

AUTORES

VALENTINA PERROTTA (1), FLORENCIA PICASSO (1), LUCIANA FAINSTAIN, ROXANA GAUDIO (1), ANA SOSA (1), DANIELA TELLECHEA DÍAZ (1), MARISA ACOSTA (1), CARINA DI CANDIA (2), GABRIELA SILVA (2), MARIELA DE GIUDA (2)

(1) PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD (PNUD/UNIFEM/ INMUJERES), INSTITUTO NACIONAL DE LAS MUJERES, MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, **MIDES**

(2) GERENCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL, **LATU**

¿POR QUÉ

UN SELLO DE CALIDAD

CON EQUIDAD DE GÉNERO?

RESUMEN

En Uruguay las desigualdades de género persisten en diversos ámbitos y se reflejan en la vida cotidiana de muchos varones y mujeres tanto en el ámbito público como en el privado. El desarrollo de un Modelo de Calidad con Equidad de Género es un estímulo para promover transformaciones en organizaciones públicas y privadas, que contribuye no sólo a mejorar la calidad de los productos y servicios sino también a elevar la calidad de vida de los trabajadores y las trabajadoras de aquellas organizaciones que se entusiasmen y comprometan con la iniciativa. El Sello de Calidad con Equidad de Género es específico y visibiliza la perspectiva de género en la gestión organizacional que busca que varones y mujeres tengan 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.

En el primer año de implementación del Modelo, cinco organizaciones públicas lideraron el proceso al incorporar la Calidad con Equidad de Género a su gestión. Como resultado, en 2009 obtuvieron el reconocimiento por parte de Inmujeres, en lo que se destaca la sensibilización y/o capacitación en género de más de 1.000 personas y el establecimiento de una nueva mirada que conjuga la lógica de los negocios con la de los derechos y la igualdad.

1 UNO

Uruguay es un país precursor de procesos de modernización, democratización y legislación relativa a los derechos laborales. A pesar de ello, las inequidades vinculadas a las desigualdades de género persisten y se reflejan en la vida cotidiana de muchos varones y mujeres en el ámbito público y en el privado.

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 y el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA, 2007) aprobado por el Poder Ejecutivo, agregan 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.

En el PIODNA se establecen las Líneas Estratégicas de Igualdad (LEI) dentro de las cuales se pueden destacar dos que se enmarcan en "El 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.

Equidad de género

Cuando se habla de equidad de género, es necesario en primer lugar realizar una distinción elemental entre dos vocablos que suelen usarse muchas veces como sinónimos, pero que no son intercambiables: sexo y género. El "sexo" refiere al conjunto de caracteres anatómo-fisiológicos que distinguen a las hembras y los machos de una especie. A partir de estas diferencias las sociedades elaboran y

asignan un conjunto de caracteres a las hembras y machos humanos convirtiéndolos en "mujeres" y "varones". Es a estos caracteres construidos socio-culturalmente a lo que nos referimos cuando hablamos de género.

Por medio de los procesos de socialización los y las integrantes de una sociedad reconocen y aprenden qué derechos, responsabilidades, restricciones y recompensas están definidas para cada sexo y, por consiguiente, qué sanciones corresponden a la transgresión o desviación de tales mandatos.

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

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

Si bien las mujeres han participado históricamente de la esfera productiva, incrementando sensiblemente su presencia desde la segunda mitad del siglo XX, la división sexual se reproduce en el mercado de trabajo y en los ámbitos organizacionales. Así, mujeres y varones desempeñan tareas que reflejan lo que la sociedad asigna como "propias de sus sexos". En este sentido, en el mercado de trabajo, las mujeres suelen concentrarse en empleos vinculados a educación, servicios de salud, servicio doméstico, entre otros, que replican el trabajo del mundo doméstico o reproductivo.

La igualdad entre varones y mujeres y la equidad de género

Resulta pertinente precisar las nociones de igualdad y equidad y sus convergencias. En el caso de la igualdad, al tratarse de un término tan polisémico se debe definir claramente cuál es la igualdad deseada. Notoriamente, la igualdad jurídica en términos de libertades y de derechos –idea-fuerza del pensamiento de la modernidad–, aunque es condición *sine qua non*, no ha logrado evitar que las mujeres sigan quedando relegadas en los más diversos ámbitos. Afortunadamente, esta acotada idea de igualdad se ha visto enriquecida de forma significativa

por las corrientes que durante la segunda mitad del siglo XX han reivindicado la valoración y validación de la diferencia y/o diversidad.

