

Trabajo Monográfico para obtener el título de Contador Público presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República

Cargos Gerenciales desempeñados por mujeres dentro del Sector Público en el Uruguay actual

Tutor: Teresita Lo Prete

Mayo 2010

Laura Baráibar Borbonet
Leonor Casco Camaño
Mariannella López Etchissure

Agradecimientos:

Agradecemos especialmente a la Dra. Teresita Lo Prete por su colaboración y guía en nuestro trabajo monográfico.

Además, agradecemos a todos aquellos que gentilmente nos brindaron su disposición, colaboración e información valiosa para la realización del presente trabajo.

Laura, Leonor y Mariannella

ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la incorporación y evolución de la mujer al mundo laboral, y en particular en el desempeño de cargos gerenciales en el ámbito público en nuestro país.

En el marco teórico, abordamos los elementos que han llevado a que en la actualidad la mujer tenga una mayor participación en el mercado laboral. Identificamos los obstáculos y dificultades que se le presentan al acceder a un puesto de trabajo por su condición de género, así como las barreras culturales impuestas por la sociedad que le impiden ser considerada en un plano de igualdad con el hombre.

Por último, analizamos la normativa vigente en el Uruguay que ha sido sustento de dicha evolución, la cual busca promover la participación equitativa entre géneros y la igualdad de derechos y oportunidades.

La experiencia práctica consistió en entrevistar a mujeres que ocupan cargos gerenciales en diferentes Organismos del Sector Público a efectos de recabar información sobre sus características y experiencias personales en relación al acceso y desempeño de dichos cargos, así como su percepción en relación a la evolución de la representación femenina en el mencionado Sector y su opinión sobre el respaldo de la normativa vigente relativa al trabajo de la mujer.

A efectos de poder extraer conclusiones más objetivas, realizamos entrevistas a hombres que desempeñan cargos similares y a dependientes integrantes de las organizaciones estudiadas.

Dentro de las conclusiones obtenidas destacamos:

Una marcada evolución en la participación de la mujer en Cargos Gerenciales en el Sector Público, pero no así en los Cargos de poder o ámbitos de decisión.

La iniciativa de los últimos Gobiernos en promover e implantar políticas de equidad de género que acompañen y contribuyan a la mencionada evolución.

La existencia de características y aptitudes personales que son propias de cada género y que por tanto, influyen en la forma de dirección y motivación del personal.

Un notorio cambio en la mentalidad de la sociedad, que lleva a ubicar a las mujeres en un plano de igualdad, contando con las mismas oportunidades laborales y profesionales, aún reconociéndose la existencia de diferencias biológicas.

Una clara diferencia entre el sector público y el privado en cuanto a la normativa que regula el trabajo de las mujeres.

INDICE

Capítulo 1 – Introducción

1.1 Objetivos del trabajo.....	8
1.2 Fundamentación del tema.....	8
1.3 Metodología de trabajo.....	9

Capítulo 2 - Marco Teórico

2.1 Conceptos relevantes sobre el Gerenciamiento en las Organizaciones

2.1.1 Definición y funciones de los cargos gerenciales.....	11
2.1.2 Clasificación de los cargos gerenciales.....	15
2.1.3 Principales aptitudes y habilidades requeridas para desempeñarlos.....	16
2.1.4 Concepto de hemisferios cerebrales y su incidencia en la actividad gerencial.....	21

2.2 La mujer en el ámbito laboral

2.2.1 Importancia de la diversidad cultural y de género en las organizaciones.....	26
2.2.2 Incorporación de la mujer al ámbito laboral.....	29
2.2.3 Evolución y situación actual de la remuneración del trabajo desempeñado por mujeres	37

2.3 La mujer en cargos gerenciales

2.3.1 Fortalezas y debilidades del género femenino para el desempeño de la actividad gerencial.....	49
2.3.2 Diferencias y similitudes con el género masculino.....	52
2.3.3 Antecedentes y evolución de la mujer en cargos gerenciales.....	58
2.3.4 El techo de cristal: un obstáculo para acceder a cargos de poder.....	60
2.3.5 Ejemplos de planes y acciones del Estado Uruguayo que promueven la equidad de género.....	63
2.3.6 Situación actual de la mujer en cargos de poder en el Estado Uruguayo.....	73

2.4 Legislación Nacional e Internacional que aborda el tema

2.4.1 Normativa Nacional vigente respecto al tema de estudio.....	77
2.4.2 Normativa internacional.....	81

Capítulo 3 – Trabajo de campo

3.1 Selección de Organismos, Departamentos y cargos a investigar.....	87
3.2 Información a relevar.....	89
3.3 Análisis de entrevistas realizadas.....	92

Capítulo 4 – Conclusiones

4.1 Conclusiones Finales.....	104
-------------------------------	-----

Bibliografía

Bibliografía consultada.....	134
Sitios de Internet consultados.....	135

CAPITULO 1

Capítulo 1 – Introducción

1.1 Objetivos del trabajo

Nuestra investigación monográfica tiene como objetivo principal el análisis de la evolución y situación actual en nuestro país de los cargos gerenciales desempeñados por mujeres, delimitando nuestro estudio al sector público.

