

Programa de Gestión de Calidad con Equidad

PNUD / UNIFEM / OPP / Inmujeres



Programa de Gestión de
Calidad con Equidad

**Recomendaciones para la implementación del Programa de Gestión de
Calidad con Equidad**

OSE

Julio de 2009

Consultoras:

**Sandra Perdomo
Valentina Perrotta**

Índice

1. Introducción	3
1.1 Justificación y antecedentes	3
1.2 Marco conceptual y lineamientos de trabajo del PGCE	4
1.2.1 Equidad de género	4
1.2.2 Calidad con equidad de género.....	4
1.2.3 Enfoque de Derechos	5
1.2.4 Innovación	5
1.2.5 Enfoque de competencias.....	5
1.2.6 Buenas prácticas laborales.....	6
2. Eje 1. Recursos Humanos	7
2.1 Carencias en funcionamiento e infraestructura	7
2.2 Desigualdades de género en la gestión de los RRHH.....	8
2.3 Capacitación	12
2.4 Sistemas retributivos y de compensaciones	14
3. Eje 2. Conciliación Familiar y Laboral	16
4. Eje 3. Compromiso, sensibilización y cambios culturales	19
4.1 Compromiso institucional con la equidad de género	19
4.1.1 Institucionalización de los órganos de género	19
4.1.2 Creación e Institucionalización de Mecanismos de Denuncia	20
4.2 Sensibilización, apropiación y cambios culturales	21
Eje 4. Medición y monitoreo	25
5.1 Medición.....	25
5.2 Monitoreo	26
5. Área a certificar	27
6. Consideraciones finales, estrategias hacia la situación deseada	28
8. Bibliografía	34

1. Introducción

1.1 Justificación y antecedentes

El presente documento tiene como fin la elaboración de recomendaciones para la implementación del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género que lleva adelante el Instituto Nacional de las Mujeres en el marco del Proyecto URU08/005PNUD/UNIFEM/OPP/INMUJERES.

Este Programa ya ha comenzado a implementar acciones en OSE creando un Comité de Calidad con Equidad (R/D 534-09) que tiene como objetivo el seguimiento del proceso procurando la viabilidad del mismo por medio del efectivo compromiso de la Alta Gerencia y de toda la organización. Se ha realizado un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, cuyo fin era identificar todos los mecanismos que determinaran oportunidades desiguales para varones y mujeres en la empresa, en el ámbito del empleo, en la gestión de los RRHH y sus diferentes subsistemas y en las relaciones laborales así como en la cultura organizacional.

A partir de las tendencias observadas en este diagnóstico, avalado por el Comité de Calidad con Equidad, se presentan las siguientes recomendaciones que tienen como propósito orientar las acciones hacia el Plan de Calidad con Equidad de Género que la empresa debe elaborar para levantar las brechas existentes.

Para la elaboración y presentación de las recomendaciones se adaptó una metodología de trabajo propuesta en el documento Guía para implementar la Equidad de Género en las empresas (Acción RSE, Chile. Servicio Nacional de la Mujer, 2006) dado que propone ejes de intervención adecuados a la realidad organizacional observada. Los cuatro ejes propuestos son Recursos Humanos, Conciliación familiar y laboral, Compromiso, sensibilización y cambios culturales y Medición y monitoreo.

Se utilizará una forma de presentación que ayuda a visualizar mejor los problemas detectados y las recomendaciones específicas para cada uno de ellos. Se presentarán cuadros describiendo en la columna de la derecha el problema observado y en la columna de la izquierda las sugerencias que conducen a buenas prácticas laborales y hacia la concreción de los objetivos del Programa.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Se describe alguna situación problema que afecta a la equidad de género en la empresa.	Para regularizar o resolver el problema descrito. Medidas que permitan ir más allá de lo que la ley establece, para revertir la situación problema que se describe.

1.2 Marco conceptual y lineamientos de trabajo del PGCE

A continuación se definen algunas nociones claves que guían la elaboración de las presentes recomendaciones; se incluyen también los lineamientos del trabajo del PGCE en los que se enmarca este documento con el fin de aportar a una mayor comprensión de la situación que se quiere alcanzar.

1.2.1 Equidad de género

La equidad de género es un concepto multidimensional que refiere a la igualdad de oportunidades y derechos de varones y mujeres en el acceso a los bienes y servicios que se producen en las sociedades, y también a la participación en el control de los mismos. Implica dejar de lado los estereotipos de género que otorgan roles diferenciados a varones y mujeres producto de representaciones y convenciones sociales.

Específicamente en el ámbito productivo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) entiende que *“la equidad de género implica un trato equivalente para los trabajadores hombres y mujeres, acorde con sus respectivas necesidades. Puede incluir la igualdad de trato o un trato diferente, pero que sea considerado equivalente en cuanto a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades”*. (Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006)

Al mismo tiempo, las necesidades de varones y mujeres son consideradas como de igual valor y son sujetas de la misma consideración aunque no sean iguales. Lo que quiere decir en definitiva que los derechos, oportunidades, reconocimientos y responsabilidades no van a depender del sexo de las personas. (Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006)

1.2.2 Calidad con equidad de género

Lo que se entiende por calidad ha ido variando con el tiempo. Actualmente, los principales objetivos de la gestión de calidad son: la satisfacción del cliente, fomentar una cultura que dirija a la organización en su conjunto hacia una mejora continua, y la motivación del personal para lograr los objetivos planteados. (Inmujeres, Modelo de Gestión de Calidad con Equidad, 2009)

En este sentido, la equidad de género puede ser abordada como un objetivo de calidad que puede contribuir a los fines de mayor productividad y eficiencia empresarial a través de la gestión eficiente de los recursos humanos varones y mujeres por medio de la valoración y reconocimiento de sus competencias y habilidades, no asociadas a estereotipos.

1.2.3 Enfoque de Derechos

Pero no es solamente por el objetivo de obtener niveles mayores de productividad empresarial sino que la implementación de medidas de equidad de género en las organizaciones se relaciona con el respeto a los derechos humanos de varones y mujeres.

En efecto, el desarrollo del concepto de capital humano y los nuevos enfoques de los recursos humanos como factor estratégico de desarrollo empresarial pone en el centro a la persona, sus derechos, su conocimiento, sus competencias, etc.

El enfoque de derechos implica entonces que las empresas se comprometen a respetar y hacer valer los derechos de sus recursos humanos.

1.2.4 Innovación

Las empresas que se comprometieron con el PGCE comenzaran un proceso de innovación organizacional. El Instituto Nacional de las Mujeres enmarca el PGCE en el denominado “Uruguay Innovador” descrito en el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos. El objetivo de este “Uruguay” es “*(...) incentivar el desarrollo sostenible que contemple el acceso y la participación de las mujeres en condiciones de igualdad a los procesos de innovación tecnológica, científica y cultural de manera de asegurar la equidad en los niveles de bienestar social*”. (PIODNA, 2007)

De este objetivo se desprenden 4 Leí (líneas estratégicas de igualdad) entre las cuales la nº 33 indica “*Desarrollo de medidas para que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal*”. (PIODNA, 2007)

1.2.5 Enfoque de competencias

El enfoque de competencias del personal hace referencia a una nueva forma de gestionar los recursos humanos. Según la recomendación 195 de la OIT el término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto determinado.