De este modo se ha incorporado el valor del trato diferente a los desiguales para asegurar la igualdad real, una idea democratizadora que establece una suerte de equivalencia jurídica de las diferencias (Ferrajoli, 1999).

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

Gestión de calidad con equidad de género

La gestión de calidad con equidad de género se propone identificar desigualdades o brechas de género existentes en la organización para poder erradicarlas mediante acciones correctivas. Las brechas de género son disparidades que existen entre varones y mujeres en cuanto a sus posibilidades de participar, de crecer, de acceder a recursos, derechos, obligaciones, recompensas, espacios de poder, etcétera.

Existen varios ejemplos vinculados a la realidad organizacional, entre los que se subrayan dos para una mejor comprensión de cuáles son las posibles acciones de la gestión de la calidad con equidad de género.

La segregación ocupacional horizontal, que refiere a la concentración de las mujeres en determinados empleos y de los varones en otros.

La segregación ocupacional vertical, también conocida como "techos de cristal", que remite a la falta o muy escasa presencia de mujeres en niveles altos de las pirámides de mando de las organizaciones.

La garantía de una gestión organizacional con equidad de género debe ser parte sustancial de las acciones de fortalecimiento de la calidad. 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.

2 DOS

¿Qué es el Modelo de Calidad con Equidad de Género?

En el marco del Programa de Calidad con Equidad de Género, propuesto por el Instituto Nacional de las Mujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer, se promueve 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.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género es una guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género, de carácter certificable en forma voluntaria. Este modelo es una herramienta de gestión organizacional cuya finalidad es la instalación de mayores grados de igualdad y de equidad de género en las organizaciones. Para ello se requiere de la puesta en marcha de procedimientos y de medidas organizacionales articuladas bajo una estrategia innovadora y modernizadora de los negocios de la organización.

El Modelo tiene como propósito presentar a las organizaciones la información y orientaciones que les permitan liderar y facilitar cada una de las etapas definidas en el modelo para implementar el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género. Luego de la certificación se obtiene el Sello de Calidad con Equidad de Género: un sello específico que visibiliza los avances en la incorporación de la perspectiva de género en la gestión organizacional, para que varones y mujeres tengan las mismas oportunidades de acceder a puestos de trabajo y formación permanente valiéndose de sí mismos/as, de sus habilidades y actitudes técnicas y profesionales, en síntesis, de sus competencias.

Los Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género introducen cambios organizacionales que cierran brechas de género en las organizaciones. Se busca mejorar el clima laboral y la imagen de la organización en el marco de las nociones modernas

de competitividad empresarial, en el que los recursos humanos y la gestión basada en el conocimiento cumplen un papel fundamental. Es también una oportunidad para profundizar la transversalización del enfoque de género en la economía, colocando en el epicentro la gestión de los recursos humanos.

Mediante Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género certificables las organizaciones instauran prácticas que promueven mayores grados de igualdad de género en el acceso al empleo, en las remuneraciones, en la capacitación, en el desarrollo profesional y en la participación en la toma de decisiones. Además se fomentan acciones conciliatorias entre la vida familiar y laboral, así como buenas prácticas para la prevención y la erradicación del acoso sexual en el lugar de trabajo.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género consta de tres niveles de reconocimiento, para fomentar la mejora continua, que van dando cuenta del nivel de cambio organizacional en relación a la equidad de género (Figura 1).

valor reconocido y compartido por todos. Ese nivel consta de tres componentes: Adhesión, Identificación y Planificación, que implican plasmar y asumir el compromiso de Calidad con Equidad de Género por parte de la Alta Dirección, garantizar los recursos necesarios para ello, realizar un diagnóstico, elaborar un FODA, formar un equipo de trabajo o Comité de Calidad con Equidad de Género y generar un plan de acción para el levantamiento de las brechas detectadas, entre otras acciones.

