE CALIDAD CON EQUIDAD a medida de cada empresa u organización.

Las mismas pueden estar enfocadas a una o más de estas dimensiones de la gestión de recursos humanos -pudiendo ser propuestas otras por parte de las organizaciones en función de su diagnóstico¹¹:

- Selección de personal
- Cargos y estructura
- Funciones y puestos
- Salarios
- Tiempo y jornada laboral
- Oportunidades de capacitación
- Cuidado de las hijas e hijos
- Acoso sexual

Para llevar a cabo estos objetivos operativos el PGCE tiene previsto en su etapa piloto: asesorar, brindar capacitación y acompañar la implementación en las organizaciones de las siguientes actividades:

- Análisis organizacional e institucional de las unidades que aspiren a la certificación.
- Asesoramiento en rediseño de las organizaciones para lograr sistemas de calidad asociados a prácticas efectivas de equidad de género.
- Capacitación con enfoque de género para gestores públicos y privados.
- Asesoramiento y análisis de los sistemas de evaluación de competencias.

2.7 Plan de Trabajo en las Organizaciones





Capítulo 3:
Modelo de Calidad con
Equidad de Género



Nivel I : COMPROMISO

El nivel 1 consiste en la identificación de la problemática de la organización o del área de gestión seleccionada a través de la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conseguir la Calidad con Equidad de Género. En el mismo, la Alta Dirección consolida su Compromiso de asumir la Calidad con Equidad de Género como parte de su visión y como un valor reconocido y compartido por toda la organización.

El Nivel comprende tres componentes:

- 1– Adhesión
- 2– Identificación
- 3– Planificación

1- Adhesión

Compromiso de calidad con equidad firmado por la Alta Dirección que exprese la necesidad de identificar las desigualdades de género e intervenir sobre sus causas y manifestaciones.

Garantía de la disposición de recursos económicos y humanos para la implementación de la mejora.

Voluntad de que existan sistemas de comunicación e información fluidos y constantes, tanto hacia el interior de la organización, fomentando la comunicación de los logros parciales y finales, como hacia afuera, fomentando el intercambio de experiencias con otras organizaciones.

Reconocimiento de la necesidad de promover políticas de formación multidimensionales y transversales, a modo de intervenir en todos



los niveles donde la discriminación opera, activar sinergias entre los diversos actores y generar un marco para que, cada área según sus características y mandatos, pueda insertar su propia iniciativa o programa, multiplicando así su efecto.

Políticas de formación orientadas entre otras cosas a:

- Asegurar que las necesidades y especificidades de mujeres y varones sean tenidas en cuenta como una dimensión integral
- Asumir la formación, el desarrollo y potencialización de las capacidades como un derecho humano fundamental, así como una herramienta para diversificar sus opciones
- Habilitar el acceso a formaciones con reales perspectivas de inserción, y potencialidad para fortalecer la autoestima

2- Identificación

Diagnóstico

► Generación de Línea de Base

- Relevamiento de indicadores de naturaleza cualitativa y cuantitativa que permitan identificar todos los mecanismos que determinan las oportunidades desiguales para hombres y mujeres en el ámbito del empleo, la gestión de RRHH y sus diferentes subsistemas (selección, promoción, capacitación y desarrollo, evaluación, remuneraciones) y las relaciones laborales, así como en los términos de intercambio laboral

Identificar (a modo de ejemplo):

- Todos los espacios de diferenciación de los trabajadores/ras y sus sesgos de género
- Categorías que expresan diferencias, tales como distinciones entre lo público y lo privado, lo interno y lo externo, etc.
- Todos los espacios de segregación de los ámbitos laborales (vertical y horizontal)
- Zonas de exclusión (esfera pública, ámbitos deliberativos, negación de los derechos y de los mecanismos de protección ciudadana)

- Brechas salariales
- Instancias de acoso moral, acoso sexual y toda otra forma de violencia basada en género.
- Desigualdades en la distribución del presupuesto de la empresa, atendiendo a la equidad de género
- Desigualdades en el uso del tiempo

► **Elaborar un informe F.O.D.A.**

Incluye:

- Lista de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, informes de respaldo en algunos temas críticos, discusiones constructivas relacionadas con estos temas, así como sus implicancias. Listado de factores críticos o estratégicos que enfrenta la organización, definiciones desarrolladas de estos factores, entendimiento de las prioridades y de la relativa importancia de cada elemento.