Las competencias son una “*combinación de capacidades complejas que las personas movilizan para resolver las situaciones reales de trabajo (...) una síntesis de saberes construidos por las personas a través de sus múltiples experiencias en sus diversos espacios (laboral, social, familiar, etc.).(Inmujeres, Modelo de Gestión de Calidad con Equidad, 2009)*

Esto implica que no sólo se reconoce el conocimiento formal sino toda una gama de capacidades, destrezas y habilidades que las personas adquieren a lo largo de su vida.

Este enfoque de competencias es una herramienta valiosa porque permite priorizar el factor humano en el proceso productivo ya que visualiza el aporte de cada persona a la organización.

Al mismo tiempo permite:

- descubrir estereotipos de género en la definición de competencias
- visualizar y valorar una parte sustancial del aporte de las mujeres en sus desempeños al reconocer las dimensiones actitudinales, sociales y personales
- desvelar condicionantes culturales de los quehaceres y cuestionarlos, así como permitir a los varones desarrollar competencias de ampliar las oportunidades de desarrollo individual y profesional más allá de las limitaciones impuestas por el modelo tradicional de deber ser masculino. (Inmujeres, Modelo de Gestión de Calidad con Equidad, 2009)

1.2.6 Buenas prácticas laborales

Las buenas prácticas laborales (BPL) son “acciones e iniciativas para con los trabajadores/as de una empresa que sobrepasan los requerimientos que establece la legislación laboral”. (Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006)

Se considera que el cumplimiento de la normativa legal laboral es el piso mínimo que deben cumplir las organizaciones y que dicho cumplimiento no constituye una BPL. Las BPL son acciones que las empresas impulsan por voluntad propia ante problemas detectados, para anticiparse a la ocurrencia de los mismos o a una nueva legislación laboral o para mejorar determinadas prácticas o procesos.

La guía que tomamos como referencia menciona como ejemplo “si un empleador no hace discriminación por sexo al momento de seleccionar a su personal, está simplemente cumpliendo con la ley, pero no se puede decir que realiza una buena práctica laboral. Es destacable, que en muchas oportunidades la implementación de BPL significa adelantarse a futuros cambios en la legislación laboral, quienes lo hacen, tienen mayor facilidad para aplicar la nueva normativa. Por ejemplo la reducción de la jornada laboral a 45 horas y la incorporación del postnatal masculino. (Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006)

Algunos aspectos en los cuales las BPL pueden favorecer:

- Establecimiento de niveles internacionales de calidad y gestión.
- Aumento del nivel de satisfacción y compromiso de las y los trabajadores/as con su empresa.
- Mejora de la imagen corporativa.

2. Eje 1. Recursos Humanos

Este ámbito agrupa aquellas prácticas relacionadas con la gestión del personal en la empresa. En primer lugar se elaborarán recomendaciones sobre carencias observadas en la gestión de los RRHH vinculadas a los procedimientos e infraestructura. En segundo lugar, se mencionarán las recomendaciones de buenas prácticas para superar las desigualdades de género observadas en las siguientes funciones de RRHH: reclutamiento y selección de personal, capacitación y sistemas retributivos y de compensaciones.

2.1 Carentias en funcionamiento e infraestructura

El área de RRHH lleva adelante sus funciones con grandes carencias de funcionamiento vinculadas a la falta de un sistema informático que le permita modernizar los procesos. No cuenta con procedimientos escritos, por lo que su revisión y control resultan inviables. Esta falta de formalización y de explicitación de criterios objetivos y transparentes en la gestión de los RRHH puede implicar una traba para la búsqueda de la equidad de género, dado que no es posible controlar los posibles sesgos de género en los procesos. Una revisión de los procesos con perspectiva de género implicaría una oportunidad de avanzar hacia la calidad con equidad de género en la empresa. En este sentido, se recomienda elaborar procedimientos para la gestión del personal con perspectiva de género de forma tal que no incluyan sesgos de género de ningún tipo.

Las carencias observadas en el área de RRHH pueden implicar inequidades respecto a las oportunidades del personal de acceder a información sobre vacantes y concursos. Los mecanismos actuales de difusión no garantizan que todo el personal acceda a esta información. Para lograr un desarrollo profesional más equitativo es preciso implementar mecanismos más eficientes, horizontales y directos de difusión de vacantes y concursos.

Otro ejemplo de las carencias que se presentan en el área de RRHH es la falta de procedimientos establecidos de evaluación del personal a partir de criterios objetivos y transparentes, lo cual lleva a que los ascensos se den a través de la encomendación de funciones superiores a partir de la sugerencia del personal superior, adoptando la designación directa como único mecanismo de movilidad interna sin realizar los concursos correspondientes. Claramente este mecanismo no es garantía de equidad ni de eficiencia. En este sentido, para avanzar hacia una gestión de calidad con equidad de género es recomendable la implementación de concursos para la promoción del personal que garanticen una selección justa y racional de los recursos. Ya se ha comenzado con este proceso el cual debe profundizarse.

GESTIÓN DE LOS RRHH (1) CARENCIAS DE FUNCIONAMIENTO E INFRAESTRUCTURA	
Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
RRHH no cuenta con manuales de procedimientos para la selección de personal	Elaborar procedimientos para la selección del personal con perspectiva de género de forma tal que no incluyan sesgos de género en ninguna de sus etapas.
Inequidades respecto a las oportunidades del personal de acceder a información sobre vacantes y concursos. Mecanismos actuales de difusión de vacantes no garantizan que todo el personal acceda a esta información.	Implementar mecanismos más eficientes, horizontales y directos de difusión de vacantes y concursos.
Abuso de la encomendación directa de funciones superiores.	Implementar concursos para la promoción del personal que garanticen una selección justa y racional de los recursos.
Falta de infraestructura adecuada a las mujeres en cargos operativos.	Adecuar la infraestructura a la presencia de mujeres en todos los espacios de trabajo (baños, vestuarios).

2.2 Desigualdades de género en la gestión de los RRHH

Se han observado prácticas vinculadas a la gestión de los RRHH que dificultan el avance hacia la calidad con equidad de género en la empresa vinculadas a la falta de un enfoque de género en esta gestión.

En primer lugar, la distribución por sexo del funcionariado implica una baja presencia femenina, lo que indica que la empresa emplea en su gran mayoría a varones. En efecto, más de $\frac{3}{4}$ partes del funcionariado de la empresa son varones. Cabe destacar que en el total de ingresos de personal del período 2005-2009 entraron más varones que mujeres (66,8% y 33,2% respectivamente). Transformarse en una empresa modelo en la gestión de calidad con equidad de género implica brindar oportunidades de empleo equitativas corrigiendo prácticas que históricamente han discriminado a las mujeres. En este sentido, una buena práctica laboral con equidad de género sería la implementación de medidas de discriminación positiva para el ingreso de mujeres para todos los cargos y funciones.

En lo que refiere a los procedimientos de selección del personal, se ha realizado un esfuerzo por incluir solicitudes de empleo que alienten a varones y mujeres a presentarse a todos los

cargos en los últimos años sin incurrir en prácticas discriminatorias. Si bien este esfuerzo es valorable y ha dado sus frutos logrando que mujeres ingresen a cargos demográficamente masculinos, aún falta incorporar integralmente la perspectiva de género en la gestión de los RRHH, que no implica solamente una cuestión de lenguaje. Es importante consolidar esta iniciativa de avanzar hacia la equidad de género a partir de una sensibilización y capacitación del personal de RRHH en esta materia. A partir de un personal comprometido con la equidad, es recomendable la revisión de los procedimientos de contratación (llamados, pruebas, concursos), promoción y evaluación del personal, y una reelaboración que establezca políticas explícitas y escritas de equidad de género.