En el desarrollo de la investigación estudiamos la evolución del trabajo de la mujer, enfocándonos específicamente en cargos gerenciales. Para este análisis destacamos aptitudes y habilidades requeridas para los mismos, fortalezas y debilidades del género femenino y diferencias y similitudes con el género masculino en el desempeño de estos cargos.

El objetivo de nuestro trabajo de campo, el cual se desarrollará en el capítulo de conclusiones, es evaluar el porcentaje de participación de la mujer en cargos gerenciales en el sector público, identificar posibles obstáculos en el acceso a los mismos y analizar diferencias entre los estilos de dirección femenino y masculino.

1.2 Fundamentación del tema

Nuestro interés en el tema surge por la evidente relevancia que ha cobrado el papel de la mujer en el ámbito laboral y más específicamente ejerciendo cargos de alta jerarquía, como son los de Dirección y Gerencia.

Debido a la incorporación en el mundo laboral, social y político de la mujer, las políticas y los planes de acción se orientan al logro de la igualdad de roles entre géneros. En el desarrollo del presente trabajo analizamos la aplicación de estas políticas en la práctica y el grado de cumplimiento de los objetivos a los que apuntan.

En nuestra opinión, esta evolución ha contribuido al desarrollo internacional, tanto en el plano económico como social, y ha constituido un gran aporte al mundo empresarial, en especial respecto al gerenciamiento, al innovar en el estilo de dirección y en la toma de decisiones.

Notamos a nivel mundial la existencia de un marcado esfuerzo por aumentar la toma de conciencia y la comprensión general de las cuestiones vinculadas con la igualdad de géneros en el mundo del trabajo, priorizando la importancia de superar los obstáculos existentes para lograr dicha igualdad.

1.3 Metodología del Trabajo

En primer lugar definimos nuestro objetivo de estudio, que servirá de guía durante la investigación.

A partir de ello nos enfocamos en la búsqueda y análisis de documentos y leyes relativas al tema, centrándonos en los siguientes puntos a desarrollar:

- Definición de cargos gerenciales y funciones que implican
- Clasificación de los mismos
- Características y requerimientos para desempeñar los cargos gerenciales
- Incidencia del concepto de hemisferios cerebrales en el trabajo gerencial
- Importancia de la diversidad cultural y de género en las organizaciones
- Incorporación de la mujer al ámbito laboral
- Análisis de la remuneración relativa al trabajo desempeñado por mujeres
- Fortalezas y debilidades del género femenino para el desempeño de cargos gerenciales
- Diferencias y similitudes con el género masculino
- Antecedentes y evolución de la mujer en el desempeño de cargos gerenciales
- Concepto de techo de cristal como principal obstáculo para el acceso a los mismos
- Leyes relativas al tema de estudio vigentes en nuestro país

A efectos de demostrar esta realidad, enfocamos nuestro análisis en el sector público investigando el rol que ha ido adquiriendo la mujer en las funciones gerenciales. Para ello, confeccionamos un cuestionario con la información a relevar y lo llevamos a la práctica mediante la realización de entrevistas en diferentes organismos y diferentes cargos gerenciales, de manera de obtener una visión generalizada de la realidad actual respecto al tema de estudio.

Finalizando nuestro análisis, procesamos la información obtenida de nuestro trabajo de campo, a fin de arribar a las conclusiones destacables sobre el tema objeto de nuestra investigación.

CAPITULO 2

Capítulo 2 – Marco Teórico

2.1 Conceptos relevantes sobre el Gerenciamiento en las Organizaciones

2.1.1 Definición y funciones de los cargos gerenciales

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.¹ Las mismas se definen a efectos de satisfacer necesidades detectadas en la sociedad.

Las organizaciones ya sean formales o informales, se componen por un grupo de personas que aprovechando los beneficios de trabajar juntas lo hacen con el propósito de alcanzar una meta común. Por lo tanto, un elemento fundamental de toda organización es su meta o propósito a alcanzar.

Las mismas deben tener un programa o método para alcanzar sus metas, es decir un plan a seguir, el cual debe incluir la adquisición y asignación de recursos en forma óptima. En el mencionado plan es necesario que se incluya el proceso de la “administración” y es la función gerencial la responsable de desarrollar este proceso.

La administración consiste en darle forma consciente y constante a las organizaciones. Si las organizaciones no tienen una administración eficaz es probable que fracasen.

Todas las organizaciones sin importar cuan formales o informales sean, cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas y objetivos. Estas personas son los denominados gerentes, de los cuales depende, en gran medida, el éxito que pueda alcanzar una organización en el logro de sus objetivos y en el nivel de cumplimiento de sus obligaciones sociales.