Un segundo nivel de Implementación establece la implantación del Plan de Acción o Plan de Calidad con Equidad de Género elaborado de acuerdo al punto anterior (Nivel I). Este nivel requiere el cumplimiento de dos componentes: Procedimientos y Formación, que incluyen el diseño e implementación de una serie de procedimientos para detectar y levantar las brechas existentes, recepción de denuncias, promoción de políticas de formación multidimensionales y transversales, auditorías internas con perspectiva de género, registro y gestión de acciones correctivas y preventivas, etcétera.

entre las organizaciones del país y en un nodo de comunicación de la red de organizaciones.

Este Modelo fue validado en varias instancias y por diferentes actores expertos en la materia, lo que le confirió transparencia al proceso en su totalidad. Asimismo, la certificación por niveles posibilita que las organizaciones transiten el camino de la mejora continua, fortaleciendo sus capacidades y sus procesos internos.

tema como este logra atraer y retener capital humano más valioso para la organización. Las personas calificadas, dinámicas, abiertas a propuestas innovadoras y desafiantes valoran la perspectiva de una inserción laboral de estas características.

En segundo lugar, al instalar mecanismos más justos de selección, promoción y trato al personal que reconocen los méritos reales puestos en práctica; al generar medidas afirmativas para promover a las mujeres a cargos de decisión; al considerar las necesidades familiares y personales de trabajadoras y trabajadores se logran los siguientes resultados:

3TRES

¿Cuáles son los beneficios de la implementación del Modelo?

La implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género supone una transformación de los vínculos entre el Estado y el mercado, en tanto se establece una nueva modalidad de colaboración y mutua responsabilidad sobre la calidad de vida de la ciudadanía, superando la percepción fragmentaria de que las personas ejercen roles estancos como trabajadores/as y como ciudadanos/as.

La persecución de objetivos políticos de igualdad y justicia se traslada del Estado hacia las organizaciones, las que a su vez se ven beneficiadas en una amplia gama de sentidos.

En primer lugar, se presentan beneficios asociados a los recursos humanos de la organización. Un sis-

- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles dentro y fuera de la organización.
- Mejora la motivación.
- Reduce la conflictividad.
- Mejora en términos generales el clima laboral y las relaciones interpersonales.
- Disminuye tanto el ausentismo como la rotación.

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género procura transformar las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en una dirección más justa e igualitaria para varones y mujeres, y asimismo apunta a cambiar la imagen externa de la organización para fomentar una proyección no sexista. Promueve una revisión autocrítica de la organización hacia adentro, generando una sistematización de procedimientos orientados a la mejora continua y a la gestión del cambio (mejora de bases informacionales, mejora de planificación, mejora de procesos).

El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género, al valorizar las competencias de trabajadores y trabajadoras, permite un mejor aprovechamiento de los saberes disponibles en la organización y rescata conocimientos tácitos y adquiridos previamente inutilizados por prácticas discriminatorias, estereotipos y prejuicios que actúan como barreras para una mayor eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios.

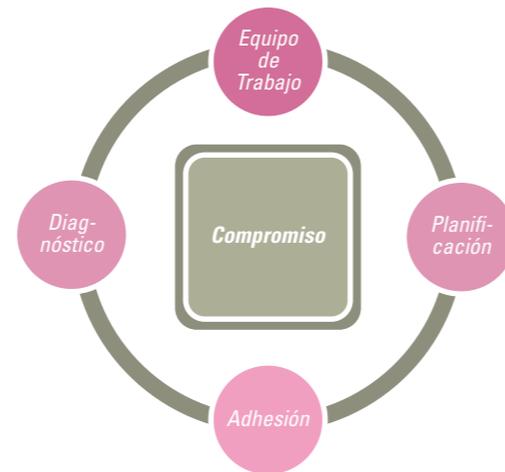
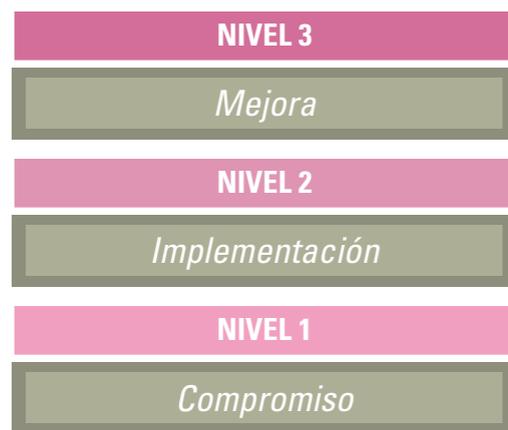