Con respecto a la distribución de cargos, las mujeres se concentran en los escalafones profesionales, técnicos y administrativos mientras que los varones se concentran en el escalafón oficios, dando cuenta de una importante segregación horizontal que refuerza la división sexual del trabajo. El ingreso de mujeres en cargos para los cuales hasta ese momento no eran convocadas por estar asociados a tareas masculinas, aún parece insuficiente; algunos requerimientos de experiencia previa para funciones que tradicionalmente fueron desempeñadas por varones hacen pensar en sesgos persistentes. Asimismo, se presentan problemas de infraestructura para que estas mujeres trabajen cómodamente. La empresa debe preguntarse el por qué de esta segregación e intentar revertirla a partir de una revisión de las descripciones y requisitos de los cargos y los procesos de decisión sobre la movilidad interna. Surge como oportunidad el hecho que la empresa se encuentre describiendo cargos por competencias para poder incorporar la perspectiva de género a esta descripción. Esto requerirá, como ya fue mencionado, de capacitación al personal encargado de esta tarea.

Con respecto a la segregación vertical, se han producido avances al designar más mujeres en cargos de mando que no se vinculan a una política específica de equidad de género sino a una preocupación por considerar las capacidades del personal para ocupar los diferentes cargos sin discriminación. Si bien hay más mujeres jefas y gerentas que en otras administraciones, se observa que donde más se concentran éstas es en las jefaturas de sección y en las subgerencias, con lo cual posiblemente estemos frente a un “techo de cristal” para las mujeres, que si bien son designadas en cargos de mando, los mismos concentran menos poder que allí donde se concentran los varones. Para poder revertir estos sesgos es preciso comprometer a la alta dirección con la equidad de género a partir de una fuerte sensibilización. Asimismo, la empresa deberá identificar los obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres y hacer los cambios que corresponda analizando, por una parte, las políticas explícitas para las promociones y, por otra, lo que ha constituido la práctica habitual de la empresa en cuanto a los ascensos. Tanto las políticas explícitas como las prácticas habituales deberán ser medidas y evaluadas regularmente. Asimismo, se deberá medir la distribución por sexo de los cargos de mando para ir superando las desigualdades presentes.

GESTIÓN DE LOS RRHH (2) DESIGUALDADES DE GÉNERO	
Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Baja presencia femenina en la organización (23%).	Implementar medidas de discriminación positiva para el ingreso de mujeres para todos los cargos y funciones.
Se está lejos de una incorporación integral de la perspectiva de género en la gestión de los RRHH.	<p>Sensibilizar, capacitar y comprometer al personal de RRHH en equidad de género.</p> <p>Revisar los procedimientos de contratación (llamados, pruebas, concursos), promoción y evaluación del personal, estableciendo políticas explícitas y escritas de equidad de género.</p> <p>Los procesos de reclutamiento y los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que puedan resultar discriminatorios.</p>
Segregación horizontal, mujeres mayormente ocupadas en cargos administrativos y técnico-profesionales. Cargas y áreas masculinizadas.	<p>Revisar los mecanismos de contratación y promoción, e integrar la perspectiva de género a la descripción de cargos por competencias que actualmente desarrolla la organización.</p> <p>Los perfiles de competencias deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para el desempeño del cargo y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función. Se deberá tener especial cuidado de no introducir competencias asociadas culturalmente a varones o mujeres.</p> <p>Asegurar que quienes hagan la selección del personal estén comprometidos/as con la equidad de género, teniendo en cuenta que contar con mujeres para la selección de personal no garantiza la no ocurrencia de discriminaciones.</p>

Segregación vertical. Consideración de las mujeres mayormente para cargos de menor responsabilidad que los varones (jefaturas de sección y subgerencias).	<p>Asegurar que quienes deciden sobre la promoción del personal (alta dirección) estén comprometidos/as con la equidad de género.</p> <p>Identificar los obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres y hacer los cambios que corresponda analizando, por una parte, las políticas explícitas para las promociones y, por otra, lo que ha constituido la práctica habitual de la empresa en cuanto a los ascensos.</p> <p>Medir regularmente la presencia de varones y mujeres en los distintos cargos de mando de la empresa y proponerse metas, progresivas en el tiempo, para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos.</p>
---	---

2.3 Capacitación

Respecto al área de capacitación se presentan dificultades en su funcionamiento relacionadas con su desvinculación del RRHH. Actualmente funciona fuera de la gerencia de RRHH con poca interacción con la misma dando cuenta de una falta de integralidad en la gestión del personal que entorpece una gestión de calidad con equidad de género. Asimismo, se evidencian carencias de recursos humanos en esta área.

Respecto a los mecanismos que pueden implicar sesgos de género que obstaculicen a las mujeres de acceder a capacitación, cabe señalar que la base de datos con la que cuenta el área no permite hasta el momento analizar la capacitación recibida por sexo. Se hace necesario incluir la variable sexo en esta base de datos para poder diagnosticar si existen desigualdades en las oportunidades de capacitación. Por otra parte, el programa de capacitación actual no incorpora la temática de equidad de género por lo que es preciso transversalizarla a la brevedad.

Respecto a la detección de las necesidades de capacitación, los mecanismos implementados no resultan eficientes por lo que actualmente se imparten los cursos a medida que surgen las demandas las que en su mayoría son definidas por las jefaturas. Esto puede no contemplar de forma equitativa las necesidades de los/las trabajadores/as. Asimismo, los medios de difusión de los cursos disponibles no resultan eficaces dado que la información no llega a todo el personal. Una gestión equitativa de las oportunidades de capacitación deberá definir un mecanismo eficaz de detección de necesidades que contemple a todos/as los/las trabajadores/as escrito y avalado por la alta dirección.

La falta de incorporación de una perspectiva de género en la gestión de la capacitación puede implicar desigualdades que deberían corregirse con acciones afirmativas. Algunas de estas buenas prácticas vinculadas a la promoción de las mujeres se incluyen en la siguiente tabla resumen.

CAPACITACIÓN	
Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
La empresa no cuenta con bases de datos que permitan procesar los datos para obtener una visión de la capacitación recibida por sexo.	<p>Incorporar la variable sexo en el sistema informático de gestión del personal.</p> <p>Incorporar al sistema informático de gestión del personal los cursos recibidos, así como la formación técnica o profesional del personal.</p> <p>Actualizar regularmente esta información.</p>

El programa de capacitación no ha incorporado la perspectiva de género.	Sensibilizar, capacitar y comprometer al personal del área de capacitación en la perspectiva de género de forma de transversalizar la gestión de la capacitación con este enfoque incluyéndolo en el programa o plan de capacitación.
Las jefaturas determinan las necesidades de capacitación de su área que son comunicadas a la división de capacitación.	Definir un mecanismo eficaz de detección de necesidades de capacitación que contemple las necesidades de los y las trabajadores/as escrito y avalado por la alta dirección que se implemente regularmente.
Hipótesis de que la mayoría de cursos se orientan a áreas operativas donde se concentran varones.	Implementar acciones para el impulso de las mujeres en los programas de capacitación.
No se consideran responsabilidades familiares para definir formato de cursos.	<p>Implementar acciones que impulsen la participación de varones y mujeres con responsabilidades familiares.</p> <p>Programar las actividades de capacitación en horarios que permitan la asistencia de las mujeres.</p> <p>Buscar metodologías alternativas de capacitación, como por ejemplo, la capacitación a distancia (e-learning, manuales autodidácticos u otros). Esto permitiría que las mujeres tengan otras oportunidades de perfeccionamiento.</p>
Medios de difusión de los programas de capacitación insuficientes. Intranet-jefaturas y gerencias.	Definir mecanismos de difusión de oportunidades de capacitación más eficaces, horizontales y directos que garanticen el acceso de todos/as los/as trabajadores/as.