Los gerentes son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. El desempeño de los mismos se mide con la capacidad de determinar los objetivos apropiados, la habilidad de comunicarlos de forma adecuada, la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograrlos, coordinando todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

Alcanzar los objetivos planteados de forma eficiente y eficaz es clave para el desempeño de un buen gerente.

¹ Stoner, Freeman, Gilbert Jr. “Administración, Sexta Edición”. México, 1996. p. 6

Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración, define la eficacia como “hacer las cosas correctas” y la eficiencia como “hacer correctamente las cosas”.

Eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer, lo que implica elegir las metas acertadas.

Eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es hacer las cosas de forma óptima. Es un concepto que se refiere a la relación entre los insumos utilizados (mano de obra, materiales y tiempo) y los productos obtenidos. Los gerentes que logran reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Estos dos conceptos no siempre están asociados, ya que un gerente siendo eficiente, si elige una meta equivocada se convierte en un gerente ineficaz. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de hecho Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de concentrarnos en realizar una actividad en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.

La gerencia no puede ejercer una efectiva dirección y coordinación si no cuenta con una meta o propósito establecido, y para ello es necesario definir los objetivos hacia los cuales dirigir los esfuerzos.

Se ha definido a la administración en términos de cuatro funciones específicas que deben cumplir los gerentes:

**la planificación,
la organización,
la dirección y
el control**

Es decir, la administración es el proceso (forma sistemática de hacer las cosas) de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

Para que los gerentes logren la máxima efectividad deben determinar los objetivos a cumplir, antes de iniciar el proceso gerencial de planear, organizar, dirigir y controlar.

Todos los gerentes sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean, eso es administración.

Una vez que los objetivos han sido determinados, comienza la función de **Planificación**, la cual implica que los administradores determinen con antelación sus metas y los medios necesarios para lograrlas, definiendo un curso de acción adecuado.

Los planes establecen los procedimientos idóneos para alcanzar los objetivos establecidos y sirven como guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para lograrlos.

A través de la planificación, los miembros de la organización logran desempeñar actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, ya que se visualiza una imagen de la situación deseable, y permite controlar y medir el avance hacia los objetivos, de manera de tomar medidas correctivas, cuando sea necesario.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas tanto sea de la organización, como de sus divisiones y departamentos, las cuales deben ser aceptadas por la organización en su conjunto. Luego de definir las, se establecen los programas para alcanzarlas de manera sistemática.

Para llevar a la práctica y ejecutar los planes, es necesario constituir el tipo de **Organización** adecuada de manera de lograr los objetivos determinados.

Organizar implica ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de manera de que estos puedan alcanzar las metas planteadas. Además esta función conlleva lo que se denomina diseño organizacional, que consiste en adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos disponibles.

La tercera función gerencial, la de **Dirección**, implica mandar, influir, guiar, motivar, liderar y coordinar a los empleados.

Esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización, ya que el logro de los objetivos globales, dependen del esfuerzo individual de cada miembro de la misma.

Los gerentes dirigen e influyen en el personal de manera de lograr en ellos el compromiso con los cometidos identificados en las etapas de planificación y organización, y es estableciendo el ambiente adecuado que ayuda a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La última fase del proceso gerencial, es la función de **Control**, cuyo objetivo principal es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución de cada actividad, de acuerdo a las reglas de actuación y planes establecidos. Como resultado de esta comparación, se determinará si las actividades reales se ajustan a las planificadas y si es necesario tomar acciones correctivas o no.

La función de control de la administración implica:

- Establecer estándares de desempeño
- Medir los resultados presentes
- Comparar estos resultados con los esperados
- Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones

Planear, organizar, dirigir y controlar son los actos simultáneos e interrelacionados que ejerce un gerente.

El ser gerente implica tanto dirigir actividades como ser un buen líder, usando las diferentes formas del poder para influir en la conducta organizacional de su equipo de trabajo, orientándolos a elegir la mejor alternativa, de manera de lograr sus objetivos.

Los estilos de liderazgo cambian a medida que cambian las condiciones y las personas. Hoy en día se apunta a líderes que ayuden a lograr las metas de una organización.

En una organización podemos encontrar gerentes eficaces, buenos planificadores y administradores, pero carentes de las habilidades del líder para motivar al grupo. Asimismo, existen otras personas que son líderes eficaces, con habilidad para encontrar las herramientas que motivan al personal, pero carentes de aptitudes administrativas y gerenciales. Actualmente, debido al dinamismo en el contexto en que están inmersas las organizaciones, es posible que prefieran contar con gerentes con habilidades de líder.