Figura 1. Niveles de reconocimiento del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

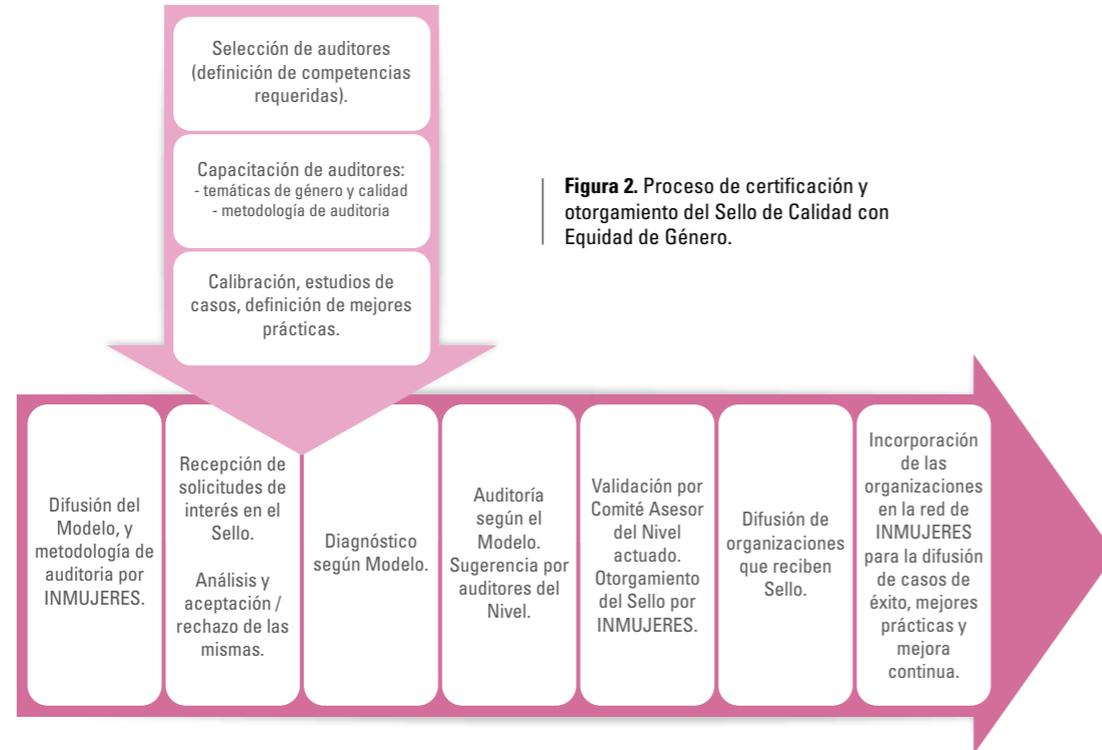
Un primer nivel de Compromiso consiste en la identificación de la problemática de la organización o del área de la organización seleccionada por medio de la realización de un FODA, en el que se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro de la equidad de género. En este nivel la Alta Dirección de la organización consolida su compromiso de asumir la Calidad con Equidad de Género como parte de su gestión y como un

Un tercer nivel de Mejora busca poner en práctica un sistema de control del proceso, cerrando el ciclo y abriendo el camino a la excelencia organizacional. Se pretende asegurar la sustentabilidad del proceso, ya que en esta etapa la organización asumió como un valor la Calidad con Equidad de Género y ésta forma parte integral de su quehacer; se convierte en un líder en el proceso de implementación de un Sistema de Calidad con Equidad de Género

4 CUATRO

¿En qué consiste la certificación?

El proceso hacia la certificación o el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género se desarrolla de acuerdo a lo representado en la Figura 2.