2.4 Sistemas retributivos y de compensaciones

En lo que refiere a la política salarial, la empresa no ha incorporado la perspectiva de género en la misma. Se observan brechas salariales para todas las categorías y escalafones al comparar promedios de ingresos percibidos por varones y mujeres lo que da cuenta de sesgos de género en la política salarial. Por otra parte, los varones acumulan mayor número de compensaciones en promedio que las mujeres. El 43,4% de los varones acumula 9 y más retribuciones mientras que el 13,7% de las mujeres se encuentra en esta situación. Se observó asimismo, un sistema de retribuciones complejo con más de cien compensaciones diferentes que resulta de difícil comprensión por parte de los/las trabajadores/as.

Es preciso revisar la política salarial actual y definir un plan de regularizaciones que busque eliminar las desigualdades observadas definiendo criterios objetivos y transparentes para las retribuciones. Asimismo, un enfoque de derechos exige que el personal conozca y comprenda la política salarial de la empresa.

SISTEMAS RETRIBUTIVOS Y DE COMPENSACIONES	
Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Brechas salariales: Mujeres ocupando un mismo cargo y con nivel similar de calificación, perciben remuneraciones inferiores a los varones. Para todas las categorías retributivas y para todos los escalafones los promedios de ingresos percibidos de los varones son mayores que los de las mujeres.	Analizar las diferencias de las remuneraciones, entre varones y mujeres, por categorías y escalafones para definir un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.
Los varones acumulan mayores cantidades de compensaciones que las mujeres.	Analizar las retribuciones fijas y variables desde una perspectiva de género y definir un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.
Sistema complejo de retribuciones de difícil comprensión por parte de los trabajadores/as.	Revisar la política salarial de la organización para definir una en base a criterios objetivos y transparentes para incentivos y beneficios.

Recomendaciones para la implementación del PGCE - OSE

	Asegurar la comprensión por parte del personal de la composición de su salario y de la política salarial de la empresa.
--	---

3. Eje 2. Conciliación Familiar y Laboral

En este ámbito se agrupa un conjunto de medidas, orientadas hacia las buenas prácticas, a objeto de lograr una mejora en las condiciones de vida del trabajador y de la trabajadora de la empresa, en tanto les permita equilibrar su vida laboral con su vida familiar. Existe un énfasis respecto a las mujeres, ya que suelen ser ellas las que tienen las principales dificultades en esta relación, entre vida laboral y vida familiar. Entre las sugerencias, cabe destacar: permisos especiales, flexibilidad horaria, maternidad, conservación del puesto, formas alternativas de trabajo y apoyos especiales.

Para poder evaluar la posibilidad de implementar medidas de compatibilización de la vida laboral y familiar, la empresa debería contar datos respecto a la vida familiar del funcionariado o los usos del tiempo. Hasta el momento, la empresa no cuenta con datos sobre número de hijos/as o personas a cargo de sus funcionarios/as. La posibilidad de una política de conciliación aún es lejana, dado que no existen mecanismos formales de detección de necesidades vinculadas a la compatibilización de la vida reproductiva y productiva. Es preciso incorporar estos aspectos de la vida del funcionariado a las bases informacionales de la empresa. Contemplar la conciliación como política redundará en una mayor motivación y compromiso del personal. Las medidas de una política conciliatoria son variadas por lo que la empresa deberá acordar con sus trabajadores/as un sistema de permisos especiales y/o de horas anuales para poder llevar adelante sus responsabilidades sin ningún perjuicio en su situación laboral. Este sistema deberá contemplar los intereses de la empresa y alguna forma de compensación de dichas horas. Asimismo, la empresa debería evaluar sistemas de medios tiempos y horarios flexibles en determinadas etapas de la vida reproductiva del funcionariado. Estos sistemas flexibles convierten a la empresa en una oferta atractiva para trabajadores/as jóvenes.

Cabe señalar que la empresa cuenta con un servicio de guardería en el Edificio Cordón que atiende a 42 niños/as. Más allá de este mecanismo, no se atiende formalmente este aspecto de la vida del funcionariado. Esta invisibilización ha determinado que las mujeres tengan enormes dificultades para lograr dicha compatibilización. Se ha observado que la maternidad opera como un factor de discriminación en la medida que es visualizada como un problema para algunos/as decisores/as y supone la presencia de “techos de cristal” para las mujeres en tanto la empresa no tome medidas concretas. En este sentido, para las oportunidades de ascenso, formación y capacitación, cargos que impliquen mucha disponibilidad y de desarrollo en general es probable que sean más difíciles para las mujeres que para los varones. Asimismo, esta visión repercute en el disfrute de su derecho a la maternidad. Esta fuente de inequidad debe ser revertida mediante una política que contemple las responsabilidades familiares, de tal forma que la maternidad no tenga impacto negativo en la reputación, imagen, posición en el trabajo y oportunidades de ascenso de las mujeres.

Si bien algunas mujeres han llevado adelante sus responsabilidades familiares y su vida laboral sin dificultades, esto ha dependido del personal superior y no de una política específica de la empresa.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
La empresa no implementa mecanismos de detección de necesidades del personal relativas a uso del tiempo.	<p>Realizar una encuesta de usos del tiempo del funcionariado.</p> <p>Elaborar indicadores relativos al uso del tiempo del funcionariado.</p> <p>Monitorear los indicadores regularmente.</p>
No desarrollar una política explícita de apoyo a la conciliación entre vida productiva y reproductiva genera inequidades dentro de la empresa dado que la flexibilidad depende de cada jefatura.	<p>Acordar con los/las trabajadores/as el diseño de un sistema de permisos especiales, en el cual no se vean lesionados los intereses de la empresa, pero que a su vez permita que eventualmente puedan participar en actividades extra-laborales que su vida familiar exige.</p> <p>Establecer cierta cantidad de horas anuales para trámites personales y/o familiares (consultas médicas, obligaciones escolares de los/as hijos/as).</p> <p>Debe establecerse un mecanismo para compensar las horas utilizadas en dicho permisos.</p>
No contar con un sistema flexible en los horarios de la jornada de trabajo definido que cuente con criterios explícitos de permisos especiales, dificulta a trabajadores y trabajadoras conciliar su vida laboral con los requerimientos familiares.	<p>Introducir horarios de trabajo flexibles o medios tiempos y garantizar que quienes opten por esta modalidad no sean penalizados/as.</p> <p>Evaluar la factibilidad de ofrecer formas alternativas de trabajo a varones y mujeres de la empresa (teletrabajo, trabajo desde el domicilio, trabajo por objetivos, etc.) en la medida que sus funciones lo permitan.</p>

Recomendaciones para la implementación del PGCE - OSE

	No asociar estos mecanismos exclusivamente a las mujeres a fin de evitar los estereotipos que asignan a las mujeres exclusivamente la responsabilidad del cuidado.
Maternidad asociada a problema por los/las decisores/as. Hacer uso de los beneficios legalmente asociados a la maternidad es visto como un privilegio. Mujeres posiblemente discriminadas por posible maternidad implica “techos de cristal” en sus posibilidades de acceso a cargos de mando.	Elaborar una política que contemple las responsabilidades familiares, de tal forma que la maternidad no tenga impacto negativo en la reputación, imagen, posición en el trabajo y oportunidades de ascenso de las mujeres. Sensibilizar al personal en materia de equidad de género y derechos sexuales y reproductivos a fin de reforzar la visión de la maternidad como derecho.