Comunicación de los resultados de la Línea de Base a la interna de la organización y en todos los niveles de la misma

Equipo de Trabajo:

- **Conformación de Comité de Trabajo de Calidad con Equidad** con autoridad suficiente para definir las acciones y verificar su implementación. Su cometido es el seguimiento del proceso (diagnóstico, plan, conformación de comité de denuncias), procurando la viabilidad del mismo por medio del efectivo compromiso de la Alta Gerencia y de toda la organización; así como la planificación del proceso de implementación de Calidad con Equidad¹².

- **Integración sugerida:** representante de recursos humanos, de calidad, jerarcas y asesores, representante de los trabajadores/ras y un experto/ta en el área, interno o externo;
- **Cantidad de miembros:** Se sugiere entre cinco y nueve integrantes y composición balanceada por sexo.
- **Comunicación:** Existencia de un canal de comunicación autónomo con



INMUJERES, de forma de solicitar eventuales asesoramientos.

▪**Capacitación:** A todos los integrantes del Comité de Trabajo de Calidad con Equidad se le deberá brindar capacitación en género y en derechos políticos, sociales y económicos¹³

▪**Mecanismo de Denuncia:** Contar con Referente o Unidad de Denuncias de Inequidad (la persona o unidad que reciba las denuncias puede depender de RRHH o de Calidad) garantizando la confidencialidad requerida. El mecanismo debe ser difundido en toda su amplitud.

▪**Recepción de Denuncia:** Procedimiento para la recepción sistemática de quejas y denuncias por discriminación, así como su tratamiento y medición.

3- Planificación

- ▶ **Procedimiento definido y documentado para detectar inequidades de género que incluya un análisis en profundidad del diagnóstico.**

▪Cifras desagregadas por sexo, explicando qué implicancias tienen en términos de género.

▪Diagnóstico formal de los sistemas de información atendiendo a las diferencias entre hombres y mujeres, haciendo un análisis para detectar inequidades de género.

▪Especificación de inequidades, brechas y barreras de género.

- ▶ **Plan de Calidad con Equidad de Género para levantar las brechas existentes elaborado y autorizado**

El plan debería como mínimo:

▪Definir responsabilidades, recursos, plazos.

▪Partir de un análisis F.O.D.A y de una discusión de las acciones correctivas.

- Tener objetivos explícitos elaborados con enfoque de género.
- Señalar las estrategias para incorporar la perspectiva de género en la organización.
- Establecer claramente su coherencia con el diagnóstico.
- Planificar actividades desde un enfoque integral o institucional dirigido a abordar inequidades evitando actuar a partir de medidas dispersas.
- Planificar actividades desde lo formal pero avanzando a lo sustancial, de modo que se apunte a resultados respecto a corregir las inequidades de género (que abarca mecanismos que la producen, procesos en que se sostienen y consecuencias directas e indirectas).
- Promover instancias de participación amplia de los diversos actores en la elaboración o validación del Plan (objetivos, estrategias y actividades).

► Posibles “productos”:

- Preparación de un Plan de Calidad con Equidad de Género identificando metas relacionadas con objetivos, indicadores que midan el logro de las metas y descripción de iniciativas para obtenerlas.
- Aproximación a la asignación de recursos requeridos para implementar el plan.
- Generación y/o ampliación de las bases informacionales de forma de incorporar los distintos subsistemas de gestión de recursos humanos.
- Diseño de un Plan de capacitación para acompañar el proceso.
- Difusión del Plan de Calidad con Equidad de Género aprobado a la interna de la organización, en todos los niveles.
- Desarrollo de estrategias de comunicación e instancias de sensibilización.



Nivel II : IMPLEMENTACIÓN

El nivel 2 consiste en la implementación del Plan de Calidad con Equidad a partir de la revisión y ajuste del diagnóstico y la planificación de la etapa anterior (nivel 1).