En una primera instancia la organización manifiesta su interés y compromiso en incorporar la equidad de género como parte de su gestión. Incluye la realización de un diagnóstico para conocer el estado de situación de igualdad de género en la organización, en el que se comparan los requisitos del modelo con la situación existente en la organización, y a partir de allí se desarrollan las actividades necesarias para cumplir con el modelo de referencia, diseñando acciones que permitan implantar condiciones de igualdad, cerrar las brechas y erradicar prácticas y estructuras discriminatorias.

Una vez cumplidas estas etapas se está en condiciones de recibir una auditoría de tercera parte por parte de Inmujeres (quien selecciona al organismo certificador por licitación pública), que consiste en

la evaluación de las evidencias generadas por la organización para determinar el cumplimiento del Modelo de Calidad con Equidad de Género. Esto abarca el análisis documental que presenta la organización, la realización de entrevistas personales con los colaboradores, reuniones con los/as representantes sindicales si los/as hubiere y el contacto con organizaciones comunitarias (ONGs) y otros/as expertos/as laborales. Esta metodología innovadora promueve la participación de los involucrados, dándoles mayor sentido de pertenencia respecto al modelo en cuestión.

En esas instancias se verifica si el modelo ha contribuido a reducir las brechas de género identificadas, si se han implantando las medidas necesarias, ya sea acciones afirmativas o de igualdad de oportuni-

dades y derechos, y revisión de competencias con enfoque de género. También se verifica la existencia de documentación y registros que avalen el cumplimiento con los requisitos del Modelo.

Con los resultados de la auditoría, el equipo auditor presenta un informe al Comité Asesor (integrado

por representantes de INACAL, LATU, INMUJERES, PNUD, UNIFEM), recomendando el nivel que consideran se encuentra la organización auditada y es el Comité Asesor quien concreta el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género.

5 CINCO

Trabajo con las organizaciones Ancap, ANP, Antel, OSE y UTE

El proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género en cinco organizaciones públicas incluyó los siguientes pasos que se destacan como logros altamente valorados:

- La conformación de un Comité de Calidad con Equidad de Género con autoridad para definir acciones y realizar el seguimiento del proceso de la incorporación de la equidad de género a la gestión de calidad.
- La disposición de recursos económicos y humanos para el desarrollo de la tarea. En algunos casos se definieron cargas horarias específicas para llevar adelante la tarea que implica integrar el Comité de Calidad con Equidad de Género.
- La realización de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género que detecta las brechas de género existentes en la empresa y determina líneas de base en una serie de dimensiones que hacen a la igualdad de género en el ámbito laboral.
- La selección de un área experimental dentro de la organización para la implantación del Modelo de Calidad con Equidad de Género y, por tanto, su auditoría y posterior certificación. En el caso de ANCAP, por medio del análisis específico para el área piloto seleccionada se comenzó a implementar una estrategia de sensibilización a toda la organización y se profundizó el diagnóstico organizacional de la empresa.
- La esquematización de lo recogido, del proceso y de la situación organizacional en un análisis FODA.
- La definición de un plan de acción elaborado de forma participativa, que establece líneas de mejora para el levantamiento de las brechas relevadas, su medición y monitoreo.
- La estrategia de comunicación empresarial para la institucionalización del comité y la promoción de toma de acciones dirigidas a eliminar desigualdades de género.
- Las capacitaciones/sensibilizaciones en género, específicas para el funcionariado clave en la empresa: gerentes/as, personal de RRHH, área a certificar y Comités de Calidad con Equidad de Género.
- Las capacitaciones en el Modelo de Calidad con Equidad de Género y auditorías internas con perspectiva de género.
- La auditoría de certificación fue esencial en este proceso, ya que jugó un rol de motivación para las organizaciones ante el trabajo que involucró la toma de acciones dirigidas a abordar las inequidades de género existentes.
- La retroalimentación del sistema. Al controlar los avances, brindar nuevos inputs de diagnóstico, redefinir el plan de acción con sus líneas de mejora –implementándolas y midiéndolas– y certificar en los sucesivos niveles se ingresa en una espiral de mejora continua en términos de Calidad con Equidad de Género.

6SEIS

Resultados

Los resultados del proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género en las organizaciones constituyen un aspecto central a la hora de analizar los impactos de su aplicación en la cultura organizacional.