4. Eje 3. Compromiso, sensibilización y cambios culturales

En este ámbito, se contemplan una serie de medidas dirigidas a lograr el compromiso organizacional de aplicar las buenas prácticas laborales con equidad de género, así como también a potenciar la participación de los funcionarios/as y del sindicato, con respecto a la difusión de la equidad de género al interior de la empresa. Se incluyen recomendaciones que tienen que ver con cambios culturales profundos en la empresa que sin duda serán graduales pero que son vitales para el compromiso de toda la empresa con la calidad con equidad de género.

4.1 Compromiso institucional con la equidad de género

4.1.1 Institucionalización de los órganos de género

Si bien tanto el Observatorio de Género como el Comité de Calidad con Equidad vienen funcionando cada vez en mejor forma, se hace necesario tomar medidas claras a favor de la institucionalización de dichos espacios. En este sentido, cabe destacar que una de las medidas que se tomaron en beneficio de la mencionada institucionalización fue que tanto el Observatorio como el Comité fueron creados por resolución de directorio (R/D).

No obstante ello se podrían considerar otras medidas en este sentido, de manera de asegurar tanto la continuidad como la legitimidad y jerarquía de dichos órganos en la empresa. Asimismo, es preciso asignar recursos para fortalecer estos espacios. Ello es de suma importancia ya que serán los órganos encargados de monitorear y transversalizar las distintas medidas a ser tomadas en el marco del PGCE.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Medidas de institucionalización positivas pero insuficientes.	<p>Asignación de horas pagas a las personas que integran el Comité.</p> <p>Asignación de partidas para el funcionamiento del mismo.</p> <p>Información sobre la existencia del Comité y sus funciones en el presupuesto.</p> <p>Solicitud de rendición de cuentas al mismo por parte de la alta gerencia.</p>

4.1.2 Creación e Institucionalización de Mecanismos de Denuncia

Como fue analizado en el diagnóstico organizacional de OSE, la empresa no cuenta con ningún mecanismo de denuncia específico en casos de acoso sexual o moral. El camino que se utiliza cuando surge un caso de este tipo es la vía administrativa ordinaria. Sin embargo, si bien esta vía es legítima y puede llegar a tener resultado, no asegura la confidencialidad del denunciado ni del denunciante y no ofrece respuestas específicas en un tema tan delicado. Además de ello, no se tiene registro sistematizado de los casos de hostigamiento sexual o moral que han sido presentados hasta el momento.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, en general, es muy difícil que las personas denuncien situaciones de acoso sea por temor a represalias o burlas, o por no ser del todo conscientes de sus derechos y de cuándo se está frente a una situación de acoso. En este sentido la OSE no implementa ninguna campaña de información sobre derechos ni sobre hostigamiento moral o sexual en la empresa.

El Programa prevé la implementación de un mecanismo de denuncia de acoso sexual como parte de las funciones del Comité, el cual debe garantizar la confidencialidad de las denuncias. Pero sumado a este mecanismo, es importante sensibilizar al funcionariado en acoso sexual a fin de empoderarlo en el ejercicio de sus derechos y que puedan hacer uso efectivo del mecanismo.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
<p>Mecanismos de denuncia no adecuados para los casos de acoso sexual o moral.</p> <p>El personal no confía en los mecanismos existentes.</p>	<p>Creación de un mecanismo de denuncia confidencial para casos de acoso moral o sexual con procedimientos descritos y ampliamente difundidos.</p> <p>Creación del marco normativo institucional que regule la prevención, sanción y eliminación del hostigamiento sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables</p>
<p>No se denuncian casos de acoso sexual o moral.</p>	<p>Campaña de difusión de lo que se entiende por acoso sexual o moral y los mecanismos que existen para denunciarlo</p> <p>Capacitación sobre el tema a modo de prevención.</p>

4.2 Sensibilización, apropiación y cambios culturales

Si bien se están implementando desde la creación del Observatorio de Género actividades especiales para el 8 de marzo (Día internacional de la mujer), la empresa no ha diseñado políticas que tiendan a sensibilizar en la temática de género. Desde el Observatorio se han impreso folletos más bien informativos de las actividades que se están realizando. La empresa no impulsa cursos ni realiza campañas de sensibilización e información.

Las personas que tienen formación en género lo han hecho ya sea por sus propios medios o a través de la FFOSE, pero son muy escasas. Como se desprende del diagnóstico, la OSE es una empresa masculinizada con personal no sensibilizado en el tema y eso en alguna medida determina una cierta “ceguera de género” que atribuye las posibles discriminaciones a otros factores.

Además de ello, los sesgos de género no son vistos como tales sino como mecanismos “naturales” o “normales” que determinan que las mujeres tengan mayores responsabilidades familiares, que no puedan acceder a cargos en los cuales tengan que estar siempre a disposición, que no hagan ciertas tareas, etc.

La visibilidad de las inequidades de género en la empresa así como la sensibilización con la necesidad de trasformar resultan aspectos centrales para cualquier cambio o medida que se vaya a llevar a cabo en la empresa. Asimismo, las transformaciones no deberían ser impuestas o realizadas con la intención de ser “políticamente correctos/as” sino que la empresa debería poder apropiarse de estos procesos y liderarlos. Para ello se hace necesaria la sensibilización y capacitación.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Desconocimiento de los trabajadores y de las trabajadoras, de temas asociados a la equidad de género	<p>Desarrollo de programas de capacitación transversales.</p> <p>Fomento de la participación del funcionariado de las medidas a implementarse.</p>

En el diagnóstico se observaron algunas amenazas para la incorporación de la equidad de género en la empresa que se vinculan con aspectos de la cultura organizacional. En este sentido, se ha detectado que las mujeres pueden tener problemas asociados a su ingreso en áreas masculinizadas. Ellas mismas tienden a creer que tienen que demostrar que sirven para el lugar que ocupan y por ello tienden a realizar esfuerzos extra o dejar pasar situaciones incómodas para no ser cuestionadas por sus colegas varones. Al mismo tiempo, muchas de las mujeres que ingresaron a las áreas operativas son finalmente ubicadas en la oficina y terminan

realizando tareas administrativas. Existe entonces una cultura machista que opera a través de los estereotipos de género considerando que ciertos trabajos que requieren esfuerzo físico son más indicados para varones que para mujeres. Revertir estas situaciones requiere transformar procesos culturales muy arraigados; es recomendable capacitar en equidad de género y estereotipos a toda la empresa, pero particularmente a las personas que recibirán como compañeras, subordinadas o jefas a mujeres en áreas masculinizadas.