El Nivel 2 comprende dos componentes:

- 1– Procedimientos
- 2– Formación

1- Procedimientos

► Definición de Plan Operativo

Revisión por parte de la Alta Dirección del Plan de Calidad con Equidad y definición de un Plan Operativo con recursos aprobados, acompañado de una evaluación continua del cumplimiento de las metas que corresponden al período de implementación de proyecto correspondiente

Plan Operativo anual con la descripción de las acciones y pasos a seguir, la asignación de la responsabilidad para su concreción y una estimación del tiempo y los recursos que se necesitarán. La suma de los recursos necesarios para cada uno de estos planes debería alimentar el presupuesto solicitado y auspiciar de guía en la elaboración del presupuesto anual¹⁴.

► ***Procedimiento para detectar y levantar las brechas existentes implantado¹⁵***

Evidencia documentada de acciones preventivas y correctivas (definición, evaluación de eficiencia y eficacia de la acción)

► ***Procedimiento para la recepción de denuncias implantado***

Evidencia documentada de acciones correctivas (definición, evaluación de eficiencia y eficacia de la acción).

Evidencia documentada de las consultas recibidas, su tratamiento y evaluación de la efectividad.

► ***Procedimiento de realización de auditorías con perspectiva de género definido*** (incluidas en las de calidad o específicas referidas al Modelo de Calidad con Equidad de Género)

Incluye:

- Selección de auditores/ras en la temática
- Capacitación de auditores/ras en el Modelo
- Programa de auditoría con recursos, plazos y responsables aprobado

► ***Consideración de la perspectiva de género en la definición del presupuesto.***

► ***Procedimiento para las nuevas convocatorias de puestos vacantes.***

- criterios de evaluación en la selección de nuevos/as candidatos/as definidos,
- requisito de que antes del llamado se defina el perfil de puesto con enfoque de competencias y perspectiva de género.

► ***Revisión de las políticas laborales en función de un análisis de la organización social del tiempo y teniendo en cuenta la conciliación de la vida familiar y laboral.***

► ***Consideración de las relaciones de género en la negociación y el diálogo permanente en torno al uso del tiempo.¹⁶***



2- Formación

► Promoción de políticas de formación multidimensionales y transversales,

Las políticas de formación incluyen:

- Identificación de capacidades (competencias) para promover la igualdad/ etc. (según niveles).
- Sensibilización/Capacitación/Formación en temáticas de género y derechos sociales, económicos y políticos¹⁷.
- Evaluación de los resultados directos e indirectos de la formación.
- Elaboración de documentos donde consta cómo la formación impacta en los niveles donde se detectaron inequidades.
- Aprobación de las sinergias entre los diversos actores y la incorporación de iniciativas desde la propuesta de las áreas.

Nivel III : MEJORA

En el nivel 3 se busca poner en práctica un sistema de control del proceso, cerrando el ciclo y abriendo el camino a la excelencia organizacional. El objetivo es asegurar la sostenibilidad del proceso mediante un esfuerzo crítico, Se trata, por tanto, de una etapa de validación del proceso iniciado. El mismo deberá dar respuesta a la interrogante: ¿en qué medida los cambios introducidos se están viendo reflejados en la mejora del desempeño organizacional. En esta etapa, la organización asumió como un valor la Calidad con Equidad de Género y ésta forma parte integral de su quehacer, propendiendo a que se vea reflejado en su Visión.

El Nivel 3 comprende 2 componentes:

- 1- Control de calidad
- 2- Propuesta de mejora

► Procedimiento de validación interna (encuesta) implantado

▪Se evalúa si con la aplicación del plan operativo, se han alcanzado los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, se realizan los ajustes necesarios a los subsiguientes planes operativos

► Procedimiento de gestión de competencias definido

▪Tener definidas las competencias con enfoque de género, de forma de utilizar criterios objetivos, transparentes y homogéneos en las políticas de personal.