Más allá de las cuatro funciones generales, se pueden identificar una serie de roles concretos que pueden desempeñar los gerentes. Henry Mintzberg nos dice que el trabajo del gerente consiste en diez actividades básicas:

1. Dirigir
2. Intermediar (enlace)
3. Ser símbolo
4. Vigilar (monitor)
5. Compartir información
6. Vocero
7. Tomar iniciativa
8. Manejar desacuerdos
9. Asignar recursos
10. Negociar interna y externamente (negociador)

Mintzberg cataloga las primeras tres como roles interpersonales, las siguientes como roles informativos y las últimas cuatro como roles de decisión.

A medida que el entorno de las organizaciones se vuelve más competitivo, las empresas se esfuerzan en encontrar la manera de mejorar la calidad, lo que implica que no solo los gerentes tradicionales cumplan los roles administrativos mencionados sino que se incluye a todo el personal.

Un punto clave del rol de los gerentes es que deben ser muy versátiles cuando se trata de relaciones humanas, ya que la versatilidad es un activo para las empresas porque cuando los gerentes y empleados pueden ampliar sus roles, las compañías salen beneficiadas.

2.1.2 Clasificación de los cargos gerenciales

Existen tres tipos de gerencia que son:

Gerencia Patrimonial: es aquel tipo de gerencia en la que un gran porcentaje de cargos de mayor jerarquía y de los puestos principales de acción, son desempeñados por miembros de una familia.

Gerencia Política: esta gerencia existe cuando los altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves, se asignan en base a lealtades políticas.

Gerencia por objetivos: es la gerencia que define su esfuerzo de acuerdo a sus objetivos, apunta a un propósito, y aplicado a una organización, se convierte en la razón de su existencia.

Comprende la definición de los objetivos, la utilización de los mismos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución tanto individual como de la organización en su conjunto, en comparación con los objetivos definidos anteriormente. Los mismos son definidos tanto por subordinados como por superiores, de forma conjunta o participativa y el desempeño de los subordinados se mide por el grado de cumplimiento de estos objetivos.

A su vez, dentro de una organización podemos clasificar a los gerentes en base a dos criterios: por los diferentes niveles de la organización o por los diferentes rangos de actividades dentro de la misma.

Respecto a la primera clasificación encontramos:

Gerentes de primera línea: son aquellas personas encargadas del trabajo de los empleados que se encuentran en el nivel más bajo de la organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Estos gerentes no supervisan a otros gerentes si no a empleados que no son gerentes. Generalmente reciben el nombre de “supervisores”.

Gerentes medios: incluye varios niveles de una organización, dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos. La responsabilidad principal de la gerencia

media es dirigir las actividades de manera de poner en práctica las políticas de su organización considerando las demandas de sus gerentes.

Alta Gerencia: se compone de un número pequeño de personas. Es la responsable de administrar toda la organización, ya que establece las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la organización con su entorno.

La segunda clasificación depende del alcance de las actividades que administran:

Gerentes funcionales: solo son responsables de un área funcional.

Gerentes generales: son responsables de todas las actividades funcionales de la organización.

Tanto los gerentes generales como los funcionales planifican, organizan, dirigen y controlan, la diferencia radica en el alcance de las tareas que supervisan.

2.1.3 Principales aptitudes y habilidades requeridas para desempeñarlos

Un concepto elaborado por Henri Fayol es que existen tres tipos de habilidades básicas que debe tener un gerente: *la técnica, la humanista y la conceptual*.

La **habilidad técnica** es la destreza para aplicar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

La **habilidad humanista** es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, ya sea en forma individual o grupal.

Por último, la **habilidad conceptual** es la que refiere a la habilidad de coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización, comprendiendo a la organización como un todo, donde cada parte depende de la otra y cada cambio en alguna repercute en los demás.

Todo gerente debe desarrollar las tres habilidades aunque su importancia relativa dependerá del rango del gerente en la organización. Siguiendo este concepto es que podemos decir que la habilidad técnica es más importante en los gerentes de primera línea, la habilidad humanista para los gerentes medios y la habilidad conceptual en la alta gerencia, ya que es en estos niveles donde el administrador debe tener una comprensión global.

Las tendencias actuales en contratación de puestos directivos confirman que se buscan perfiles de competencias fuertes en aquellos aspectos relacionados con la **intrategia**

empresarial (comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, coaching, trabajo en equipo) y con la **eficacia personal** (iniciativa, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la atención, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, mejora personal, autocontrol, toma de decisiones estratégicas, equilibrio emocional e integridad).

Dichas habilidades se desarrollan especialmente en un ámbito de relaciones desinteresadas como es la familia. Según un estudio realizado en el año 2005², en el entorno familiar se refuerzan algunas competencias intratérgicas hacia el ámbito laboral, tales como: comunicación, optimismo, integridad, autocrítica, autoconocimiento y equilibrio emocional; y es en el trabajo donde se desarrollan otras competencias que repercuten en el ámbito laboral: motivación, trabajo en equipo, delegación y negociación.