Por otra parte, como ya fue mencionado, fue percibido en el diagnóstico cierta visión negativa de la maternidad en el sentido de que la mujer que queda embarazada tendrá que faltar al trabajo y posteriormente se incorporará con medio horario y menor productividad.

Además de ello, las entrevistas realizadas en el marco del diagnóstico revelaron una asociación que es compartida entre los y las entrevistados/as de la empresa con el personaje de “la cencienta”. Dicha asociación parte de la comparación con sus “hermanastras” empresas públicas considerándose a la OSE como la más ineficiente, menos tecnologizada y con mayores niveles de corrupción. Asociado a ello, otro aspecto de la cultura del funcionariado que evidenciaron las entrevistas es un persistente descreimiento con los cambios que se puedan implementar debido a intentos frustrados de cambios anteriormente. Convertirse en una empresa líder en calidad con equidad de género requiere involucrar a los/las trabajadores/as con los cambios.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Problemas surgidos a partir del ingreso de las mujeres a las áreas masculinizadas.	<p>Capacitación en equidad de género y estereotipos a toda la empresa pero particularmente a las personas que recibirán como compañeras, subordinadas o jefas a mujeres en áreas masculinizadas.</p> <p>Incluir como parte del proceso de inducción de la empresa la capacitación en equidad de género, normativa vigente, y derechos de los trabajadores/as.</p> <p>Seguimiento y monitoreo del relacionamiento de varones y mujeres en áreas masculinizadas a modo de prevenir situaciones no deseadas.</p> <p>Sensibilización sobre igualdad de oportunidades y derechos.</p>

Visión negativa de la maternidad	Sensibilización e incorporación en las capacitaciones en equidad de género de aspectos relacionados con la vida reproductiva y productiva de las mujeres.
Asociación de la empresa con la “cenicienta” y vínculo con los cambios.	Fomento de la transparencia en la empresa. Fomento de la motivación del personal a través de capacitaciones y sobre todo involucramiento y participación en los cambios.

El diagnóstico evidenció una desatención por parte de la empresa de las áreas que atienden a sus recursos humanos. En efecto, asistencia social tienen dificultades de funcionamiento muy importantes debido tanto a su escasísimo personal como a sus condiciones de trabajo. A ello se le suma que la empresa no tiene área de responsabilidad social lo cual resulta algo llamativo teniendo en cuenta la función vital que dicha empresa cumple para la sociedad.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Desatención de los recursos humanos y de las áreas que se vinculan a la atención de los mismos.	<p>Diseño de medidas que tiendan a motivar al personal.</p> <p>Otorgar mejores condiciones de trabajo y personal suficiente al área de asistencia social que depende de recursos humanos para que pueda funcionar de mejor manera.</p> <p>Evaluar la posibilidad de la creación de un área de responsabilidad social.</p>

Como fue mencionado, los llamados que se realizaron en los últimos años han convocado a varones y mujeres por igual, sin embargo, en la denominación y descripción de los cargos vacantes se usa en todo momento el lenguaje universal masculino pero esto no sólo sucede en los llamados sino que también en las denominaciones y descripciones de cargos de toda la empresa así como en la comunicaciones y demás documentos oficiales. En este sentido, se están implementando algunos cambios que resultan muy positivos y esta situación se encuentra en vías de reversión, por lo cual valoramos que se intensifique y generalice el uso del lenguaje no sexista para evitar la invisibilización de las mujeres.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
Utilización de lenguaje sexista en las comunicaciones y documentos oficiales de la empresa.	Revisar las comunicaciones y documentos oficiales de la empresa a fin de evitar el uso de un lenguaje sexista. Alentar a todas las áreas para que los documentos de OSE tengan incorporado el lenguaje adecuado. Inclusión en las capacitaciones de la importancia del lenguaje para la equidad de género. Sensibilización sobre el uso del lenguaje con material informativo en toda la OSE.

Eje 4. Medición y monitoreo

5.1 Medición

La realización del diagnóstico en OSE dejó en evidencia algunas carencias de calidad y cantidad de información cruciales para detectar mecanismos de discriminación basados en género. Esta realidad determina que el diagnóstico se constituya en un antecedente a futuras investigaciones que tendrán que venir si la empresa quiere seguir avanzando en la búsqueda de la calidad con equidad de género. La empresa no cuenta con un sistema de información integrado, existen varias bases de datos del personal en el área de RRHH creadas para distintos fines. Los actuales formatos de las bases implicaron dificultades para ser procesados con los programas estadísticos requeridos para este tipo de investigaciones.

Se observaron algunos esfuerzos por sistematizar información y procesarla pero lo mismos resultan dispersos y no tienen mayor difusión sino que se agotan en el fin que les dio origen. La no sistematización y difusión de estos esfuerzos implica no optimizar los recursos.

Existen carencias informacionales decisivas para un análisis con perspectiva de género. Ejemplo de ello es la omisión del relevamiento de datos referentes a la vida familiar de las personas: uso del tiempo, personas a cargo, etc. los cuales resultarían determinantes para detectar mecanismos de discriminación derivados de las responsabilidades familiares y para que la empresa pueda responder adecuadamente a las necesidades de su funcionariado través de una política conciliatoria. Asimismo, en el área capacitación se cuenta con información sobre los cursos realizados por el funcionariado pero la misma no permite su desagregado por sexo.

En síntesis la empresa no cuenta con un sistema integrado de información del personal actualizado.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
La empresa no cuenta con un sistema integrado de información del personal actualizado.	Contar con un sistema integrado de información del personal con mecanismos de actualización previstos.
Muchas áreas fundamentales de OSE carecen de datos o si los tienen no están informatizados o no se discrimina por sexo.	Incluir aspectos de la vida familiar del funcionariado así como de la formación técnico - profesional y sobre la capacitación recibida en OSE.
El diseño de las bases de datos y la dispersión de las mismas hace difícil cualquier tarea de medición y monitoreo.	

5.2 Monitoreo

Siguiendo a Guijt (1998, en Rodríguez y otros, 1999) “*un sistema de monitoreo es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores determinados con anterioridad*”. El monitoreo permite dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. Se busca profundizar sobre avances y retrocesos con el fin de buscar soluciones o poder replicar prácticas exitosas. Es un mecanismo establecido para acompañar el proceso de ejecución indicándonos el logro en el cumplimiento de metas.

El proceso de implementación del PGCE en la empresa deberá definir indicadores que permitan monitorear los avances en materia de calidad con equidad. Los indicadores de género son medidas específicas que permiten evidenciar, caracterizar y/o cuantificar las desigualdades existentes entre varones y mujeres, así como verificar sus transformaciones, en un contexto socio-histórico determinado.