- ▶ **Procedimientos para asignar los puestos, los cargos y las funciones conforme con enfoque de competencias y con perspectiva de género**
 - Tener estos procedimientos implantados para más del 50% del personal (se refiere a las áreas prioritarias definidas anteriormente) ¹⁸

- ▶ **Procedimientos de gestión del tiempo implantados**
 - La organización asumió el compromiso de ampliar las bases informacionales en temas referidos al estudio de los tiempos de vida: análisis de las relaciones que se establecen entre tiempo de trabajo remunerado y tiempo de trabajo no remunerado, generalmente trabajo doméstico y familiar. Estos cambios se ven reflejados en los acuerdos y convenios de trabajo y en la asignación presupuestal de las empresas (por ejemplo, si se construyen guarderías /geriátricos o se da asistencia a las familias para el cuidado)

- ▶ **Presupuesto con perspectivas de género implementado**
 - Más del 50% de las áreas de la organización (se refiere a las áreas prioritarias definidas anteriormente) tienen definido presupuesto con perspectiva de género.

- ▶ **Auditoría interna realizada**
 - Tener indicadores del proceso de auditorías medidos, analizados y mejorados.

- ▶ **Posibles productos**
 - La organización/empresa se convierte en líder en el proceso de implementación de la gestión de la Calidad con Equidad entre las organizaciones/empresas del país y un nodo de comunicación de la red de empresas convocada por Inmujeres.

GLOSARIO

Fuente CINTERFOR / OIT

Acciones positivas / Discriminación positiva

Son estrategias que tratan de garantizar la igualdad de oportunidades mediante medidas que permitan corregir aquellas diferencias de trato resultante de prácticas sociales injustas. Son instrumentos válidos y aceptados para reducir las brechas entre hombres y mujeres o entre grupos sociales. Son la forma explícita de remoción de obstáculos para la igualdad y libertad de individuos que padecen alguna forma de discriminación negativa. Son las medidas dirigidas a remover las discriminaciones existentes y a impedir la realización de nuevas discriminaciones.

Análisis de género

El análisis de género es una forma sistemática de observar el impacto diferenciado de programas, proyectos, políticas y piezas legislativas sobre los hombres y las mujeres. Este proceso inicia con la recopilación de datos desagregados según sexo y de información sensible al género sobre la población involucrada. El análisis de género también puede incluir el análisis de las múltiples formas en que los hombres y las mujeres, como actores sociales, se involucran en el proceso de transformación de roles, relaciones y procesos socialmente establecidos, motivados por intereses individuales y colectivos. Complementado con otras variables, permite identificar el entrecruzamiento de los factores de discriminación.

Brecha salarial

Representa los puntos porcentuales que le faltan al ingreso promedio de un grupo para alcanzar el de otro grupo, por ejemplo de las mujeres para alcanzar el de los hombres o de los afrodescendientes para alcanzar el de los no afrodescendientes.



Discriminación

Situación que resulta perjudicial para determinados colectivos o individuos, estableciendo una diferenciación por diversas razones que da un resultado no igualitario. Toda discriminación presenta una característica común: supone dispensar un trato distinto a las personas atendiendo a sus características -sea sexo, raza, color- lo cual entraña un menoscabo de la igualdad de oportunidades y de trato.

Discriminación directa

Trato diferenciado que se da a una persona o grupo en base a uno de los motivos prohibidos por el ordenamiento jurídico y perjudicial para el colectivo que lo recibe.

Discriminación indirecta

Se refiere a la discriminación camuflada, aquella que no se puede comprobar directamente. Actualmente es la forma de discriminación más frecuente, ya que la directa está prohibida por la Constitución y por la ley. Se incurre en ella cuando se permite que los hombres y las mujeres se presenten a un puesto de trabajo para el cual sólo se seleccionarán hombres o sólo mujeres, cuando los sueldos son iguales en una misma categoría, pero se puede verificar que en las categorías poco remuneradas predominan las mujeres (CE. Fondo Social Europeo. NOW LUNA; Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Acciones para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Madrid. P.8).

Discriminación positiva / acciones positivas

Se refiere a aquellas medidas dirigidas a suprimir y prevenir la discriminación o a compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes.

Estereotipo

Conjunto organizado de creencias o preconceptos acerca de los atributos personales y conductuales de grupos de personas asociado a una característica compartida: sexo, raza, etnia, edad, etc. Se basan en generalizaciones rígidas, normalmente exageradas y construidas de manera incorrecta o limitada. Justifican y racionalizan el sistema de categorización social y crean una estructura de simplificación que sirve como guía para la representación del grupo o de la persona a la que se refiere. Contienen una estructura evaluativa y jerarquizadora que incide sobre la aceptación o rechazo. Proviene del griego *estereós* e *typos*: la primera significa sólido y la segunda molde o modelo.