Las características de liderazgo (expresadas en términos de atributos psicológicos) requeridas por los directivos son las siguientes:

- **Asumir riesgos**: ser emprendedor, aceptar los retos, resistir la incertidumbre.
- **Participación**: ser democrático, identificar el grupo con los objetivos de la organización e incentivarlos a la búsqueda de soluciones de problemas, aceptar ideas y propuestas y evitar “formalismos”.
- **Autonomía**: ser independiente, pensar, decidir y actuar por sí mismos, no delegar “hacia arriba”, asumir responsabilidades individuales.
- **Proyección de futuro**: ser visionario, aprovechar las oportunidades, ser estratégico, adelantarse al futuro.
- **Complejidad cognitiva**: tener facilidad para el aprendizaje, establecer asociaciones, buen manejo de informaciones difíciles y complejas, manejar contradicciones, incrementar las posibles alternativas para la mejor toma de decisiones.
- **Flexibilidad**: ser versátil, adaptarse a situaciones diversas, ser abierto a formas de pensar y actuar diferentes.
- **Creatividad**: ser pro-activos, tener baja resistencia al cambio, desarrollar iniciativas, innovar, promover la creatividad de otros.
- **Comunicación**: influir, convencer, ser sociable, saber negociar. Tener claridad expositiva, saber dialogar abiertamente, saber escuchar, solucionar conflictos.
- **Motivación**: estimular al personal mediante el reconocimiento de su trabajo (incentivos por resultados), tener en cuenta las necesidades de otros, estimular la capacitación.

Larry Spears, responsable del Greenleaf Center for Servant Leadership, concluye que en los líderes deben desarrollarse diez valores:

1. **Escuchar**: para poder identificar la voluntad del grupo.

² “Mujeres directivas bajo el techo de cristal”, N. Chinchilla, S. Poelmans, C. León

2. **Empatía:** para comprender lo que los demás quieren.
3. **Curación:** reparar los daños que sufren los demás.
4. **Conciencia:** esforzarse en mantenerse despierto en función de lo que sucede a su alrededor.
5. **Persuasión:** emplear su capacidad de influencia en los demás, evitando abusar de su autoridad de mando.
6. **Conceptualizar:** capacidad para asumir grandes retos que superen la realidad diaria.
7. **Previsión:** habilidad para estimar el resultado probable de una situación.
8. **Administración:** asumir el compromiso de servir a la organización, atendiendo sus necesidades.
9. **Crecimiento:** el líder confía en el valor de las personas y se compromete a desarrollarlo, mediante la motivación personal y profesional.
10. **Comunidad:** sensibilidad para construir una comunidad en la organización.

Todo gerente que logre desarrollar de forma satisfactoria las mencionadas habilidades y valores, podrá hacer frente a tres principales retos que enfrentan los gerentes en este siglo:

necesidad de una visión ante el mundo cambiante en el que vivimos. El líder debe desarrollar una “imagen mental” en relación a un futuro deseable y posible para la organización. La visión debe ser comunicada por el líder y compartida por los miembros de la organización.

necesidad de una ética organizacional, para subsanar los conflictos y cubrir las necesidades inherentes a la existencia de una organización, ya que las decisiones tomadas por los gerentes repercuten interna y externamente

necesidad de adaptarse a la diversidad cultural que implica la globalización, como forma de aprovechar al máximo el potencial del capital humano de la organización, adaptando las políticas tradicionales a los diferentes intereses y necesidades de los diversos grupos de personas.

Así mismo lograrán cumplir con los objetivos planteados de forma eficiente y eficaz. Destacamos dentro de los objetivos más relevantes de la gerencia:

- Lograr la posición deseada en el mercado
- Innovar en lo que refiere a segmentos, productos, clientes, etc
- Alcanzar los niveles esperados de productividad
- Administrar de forma óptima los recursos humanos y financieros
- Lograr la rentabilidad esperada
- Motivar al personal y optimizar su desempeño
- Cumplir con las metas de responsabilidad social

Kenneth Blanchard, escritor americano experto en Management, considera que el verdadero líder es quien diseña y desarrolla acciones que le permitan auto-educarse y perfeccionarse en las virtudes humanas, con lo cual estará sirviendo de modelo para que otros busquen a su vez desarrollarse y desempeñarse con mayor eficacia y calidad, tanto a nivel personal como organizacional. Partiendo de esas ideas, el autor señala algunos talentos y habilidades que en su opinión deben desarrollar los líderes en los diferentes ámbitos de sus vidas:

1. **Talentos y Habilidades Personales:** incluye auto-confianza, auto-crítica, objetividad y firmeza.
2. **Talentos y Habilidades de Relación:** incluye comunicación, serenidad y transparencia, percepción y sensibilidad, empatía, delegación y negociación.
3. **Talentos y Habilidades de Dirección de Equipos:** incluye la definición clara de la misión y los valores, la definición de los objetivos y logros, el manejo de juntas, la presencia directiva y las acciones institucionales.