El proceso de cambio en las organizaciones ha sido gradual y flexible según los tiempos y características de cada una. También ha variado conforme los perfiles y competencias de los equipos que integran los Comités de Calidad con Equidad de Género.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género parte de la premisa de que el rol de los Comités es esencial para poder liderar el cambio organizacional y, por tanto, es necesario promover su participación, capacitación e involucramiento constante, compromiso con la temática e institucionalización.

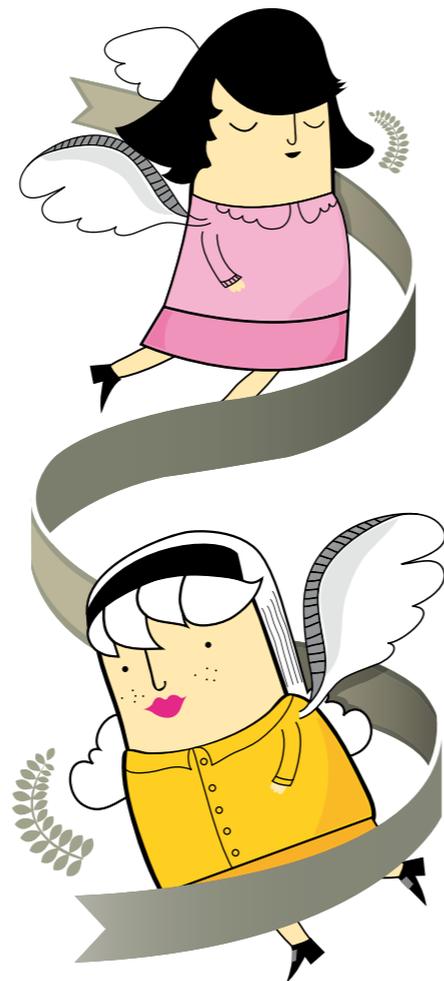
Trabajar desde un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, con una matriz FODA construida de forma participativa desde el Comité fue un elemento que facilitó notoriamente la construcción del cambio organizacional en las organizaciones. El diagnóstico permitió trazar una línea de base, conocer las dinámicas y códigos que rigen en las organizaciones, sus antecedentes de trabajo en materia de género, calidad y competencias y poder elaborar recomendaciones a la medida de cada empresa.

El respeto por las características de la empresa y su contexto es un aspecto medular que ha permitido la generación de sinergias y un fuerte compromiso con el proceso de implantación del Modelo.

En el Cuadro 1 se expresan algunas cifras que describen el alcance del Modelo en las organizaciones. En el Cuadro 2 figuran las principales acciones correctivas de las organizaciones públicas que participan del Programa de Gestión de Calidad con Equidad (PGCEG) relativas a las brechas de género identificadas mediante el Diagnóstico Organizacional con perspectiva de género.

Número total de personas capacitadas en género a junio de 2010.	1.032
Número total de personas capacitadas en gestión de calidad con equidad de género.	103
Cantidad de personas involucradas o introducidas en la temática género.	1.135
Número de personas que suman las áreas certificadas de las cuatro organizaciones, directamente involucradas en la política y en los planes.	526
Funcionariado total de las empresas que participan del Programa.	19.222

Cuadro 1. Alcance del Modelo en las organizaciones.