Gender Mainstreaming / transversalización de género

Es un término anglosajón que se utiliza para designar la integración de las políticas específicas en materia de igualdad de oportunidades en las políticas generales, de tal forma que el principio de igualdad se constituya en el eje vertebrador de las mismas.

Se refiere al proceso de valoración de las implicancias de hombres y mujeres en cualquier acción planeada, incluyendo la legislación, políticas y programas, en todas las áreas y niveles. Es una estrategia para hacer de las preocupaciones y experiencias, tanto de mujeres como de varones, una dimensión integral del diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en todas las esferas - política, económica y social- de modo que ambos géneros se beneficien igualitariamente. El objetivo último es alcanzar la equidad de género. Fuente: Economic and Social Council (ECOSOC). Gender Mainstreaming. An Overview. United Nations. New York. January 2002.

Género

Es el conjunto de características psicológicas, sociales y culturales, social y culturalmente asignadas a las personas. Estas características son históricas, se van transformando con y en el tiempo y, por tanto, son modificables. Es esta asignación social de funciones, actividades y esferas diferenciadas la que “naturaliza” los roles de hombres y mujeres, condiciona sus identidades, su visión del mundo y su proyecto de vida.



El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales, es una construcción social que supone un conjunto de acuerdos tácitos o explícitos elaborados por una comunidad determinada en un momento histórico determinado y que incluye a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El género es el componente psicológico y social del sujeto y es un factor determinante del proceso de socialización en la construcción de la identidad individual y colectiva.

Gestión del conocimiento

En una organización, la gestión del conocimiento consiste en destacar procesos colectivos en que el conocimiento tácito, el “saber hacer de las personas y los equipos que la integran, se transforma en conocimiento explícito y puede ser entonces revisado y repensado colectivamente. Asimismo, el conocimiento explícito, formalizado, se convierte en conocimiento tácito, en saber hacer concreto que se expresa en la práctica cotidiana de la organización.

Igualdad de derecho

Es la igualdad formal ante la ley y equipara a todos y todas mediante medidas legislativas. La sola promulgación de la igualdad legal no basta para cambiar las costumbres y estructuras de la desigualdad aunque ayuda y promueve las transformaciones reales, por lo tanto, es imprescindible buscar simultáneamente estrategias para pasar de la teoría a la práctica, para lograr una igualdad de hecho.

Igualdad de género

La igualdad de género refiere a una igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para las mujeres y los hombres, las niñas y los niños. Parte del postulado de que todos los seres humanos, tanto hombres como mujeres, tienen la libertad para desarrollar sus habilidades personales y para hacer elecciones sin estar limitados por estereotipos, roles de género, o prejuicios. La igualdad de género implica que se han considerado los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de las mujeres y de los hombres, y que éstas han sido valoradas y favorecidas de la misma manera. No significa que hombres y mujeres tengan que convertirse en lo mismo, sino que sus derechos,

responsabilidades y oportunidades no dependerán del hecho de haber nacido hombre o mujer. Fuente: ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género. Ginebra, marzo de 2000. 98 págs.

Igualdad de oportunidades

Se refiere a la necesidad de corregir las desigualdades que existen entre hombres y mujeres o otros grupos sociales en la sociedad; constituye la garantía de que todos y todas puedan participar en diferentes esferas (económica, política, de participación social, de toma de decisiones) y actividades (educación, formación, empleo) sobre bases de igualdad.

Perspectiva de género

Es un instrumento para acercarse a mirar la realidad y poner en evidencia que los roles de género son asignaciones culturales, comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad o grupo social determinado, poniendo así en cuestión las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres, y las relaciones sociales en general.

Es un marco conceptual, una metodología de interpretación y un instrumento crítico de análisis que orienta las decisiones, amplía y cambia la mirada, permite reconstruir conceptos, analizar actitudes para identificar los sesgos y los condicionamientos de género y encarar luego, mediante el diálogo, su revisión y modificación.