Warren Bennis, estudioso norteamericano, consultor organizacional y autor, considerado como un pionero del campo actual de los estudios de liderazgo, puntualiza que los líderes se destacan por poseer siete atributos esenciales:

1. **Competencia Técnica:** capacidad para el negocio y el dominio de una rama específica.
2. **Habilidades Conceptuales:** facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.
3. **Dejar Huellas:** legar a los demás una trayectoria de resultados.
4. **Habilidades Sociales o Interpersonales:** Habilidades para la comunicación, para delegar y motivar.
5. **Sensibilidad:** Habilidad para identificar y cultivar el talento.
6. **Juicio:** para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.
7. **Carácter:** cualidades personales que definen quienes somos.

Woodcok y Francis, en su libro *Easy-to-use Activities for Improving Management Skills* (1997) listan una serie de facultades y habilidades de liderazgo que concuerdan deben desarrollarse en los directivos de hoy. Estas son:

1. Facultad de manejarse uno mismo: aprender a tratarse uno mismo como un recurso único y valioso para poder sostener su contribución año tras año.

2. Valores personales sólidos: la coherencia de los valores (en la toma de decisiones) con el concepto actual de administración exitosa, generalmente enfatizan en la eficacia, reconociendo el potencial de la gente y fomentando la apertura a la innovación.
3. Objetivos personales claros: identificar objetivos de trabajo y metas personales para llegar correctamente a las alternativas y cursos de acción.
4. Continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades y estar en continuo perfeccionamiento.
5. Habilidades para resolver problemas: debe ser capaz de resolver problemas rápida y eficazmente, en lo que juega un papel fundamental la capacidad intelectual del líder, según nuestra opinión.
6. Creatividad e Innovación: estar preparado para enfrentar constructivamente los reveses y el fracaso, para manejar el cambio efectivamente.
7. Alta capacidad de influencia: habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.
8. Capacidad de supervisión: es la capacidad para lograr resultados mediante el esfuerzo de los subordinados, manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.
9. Capacidad para instruir o perfeccionar a otros: aptitudes para ayudar a los demás, para aprender rápida y eficientemente las técnicas y prácticas nuevas.
10. Capacidad para la formación de equipos: capacidad para organizar a la gente en equipos competentes.
11. Capacidad para hacerse cargo de su propia vida.

Existen numerosas habilidades que deben desarrollar los gerentes identificadas por diferentes autores y las mismas han sido expuestas en este punto. Queremos mencionar por último, aquellas que describe Peter Senge³:

Visión compartida.

Pensamiento sistémico: nos hace recordar continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.

³Director del Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts

Dominio personal: permite aclarar y ahondar en nuestra visión personal.

Modelos mentales: evocar nuestras propias imágenes sobre el mundo, las que posteriormente haremos emerger hacia la superficie, donde serán objeto de nuestro análisis.

Aprendizaje en equipos: según el autor, la disciplina más importante. Con el trabajo en equipo los nuevos conceptos se llevan a la práctica y las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros sujetos y otros equipos. Supone además dominar las prácticas de diálogo y discusión: las dos formas en que conversan los equipos.

2.1.4 Concepto de hemisferios cerebrales y su incidencia en la actividad gerencial

A partir de los años setenta, varios autores y especialistas en la dirección de empresas, se centraron en el tema de la inteligencia emocional y el papel de los dos hemisferios cerebrales en el trabajo de la dirección.

Dos cerebros, dos mentes

Goleman y Mintzberg señalan la existencia de investigaciones en las neurociencias donde las imágenes cerebrales demuestran la relativa independencia con que funcionan los dos hemisferios cerebrales. En las mismas, se identifican las diferencias entre los procesos racionales y emocionales.

Los especialistas plantean que tenemos dos mentes, una mente racional, atribuida al hemisferio izquierdo, y una mente emocional atribuida al hemisferio derecho.

La mente racional es de la que somos conscientes y que se destaca por los procesos de reflexión, análisis y razonamiento.

En cambio, la mente emocional es la que percibe sensaciones, relaciones, es más propensa a la creatividad y a la intuición, y es la que motiva a la ruptura con el análisis lógico.

Cada hemisferio tiene determinada especialización en sus funciones.

Vinculando estos conceptos con el estilo de dirección, Mintzberg señala que en el hemisferio izquierdo el modo de operación es lineal, la información es procesada de forma secuencial.

En contraste, en el hemisferio derecho el proceso es más simultáneo, es más integrado, más relacional, percibe sensaciones y motiva la intuición. Este hemisferio es el que comprende las imágenes visuales y el que construye las sensaciones.

Mintzberg concluye en base a descubrimientos científicos que cada individuo desarrolla en forma diferente ambos hemisferios, lo que puede determinar que un individuo puede ser inteligente y torpe al mismo tiempo, o el caso contrario, debido a que un lado del cerebro está más desarrollado que el otro.