Dimensiones relevadas del diagnóstico organizacional con perspectiva de género	Problemas o brechas de género detectadas	Principales acciones
Nivel de entrada a la organización	-No se cuenta con un procedimiento de selección y reclutamiento de personal con perspectiva de género. -Existe lenguaje sexista en el proceso de selección de personal de la empresa. -Existe segregación ocupacional horizontal y vertical. -La estructura edilicia en ciertas áreas no está acondicionada para el uso de mujeres.	-Elaborar procedimiento de selección de personal con perspectiva de género. -Capacitar en gestión de RRHH con perspectiva de género al personal de la Unidad de Reclutamiento y Selección de RRHH. -Designar un veedor en género que forme parte del Comité, quien deberá participar de la elaboración de las bases de los llamados y asegurarse que se utilice lenguaje inclusivo en los llamados internos y externos al personal, así como también deberá participar en el proceso de selección. -Implementar acciones de discriminación positiva en los procesos de selección del personal. -Se comenzaron a modificar y/o edificar estructuras edilicias adecuadas para el trabajo de ambos sexos (baños y vestuarios).
Cargos, funciones y competencias	Existencia de segregación vertical y horizontal. Al momento no se cuenta con un mecanismo de difusión de vacantes y acefalías al que accedan todos/as los/las trabajadores/as. La definición de competencias es incipiente, no se ha realizado aún la incorporación de la perspectiva de género. Personal discriminado por región y género.	-Adopción de acciones de discriminación positiva para llamados externos. -Elaborar, aprobar y difundir un procedimiento de difusión de vacantes y acefalías al que accedan todos/as los/las trabajadores/as. -Revisar la definición de habilidades y competencias existente para garantizar que se incorpore la perspectiva de género. Descripción de los cargos y perfiles sin estereotipos de género. (Diccionario de Competencias, Perfiles por Competencias). -Redacción de los llamados internos con lenguaje inclusivo. -Identificar talentos para generar oportunidades que permitan mitigar la segregación vertical.
Sistemas de remuneraciones	Brechas salariales entre varones y mujeres en todos los escalafones y categorías. Las mujeres acumulan menos compensaciones que los varones. Comunicación insuficiente al personal de beneficios/derechos /obligaciones que le corresponden.	-Desagregar por sexo el cobro de compensaciones a fin de detectar dónde se dan las acumulaciones inequitativas. -Incorporar la perspectiva de género en el plan para la reducción del impacto de compensaciones variables sobre el ingreso final del funcionariado. -Sensibilización en género a las jefaturas. -Implementar un mecanismo de divulgación de beneficios /derechos /obligaciones asociados al cargo y área.
Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de Conciliación y Corresponsabilidad	Desconocimiento de las necesidades de conciliación del funcionariado. Las bases informacionales de la empresa no cuentan con información sobre necesidades de conciliación del funcionariado. Falta de una estrategia de conciliación. Personal con problemas para conciliar las responsabilidades familiares.	-Realizar una encuesta que releve usos del tiempo y necesidades de conciliación laboral/familiar del funcionariado. -Elaborar informe y propuesta sobre usos del tiempo y necesidades de conciliación del funcionariado. -Incorporar la perspectiva de género a los softwares de gestión de RRHH, incorporando número de hijos/as menores y adultos/as mayores a cargo del funcionariado, uso del tiempo del funcionariado y estrategias de conciliación laboral-familiar. -Se trabajará para definir criterios que flexibilicen horarios de trabajo en casos de ausencias justificadas por cuidados de terceros. -Sala de amamantamiento y controles urológicos para los varones. -Realizar talleres de sensibilización e identificar acciones para la conciliación de la vida familiar y laboral.