Fundamenta la consideración de las personas como sujetos situados en una realidad social que los condiciona, pero que están en capacidad de transformar a partir de aprendizajes y estrategias personales y colectivas.

Roles de género

Los roles o papeles de género son comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad o grupo social dado, donde sus miembros están condicionados para percibir como masculinas o femeninas ciertas actividades, tareas y responsabilidades.

Estas percepciones están influenciadas por la edad, la clase, la raza, la etnia, la cultura, la religión u otras ideologías, así como por el medio geográfico, económico y político.

En un contexto social dado, los roles de género de los hombres y las mujeres pueden ser flexibles o rígidos, semejantes o diferentes y complementarios o conflictivos. (OIT. Centro Internacional de Formación. Programa DelNet. Unidad de Coordinación de Género. Género y desarrollo: algunas reflexiones y un glosario práctico para facilitar el trabajo a nivel local. Turín, 2002.)

Segregación en el mundo laboral

Hace referencia a la concentración de ciertos grupos (mujeres, jóvenes, afrodescendientes, etc.) en determinadas ocupaciones y/o familias profesionales que, generalmente, se caracterizan por tener condiciones de empleo poco satisfactorias, bajos salarios y escasas oportunidades de formación continua y adquisición de cualificaciones. Son, por tanto, fuentes de desigualdades en el mercado laboral, ya que el valor asociado a ellos y su remuneración es menor.

Segregación horizontal

Hace referencia a la concentración que se produce en determinadas ocupaciones/ familias profesionales.

Segregación vertical

Hace referencia a la situación que se da cuando ciertos grupos (mujeres, jóvenes, afrodescendientes, etc.) se concentran en puestos de baja responsabilidad. Se manifiesta en la existencia de un “techo de cristal”, que actúa como una barrera invisible para un momento determinado de su desarrollo profesional, de tal modo que una vez que llegan a este punto muy pocos y pocas pueden franquearlo. Las causas de este estancamiento provienen en su mayor parte de los prejuicios empresariales sobre la capacidad de estos grupos para desempeñar puestos de responsabilidad, así como para las mujeres, sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades familiares y domésticas.

BIBLIOGRAFIA

CEPAL, UNFPA, UNIFEM (2006) Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de indicadores de género.

Comisión Tripartita para la Igualdad de Oportunidades y Trato en el Empleo (2008) Documento borrador sobre recopilación normativa.

Fernández, Josefina (2008). “Programa de Transversalización de Género en las Políticas Públicas”. Montevideo.

Hamel, Gary (2006) El porqué, el qué y el cómo de la innovación de gestión. Harvard Business Review, Febrero, 2006.

INE, UNIFEM, INMUJERES, UDELAR, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología (2008) Uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay. Módulo de la Encuesta Continua de Hogares. Setiembre 2007, Montevideo.

INMUJERES, Gobierno de Mexico, (2005) Modelo de Calidad de Género, Mayo de 2005, México.

INMUJERES (2007) Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA). Políticas públicas hacia las mujeres. Editorial Tradinco. Mayo de 2007-2011, Uruguay

INMUJERES (2007) Articulado CEDAW, Convención sobre la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer. Publicaciones del Departamento de Relaciones Internacionales, Uruguay.

INMUJERES (2007). “Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos”. Políticas públicas hacia las mujeres 2007-2011”. Ministerio de Desarrollo Social, Instituto Nacional de las Mujeres. Editorial Tradinco, Uruguay.

LATU, Cartas de servicio, Departamento de Gestión Pública, Montevideo, 2008

Universitas Miguel Hernández, Concepto de Calidad, <http://calidad.umh.es/documentos/Sistema%20de%20Calidad.pdf> 05/01/2009, 15:30 h.

Márquez Garmendia, Martha “Condición laboral de la mujer trabajadora”. Universidad de la República, Facultad de Derecho. Impresora Aurelia, noviembre de 1993

Milosavljevic, Vivian (2007) Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias en América Latina. CEPAL, UNIFEM. Santiago de Chile.

Moreira, Constanza, Quiñones, Mariela, Rodríguez, Ana Laura; Supervielle, Marcos (2005) “TRANSVERSALIZACION DE LA PERSPECTIVA DE GENERO Programa Calidad con Equidad”. Informe de Consultoría Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Montevideo, diciembre de 2005.