Desarrollando el tema, Goleman⁴ plantea que tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Ambas nos nutren de dos formas diferentes de conocimiento, e interactúan para construir nuestra vida mental. La mente racional es la forma de comprensión de la que somos conscientes, es reflexiva, capaz de analizar y meditar. En cambio, la mente emocional implica el conocimiento impulsivo, intuitivo y a veces ilógico.

Respecto a la interacción de ambas mentes, señala según investigaciones que el sentimiento es anterior al pensamiento, ya que la señal llega más rápido a la parte del cerebro que genera una emoción que a la parte que razona, lo cual le concede el poder que tienen las emociones de alterar el pensamiento.

Goleman y Segal coinciden en destacar que, a principios de los años noventa, Joseph LeDoux descubrió que, en realidad, los mensajes procedentes de nuestros sentidos -ojos, oídos, tacto- son registrados primero por la estructura cerebral más comprometida con la memoria emocional -la amígdala cerebral- antes de pasar a la neocorteza cerebral, donde se producen los procesos de razonamiento.

Por estas razones, la “mente emocional” es mucho más rápida que la “mente racional” y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo. Esto es lo que nos permite reaccionar rápidamente ante un ruido u otra señal de peligro. Si esta información llegara antes a la parte que “razona”, nuestras reacciones no serían tan inmediatas y seríamos más vulnerables ante peligros inmediatos.

Esto, que constituye un poderoso mecanismo de protección para nuestra supervivencia, al mismo tiempo, nos hace más vulnerables en nuestras relaciones interpersonales. Una fuerte discusión con alguien muy cercano a nosotros puede conducirnos a una reacción de la cual tengamos que lamentarnos posteriormente, cuando hayamos podido razonar los acontecimientos y nuestras reacciones. Y así concluir si fue la reacción correcta, con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta.

A su vez, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional.

⁴ “La Inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual” 1996

Estas dos mentes interactúan entrelazando sus diferentes formas de conocimiento, las cuales nos sirven de guía en la vida. Por esto, y las razones anteriormente expuestas, es necesaria la existencia de un equilibrio entre la mente racional y la mente emocional, donde la mente emocional nutre de energía a la racional, y la mente racional ordena el comportamiento de las emociones, siendo esenciales la una para la otra.

Biológicamente está comprobado que los cerebros femeninos y masculinos tienen funciones, habilidades y prioridades distintas. Estas diferencias que se objetivan en tests neuropsicológicos y en neuroimágenes de alta resolución, pueden atenuarse con la cultura y la educación pero no transformarse.⁵

La existencia de un tejido fibroso (cuerpo caloso) que conecta ambos hemisferios, y por lo tanto, la mente emocional con la racional, intercambiando información entre ellos, se presenta más grueso en el cerebro de la mujer. Esto facilita un mayor manejo de información entre ambos hemisferios en el cerebro de la mujer, a diferencia del cerebro del hombre que está más lateralizado en su hemisferio derecho.⁶

Lo anterior explica la razón por la cual los hombres consiguen mejores resultados en actividades en las cuales ambos hemisferios no compiten entre sí.

Las investigaciones revelan que los varones tienen una proporción menor de materia gris (parte del cerebro donde se procesa la información) que las mujeres y esto puede significar que el cerebro femenino tiene ciertas ventajas en el procesamiento de la información.

Por lo anteriormente expuesto, podemos concluir que la diferencia sexual es biológica, pero la diferencia de género es cultural.

Cociente de Inteligencia vs. Inteligencia Emocional

Desde los comienzos del siglo XX, uno de los instrumentos más difundidos en los procesos de reclutamiento y selección de personal ha sido el Cociente de Inteligencia (CI), sobretodo para cargos directivos.

Pero luego, en investigaciones posteriores se han encontrado casos de personas con altos niveles de CI que, en sus trabajos, no logran ser exitosos, lo cual reveló no ser un instrumento predictor ni una medida infalible de comportamientos exitosos.⁷

⁵ “El mito de la eterna diferencia”, Andrea Márquez López Mato, Instituto de Psiquiatría biológica integral, 2003.

⁶ “Diferencias entre hombres y mujeres”, Artículo publicado en www.ugr.es.

⁷ “Los hemisferios cerebrales en el trabajo gerencial”, Artículo publicado en www.degerencia.com.

Según Goleman, pese al énfasis que los institutos de enseñanza y los exámenes de ingreso ponen en el CI, este tiene poco peso en el éxito laboral y en la vida. El cociente intelectual no es una medida infalible, dado que es muy frecuente que las personas que poseen un alto cociente intelectual no desempeñen adecuadamente su trabajo, mientras otros, con un cociente intelectual moderado, o más bajo, lo hacen considerablemente mejor.