Para realizar las tareas de monitoreo resulta indispensable que la empresa mejore la calidad y cantidad de datos que genera.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales y al logro de la Calidad con Equidad
No se releva información sistemáticamente que permita un análisis desde una perspectiva de género.	<p>Confeccionar instrumentos de recogida de datos (estadísticas disponibles, cuestionarios, encuestas, etc.) para construir indicadores de género.</p> <p>Medir sistemáticamente los datos necesarios para la elaboración de los indicadores.</p> <p>Diseñar los mecanismos para el almacenamiento y tratamiento de la información recogida con recursos asignados a esta tarea.</p>

5. Área a certificar

Tras un largo proceso de discusión en el Comité sobre el área de la empresa que se prepararía para la certificación con el Sello de Calidad con Equidad, se decidió que la misma sería el proceso de potabilización del agua de la planta de Potabilización y Bombeo ubicada en la localidad de Aguas Corrientes, la cual cumple íntegramente el proceso de potabilización del agua que consume la capital del país y gran parte del departamento de Canelones. Cabe señalar que las posibilidades de producción de esta planta cubren las necesidades del sistema, estando capacitada para brindar un abastecimiento seguro de agua de excelente calidad, las 24 horas del día, los 365 días del año, a una población de 1.700.000 habitantes.

Antes de tomar esta decisión se habían manejado otras áreas ya certificadas o en proceso de certificación. Finalmente el Comité decidió que la planta de Aguas Corrientes tiene algunas particularidades que hacen que el impacto de los cambios que se puedan implementar allí constituirán un verdadero desafío para la empresa. El Comité entendió que comenzar por esta planta implicaba romper con la centralidad del edificio Cordón y que Aguas Corrientes podía ser vista como representativa de toda la OSE, ya que se pueden encontrar allí áreas operativas, administrativas, gerencias, jefaturas, etc.

Además de ello, Aguas Corrientes es un emblema para la OSE, por la importancia de su actividad que suministra agua potable para todo Montevideo y gran parte de Canelones y por una larga tradición de lucha sindical y presencia masculina. En este sentido, se entendió que el reciente ingreso de mujeres en áreas tradicionalmente masculinizadas podría ser una buena oportunidad para implementar cambios.

La cantidad de personal de la planta de OSE de Aguas Corrientes (aproximadamente 200 funcionarios/as) y el escaso tiempo con que se cuenta para la auditoria del Sello, hizo que el Comité se decidiera por la certificación de un proceso de la planta y no por toda la planta. El proceso elegido fue el de potabilización del agua que incluye el proceso de captación de agua bruta, el proceso de tratamiento de agua y el de aducción de agua tratada. Asimismo, se decidió incorporar a la certificación el Laboratorio de Aguas Corrientes que funciona en la planta.

Es importante destacar que actualmente la planta está elaborando la Política de Calidad que aún no ha sido aprobada por el Directorio, lo cual representa una gran oportunidad para poder incorporar a la misma la Calidad con Equidad de Género. El proceso de certificación en calidad de la planta tiene prevista la difusión de la política de calidad para el mes de agosto. Esto permite aprovechar el soporte institucional para la difusión del componente de calidad con equidad, facilitando cumplir con las exigencias del PGCE. Resulta fundamental involucrar a los y las trabajadores/as de la planta en este proceso a fin de que se apropien de los cambios a los que la empresa se compromete. En este sentido, también es de fundamental importancia involucrar a la FFOSE y a sus delegados locales.

6. Consideraciones finales, estrategias hacia la situación deseada

Avanzar hacia la calidad con equidad de género representa un desafío muy grande para cualquier organización. En el caso de OSE, este desafío ha comenzado a concretarse a partir del compromiso asumido por la alta dirección de encaminarse hacia un proceso de certificación en calidad con equidad. Esto ha demandado la conformación de un Comité de trabajo que ha asumido con responsabilidad y entusiasmo la tarea de dar seguimiento al proceso de implementación de la calidad con equidad de género en la empresa. Este Comité ha colaborado en la elaboración de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género que evidenció avances en materia de equidad así como sesgos y desigualdades persistentes. A partir de este diagnóstico, la empresa debe elaborar un Plan con el fin de levantar las brechas de género observadas. Estas sugerencias se enmarcan dentro de este proceso y buscan orientar a los protagonistas de este cambio en la implementación de buenas prácticas laborales que requerirán de un gran esfuerzo institucional.

Hemos organizado este capítulo de consideraciones finales en torno a cuatro tipo de medidas. Un gran paquete de acciones tiene que ver con la detección de las desigualdades, a partir de una mejora de las bases informacionales de la empresa y de un monitoreo sistemático de los datos. En este punto, el diagnóstico realizado representa un gran avance. De todas formas, es preciso que la empresa comience a relevar sistemáticamente datos de la realidad laboral de sus trabajadores/as. A corto plazo, es preciso identificar las bases de datos existentes buscando integrarlas en una herramienta que permita ser procesada y actualizada. Debe aprovecharse la información existente desagregándola por sexo para un análisis de género que permita reforzar la línea de base elaborada en el diagnóstico, dado que el mismo arrojó dificultades de acceso a la información. A mediano plazo, la empresa deberá contar con un sistema de indicadores de género y monitorear la evolución de las desigualdades observadas. Esto requerirá de recursos técnicos asignados a esta tarea, de lo contrario será difícil sostener esta tarea en el tiempo.

COMENZAR A RELEVAR	
Corto Plazo	Mediano Plazo
Trabajar en las bases de datos con el fin de ordenarlas, sistematizar la información y prepararlas para que puedan ser procesadas en un sistema integrado.	Confeccionar instrumentos de recogida de datos (estadísticas disponibles, cuestionarios, encuestas, etc.) para construir indicadores. Diseñar los mecanismos para el almacenamiento y tratamiento de la información recogida con recursos asignados a esta tarea.
Alentar a todas las áreas y sectores a que los datos que generen sean desagregados por sexo.	Indicadores de género sobre evolución de las desigualdades entre varones y mujeres observadas en el diagnóstico (línea de base) sobre brechas salariales, usos del tiempo,

	compatibilización entre vida productiva y reproductiva, segregación horizontal y vertical, entre otros.
Capacitaciones por sexo, tipo, horario en que se realiza, cantidad de horas, cargo, sector, formación previa, edad, etc.	Monitorear a partir del funcionamiento del mecanismo de denuncia de acoso sexual, la cantidad de denuncias.
Datos sobre responsabilidades familiares del funcionariado: cantidad de hijos, situación conyugal, personas a cargo, personas a cargo con dificultades de salud que requieran mayor atención, etc.	Teniendo en cuenta la realización de la encuesta sobre usos del tiempo, elaborar indicadores relativos al uso del tiempo del funcionariado y monitorearlo.
Datos de usos del tiempo del personal a través de una encuesta.	
Personal a cargo por sexo.	

El esfuerzo de monitoreo de las desigualdades de género debe ir acompañado de un análisis de la realidad observada para poder replicar medidas exitosas así como revertir retrocesos o estancamientos en base a acciones técnicamente fundadas. A corto plazo se deberá dar difusión a lo relevado en el diagnóstico para concientizar e involucrar a todo el funcionariado. Una vez que los/las trabajadores/as estén sensibilizados/as y se apropien del proceso los cambios serán más viables. Es preciso analizar la segregación ocupacional horizontal y vertical, sus causas y sus posibles transformaciones así como todos aquellos factores que entorpecen el desarrollo profesional equitativo en la organización. A mediano plazo se deberá comenzar con la elaboración de políticas de equidad de género (políticas conciliatorias, políticas salariales con equidad de género, política de responsabilidad social) que deberán estar fundamentadas en el análisis de la realidad organizacional. Esto será posible con un sólido sistema de indicadores.