OIT (1995) Igualdad y protección de la mujer en la normativa de la OIT. Recopilación actualizada de Convenios y Recomendaciones.

OIT (1958) Convenio 111 de la OIT relativo a la Discriminación en materia de Empleo y Ocupación, Organización Internacional del Trabajo.

Poder Legislativo, República Oriental del Uruguay (2009): www.parlamento.gub.uy/Leyes/

Quiñones, Mariela; Radiccioni, Daniel (2006) “PROGRAMA GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Montevideo, diciembre de 2006.

Tartanac, Florence (2003) Seminario de Agricultura Orgánica: Estudio de Mercado de la UE, Certificación y Sellos de Calidad, 25 de septiembre, 2003, Santiago, Chile.

Notas

1. En el 2005 PNUD - UNIFEM contrata una primera consultoría para el relevamiento de experiencias internacionales de programas de gestión de la calidad con equidad que se continua en una segunda, en el año 2006, para diseñar una herramientas de calidad con equidad, partiendo de criterios que se consideren específicamente apropiados para nuestra sociedad. Ver Primer Informe: “TRANSVERSALIZACION DE LA PERSPECTIVA DE GENERO Programa Calidad con Equidad” (Consultores: Marcos Supervielle, Constanza Moreira, Ana Laura Rodríguez, Mariela Quiñones), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Montevideo, diciembre de 2005. Segundo Informe: “PROGRAMA GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD” (consultores: Mariela Quiñones - Daniel Radiccioni) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Montevideo, diciembre de 2006.
2. El Artículo 11 de la CEDAW proclama que: “Los Estados Parte adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en condición de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos...”.
3. “97 medidas que promueven el URUGUAY PRODUCTIVO”. Proyecto País Productivo. Presidencia de la República, Consejo de Ministros del 31/03/2006. Presentación del proyecto.
4. www.iguala.cl
5. www.inamu.gob.cr
- 6 www.inmujeres.gob.mx
7. Haciendo referencia a la LEI 33 del PIODNA.
8. Se entiende a la competencia laboral como la combinación de conocimientos, habilidades y destrezas que se ponen en juego en el desempeño de una función productiva.
9. Género y formación por competencias. Aportes conceptuales, herramientas y aplicaciones Formujer Argentina. 2003.
10. MATERIAL INTERNO: Guía para la elaboración de nuevos indicadores.



11. Permite apoyar la Letra 1 del Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos: Promoción del derecho a la igualdad y a la no discriminación de las personas en función de su sexo, raza, etnia, edad, condición social, discapacidad, lugar de residencia, orientación sexual, identidad de género, adscripción política y/o creencia religiosa. Así como la Letra 2: Generación de condiciones para el ejercicio efectivo de los derechos humanos de todas las mujeres, especialmente de aquellas que forman parte de sectores discriminados por razón de raza y/o pobreza.
12. Permite apoyar la LEI 36, letra 1: Desarrollo de medidas para la efectivización de los derechos humanos de las mujeres en la integración internacional.
13. Permite apoyar la LEI 5: Desarrollo de mecanismos institucionales para la igualdad y la no discriminación.
14. Permite apoyar la LEI 4: Desarrollo de medidas que integren la transversalidad de género en las actuaciones de la administración pública.
15. Se consideran especialmente elementos que contribuyan al cumplimiento de la LEI 32: Desarrollo de Medidas para aumentar la participación de las mujeres en los procesos de investigación y generación de conocimiento que contribuyan a los procesos de innovación productiva y social; LEI 34: Desarrollo de medidas para aumentar el acceso de las mujeres a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) eliminando la brecha de género existente. LEI 35: Desarrollo de acciones que reconozcan el aporte específico de las mujeres a la producción cultural.
16. Permite apoyar la LEI 3: Desarrollo de capacidades para la igualdad y la no discriminación de todo el funcionariado público.
17. Permite apoyar la LEI 26: Desarrollo de medidas que amplíen y fortalezcan las políticas activas de empleo para las mujeres y a la LEI 28: Desarrollo de medidas para erradicar el acoso sexual en el trabajo.

Documento de Trabajo