Dimensiones relevadas del diagnóstico organizacional con perspectiva de género	Problemas o brechas de género detectadas	Principales acciones
Oportunidades de capacitación y desarrollo	No se cuenta con una metodología de detección de necesidades de capacitación que involucre al personal. Mujeres y varones se capacitan en aquellas áreas en las que tienden a concentrarse ocupacionalmente. Aún no se cuenta con formadores en género propios de la organización. La temática no está incluida en los planes de capacitación. No existe formación con perspectiva de género a nivel de la currícula de capacitación.	-Establecer un mecanismo de detección de necesidades de capacitación que involucre al personal. -Capacitar formadores en género para contar con equipos propios. -Incorporar la temática en el Plan de Capacitación 2010. Se prevé sensibilizar a todo el personal de RRHH, área a certificar y jefaturas. -Incorporar el programa de perfeccionamiento de labores administrativas, módulo de calidad con equidad de género. -Diseñar Talleres de sensibilización en género a nivel nacional. -Sensibilizar en género mediante Talleres sobre Masculinidades. -Fomentar convenios con instituciones educativas, por ejemplo: UTU, ONGs, MIDES, UdelaR, etcétera. -Oferta de cursos fuera de horario para desarrollar capacidades diferentes a las actuales.
Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género	Invisibilización de conductas de acoso sexual en la organización (ausencia de espacio de un ambiente confidencial y confiable). Inexistencia de mecanismos específicos para la recepción de casos. La empresa carece de base de datos que contengan registros de denuncia.	-Creación y puesta en funcionamiento de una comisión responsable de recepcionar y tratar casos de inequidades de género que se presenten, incluyendo situaciones de acoso sexual. -Elaboración de procedimiento de recepción y tratamiento de casos de inequidades de género que tenga como principio rector la confidencialidad. -Difusión de la existencia y funciones de la Comisión de inequidades de género. -Difusión de los contenidos de la Ley de Acoso sexual a todo el personal. -Implementación sistemática de un procedimiento de estudio de clima laboral en los lugares de trabajo.
Cultura organizacional	La organización emplea en su comunicación interna y externa uso de lenguaje no inclusivo o sexista. Empleo de publicidad sexista. Existencia de una cultura orientada a lo tecnológico, que tiende a fomentar la predominancia de imágenes masculinizadas tanto en las ocupaciones como en los cargos de toma de decisión. Falta de espacios de integración, intercambio, divulgación técnica y de involucramiento	-Elaboración, aprobación y difusión de políticas institucionales que exhorten el uso de lenguaje con perspectiva de género. -Elaboración de Manual de Buenas Prácticas sobre lenguaje no sexista para difusión al funcionariado. -Sensibilizar en género, estereotipos de género para su transversalización en la organización. -Proponer un encuentro de integración y difusión técnica e involucramiento para la división del área certificada con perspectiva de género. -Realizar talleres de sensibilización a todo el personal en forma progresiva, mediante replicadores/as internos.

Cuadro 2. Principales brechas detectadas y acciones correctivas en las organizaciones públicas que participan del PGCEG

7SIETE

Reflexión final

Mediante este modelo se pretendió implementar un estándar que estableciera metas en relación a la equidad de género en las organizaciones, universalizar las buenas prácticas organizacionales orientadas a la gestión del personal con perspectiva de género, de manera de optimizar el aprovechamiento de ta-

lentos y eliminar las barreras culturales y organizativas que pudieran estar interfiriendo en el uso de los recursos humanos existentes.

De esta forma se buscó promover una cultura organizativa que: integrara en sus prácticas cotidianas

el valor de la equidad con el de calidad, desarrollara las capacidades de aprendizaje de las organizaciones en cuanto a la gestión humana con equidad de género y mejorara la imagen de la organización.

Así fue como en noviembre de 2009 ANP, ANTEL, OSE y UTE lograron obtener el Sello de Calidad con Equidad de Género en el nivel 1: Compromiso, y ANCAP un reconocimiento al trabajo en Calidad con Equidad de Género. Actualmente las empresas certificadas continúan trabajando para alcanzar en 2010 la certificación en el nivel 2: Implantación. Además, se han sumado cuatro empresas privadas de reconocida trayectoria en el país que transitan el proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género hacia su correspondiente certificación: Accesa, IUDEL, Nuvó y Roemmers.

REFERENCIAS

FERRAJOLI, Luigi. *Derechos y garantías. La ley del más débil*. Madrid: Editorial Trotta, 1999. 180 p. ISBN: 84-8164-285-1

PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD. *Guía para la realización de diagnósticos organizacionales con perspectiva de género*. Montevideo: Programa de Gestión de Calidad con Equidad, [En edición].

PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EQUIDAD. *Modelo de calidad con equidad de género*. Montevideo: Programa de Gestión de Calidad con Equidad, 2009. (Documento de Trabajo)

RODRIGUEZ GUSTÁ, Ana Laura. *Negocios que promueven la igualdad. Cómo poner en práctica programas de certificación de sistemas de gestión de calidad con equidad de género*. Montevideo: [s.n.], 2009.

URUGUAY. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. *Primer plan nacional de igualdad de oportunidades y derechos. Políticas públicas hacia las mujeres 2007-2011*. Montevideo: Ministerio de Desarrollo Social, 2007.

AGRADECIMIENTOS

Comités de Calidad con Equidad de Género de UTE, OSE, Anel, ANP y Ancap. Daniel Ottado, Silvana Demichelli, Alberto Varela.