MONITOREAR/ANALIZAR	
Corto Plazo	Mediano Plazo
Todo lo que incluye el cuadro “comenzar a relevan”.	Monitorear el sistema de indicadores de género, analizando las causas de los retrocesos o estancamientos hacia la equidad de género en la empresa.
Evolución de la segregación ocupacional horizontal y vertical	Involucrar a los/las trabajadores/as en el análisis de la realidad laboral a partir de mecanismos de detección de motivación, buenas prácticas, inequidades, clima laboral.
Identificar los obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres y hacer los cambios que corresponda analizando, por una parte, las políticas	Analizar el impacto de las políticas de equidad y buenas prácticas laborales que se definan.

<p>explícitas para las promociones y, por otra, lo que ha constituido la práctica habitual de la empresa en cuanto a los ascensos.</p> <p>Medir regularmente la presencia de varones y mujeres en los distintos cargos de mando de la empresa y proponerse metas, progresivas en el tiempo, para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos</p>	
<p>Analizar las diferencias de las remuneraciones, entre varones y mujeres, por categorías y escalafones para definir un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.</p>	
<p>Analizar las retribuciones fijas y variables desde una perspectiva de género y definir un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.</p>	
<p>Seguimiento y monitoreo del relacionamiento de varones y mujeres en áreas masculinizadas y condiciones de trabajo de estas últimas a modo de prevenir situaciones no deseadas.</p>	
<p>Controlar el uso del lenguaje sexista.</p>	

La empresa deberá comenzar un proceso de revisión y modificación de las políticas actuales y de los procedimientos escritos y no escritos de gestión del personal. La formalización de los procedimientos es una herramienta valiosa hacia la equidad de género dando menos lugar a la discreción y posible discriminación. A corto plazo es preciso sumarse a los procesos que ya se están implementando en la empresa como la descripción por competencias para asegurarse de no introducir sesgos en estas descripciones incorporando una perspectiva de género.

A mediano plazo, la empresa deberá revisar los procedimientos de selección de personal y de movilidad del personal modificando las prácticas discriminatorias y estableciendo políticas explícitas y escritas de equidad de género. Asimismo, se deberá revisar la política salarial integrando esta perspectiva en una nueva política con criterios transparentes y comprendidos por los/las trabajadores/as.

REVISAR/MODIFICAR	
Corto Plazo	Mediano Plazo
Revisar las descripciones y denominaciones de los cargos con perspectiva de género y uso de lenguaje no sexista.	Revisar los procedimientos de contratación (llamados, pruebas, concursos), promoción y evaluación del personal, estableciendo políticas explícitas y escritas de equidad de género.
Revisar las competencias descritas para cada cargo y función teniendo especial cuidado de no introducir competencias asociadas culturalmente a varones o mujeres.	Revisar la política salarial de la organización para definir una en base a criterios objetivos y transparentes para incentivos y beneficios.
Revisar los documentos oficiales y comunicaciones de la empresa hacia sus funcionarios/as y hacia la comunidad a fin de evitar el lenguaje sexista.	Revisar prejuicios sobre cargos y funciones masculinizadas o feminizadas a partir de sensibilizaciones del personal y su involucramiento.

Claramente, el monitoreo, la revisión y el análisis de los procedimientos y políticas actuales ofrecen información valiosa para poder actuar interviniendo sobre las desigualdades. En este sentido, la empresa deberá a corto plazo, implementar acciones tendientes a la sensibilización del personal que incluyan la difusión de los avances que viene realizando la empresa hacia la gestión de calidad con equidad, como la existencia y funciones de los órganos de género. Una exigencia del Programa para este año es la elaboración de un plan de capacitación que incluya la equidad de género así como la elaboración del mecanismo de denuncia de acoso sexual. A mediano plazo, la empresa debería elaborar políticas de equidad de género: políticas de equidad en la gestión de los RRH, políticas conciliatorias y políticas salariales con equidad de género.

ACTUAR	
Corto Plazo	Mediano Plazo
Diseño de campañas de sensibilización sobre equidad de género y acoso sexual o moral.	<p>Políticas de equidad de género en la gestión de los RRHH:</p> <p>Elaborar procedimientos para la selección del personal con perspectiva de género de forma tal que no incluyan sesgos de género en ninguna de sus etapas.</p> <p>Implementar concursos para la promoción del personal que garanticen una selección justa y racional de los recursos.</p> <p>Implementar medidas de discriminación positiva para el ingreso de mujeres para todos los cargos y funciones.</p>

<p>Diseñar un plan de capacitación para todo el personal que incluya equidad de género, vida reproductiva y productiva, derechos sexuales y reproductivos, estereotipos, uso del lenguaje, etc.</p> <p>Definir un mecanismo eficaz de detección de necesidades de capacitación que contemple las necesidades de los y las trabajadores/as escrito y avalado por la alta dirección que se implemente regularmente.</p> <p>Definir mecanismos de difusión de oportunidades de capacitación más eficaces, horizontales y directos que garanticen el acceso de todos/as los/as trabajadores/as. Implementar acciones para el impulso de las mujeres en los programas de capacitación.</p>	<p>Implementación del Plan de capacitación que incluya equidad de género.</p>
<p>Implementar mecanismos más eficientes, horizontales y directos de difusión de vacantes y concursos.</p>	<p>Política salarial con equidad de género: Elaborar una política salarial en base a criterios objetivos y transparentes para incentivos y beneficios que busque la equidad y elimine las brechas salariales. Asegurar la comprensión por parte del personal de la composición de su salario y de la política salarial de la empresa.</p>
<p>Asignación de horas pagas a las personas que integran el Comité, asignación de partidas para el funcionamiento del mismo.</p> <p>Información sobre la existencia del Comité y sus funciones en el presupuesto, solicitud de rendición de cuentas al mismo por parte de la alta gerencia.</p>	<p>Políticas conciliatorias: Acordar con los/las trabajadores/as el diseño de un sistema de permisos especiales, en el cual no se vean lesionados los intereses de la empresa, pero que a su vez permita que eventualmente puedan participar en actividades extra-laborales que su vida familiar exige.</p> <p>Elaborar una política que contemple las responsabilidades familiares, de tal forma que la maternidad no tenga impacto negativo en la reputación, imagen, posición en el trabajo y oportunidades de ascenso de las mujeres.</p> <p>Evaluar la factibilidad de ofrecer formas alternativas de trabajo a varones y mujeres</p>

Recomendaciones para la implementación del PGCE - OSE

	de la empresa (teletrabajo, trabajo desde el domicilio, trabajo por objetivos, etc) en la medida que sus funciones lo permitan.
Creación de un mecanismo de denuncia confidencial para casos de acoso moral o sexual y creación del marco normativo institucional que regule la prevención, sanción y eliminación del hostigamiento sexual con base en los ordenamientos jurídicos aplicables. Amplia Difusión del mecanismo.	Implementación y monitoreo del Mecanismo de denuncia de acoso sexual.
Fomento de la participación del funcionariado en las medidas a implementarse.	

8. Bibliografía

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

Inmujeres (2009) Guía de planificación del Programa de Gestión de Calidad con Equidad. Documento de trabajo. Equipo técnico.

Inmujeres (2007) Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos.

Inmujeres (2009) Modelo de Gestión de Calidad con Equidad, 2009

Inmujeres/ LATU. (2009) Lista de verificación para el Modelo de Calidad con Equidad.

Rodríguez, G. Meléndez, N. Velázquez, E. Fuentes, M. (1999) Tomándole el pulso al género. Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.