Del mismo modo, Mintzberg plantea: “No conozco ninguna prueba que relacione una puntuación alta en el examen de aptitud con una buena práctica de la dirección”.

Segal⁸, plantea que, durante todo el transcurso de la vida se puede aprender a ser consciente de los sentimientos propios, a aceptarlos y a utilizar la información que ofrecen para beneficiarnos. En cambio, se nace con cierto coeficiente intelectual que nos hace capaces de desarrollar habilidades matemáticas, lingüísticas, etc, pero este potencial está predeterminado.

Por lo anteriormente expuesto es que podemos concluir que para seleccionar personal directivo se deben valorar ambos aspectos de la vida, su capacidad intelectual pero asimismo la capacidad de tomar decisiones correctas y en el momento correcto, el relacionamiento con los demás, la capacidad de trabajar en equipo y de liderar.

Algunas características necesarias en un dirigente para que sea exitoso son:

- comprensivo
- reconoce rápidamente sus errores
- respeto a los colegas
- justo
- firme
- decidido
- posee sentido del humor
- preocupado
- es objetivo
- sabe escuchar
- comunicativo
- dominio personal
- confianza en uno mismo
- motivado
- poder de iniciativa
- colaborador
- habilidad para negociar

⁸ “Su inteligencia emocional. Aprenda a incrementarla y a usar” (1997)

intuitivo

Estas aptitudes tienen como características que no dependen del coeficiente intelectual, y que pueden aprenderse y desarrollarse.

Dirección vs. Liderazgo

Warren Bennis⁹, Profesor, experto en liderazgo y administración de negocios estadounidense comenta las diferencias entre dirección y liderazgo:

El directivo	El líder
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	La investiga
Se focaliza en sistemas y estructuras	Se centra en las personas
Depende del control	Inspira confianza
Pregunta ¿Cómo? y ¿Cuándo?	Pregunta ¿Qué? ¿Por qué?
Hace correctamente las cosas (se centra en la eficiencia)	Hace las cosas correctas (se centra en la eficacia)

Jhon Kotter, profesor de Harvard Business School, describe un poco más estas diferencias y concluye que “Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo)”.

En todos los textos de administración se plantea que las funciones de dirección son: planificación, organización, mando, y control.

La función de “mando”, es el “soft” de la dirección, se concreta en los procesos de relaciones interpersonales: comunicación, manejo de conflictos, grupos y equipos, motivación y liderazgo, y estas son las que se identifican con el hemisferio derecho.

⁹ “On becoming a Leader”, 1994

En cambio las restantes, son el “hard”, requieren sistemas, procesos, y técnicas, son secuenciales, y son las que se identifican con el hemisferio derecho.

El liderazgo se incluye en la función de “mando”, y demanda aptitudes que se identifican más con las funciones del hemisferio derecho.

De todos modos, debe tenerse en cuenta lo que plantea Kotter, cuando expresa “no se trata de que lo que se denomina liderazgo sea bueno y lo que llamamos gestión (dirección, administración) sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas diferentes, pero ambas son necesarias”.

En conclusión, en el trabajo gerencial, para ser efectivo, renovador, exitoso y sostenible en el tiempo, hacen falta aptitudes características de ambos hemisferios cerebrales. Es difícil encontrar, en un directivo, ambos tipos de aptitudes, por lo que un directivo, para ser exitoso, debe ser capaz de reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades, y buscarse colaboradores que complementen sus aptitudes más débiles. Además, reconocer los aportes de cada cual, para estimular esos comportamientos y resultados.

2.2 La mujer en el ámbito laboral

2.2.1 Importancia de la diversidad cultural y de género en las organizaciones

Debido a la globalización existente en el mundo actual y a la relevancia que ha tomado el pluriculturalismo, las organizaciones han debido adaptar su estructura a esta realidad.

Cabe destacar que el pluriculturalismo incluye como elementos el sexo pero también la raza, la etnia, la edad y las preferencias sexuales, y la organización debe valorar la contribución de esta diversidad que encuentra en cada uno de sus miembros.

Las diferencias son constitutivas de las sociedades y de los seres humanos. Entre los hombres existen diferencias culturales y biológicas y esto no significa que exista discriminación, superioridad o inferioridad de algún tipo¹⁰.

Las diferencias biológicas provienen de la naturaleza (raza, sexo), pero las culturales provienen de la actividad de los seres humanos. Y algunas de estas son:

¹⁰ Seminario Internacional “Políticas Públicas de Género”

- la pertenencia a familias, tribus, clanes;
- las lenguas;
- las creencias religiosas;
- las ideologías;
- las tradiciones y costumbres;
- las preferencias políticas;
- los conocimientos.

Hay diversos pensamientos sobre las diferencias existentes en una sociedad, y entre ellos tenemos personas que piensan que las diferencias no son ni buenas ni malas, simplemente existen, son reales, y hay quienes piensan que las diferencias enriquecen la sociedad haciéndola más variada.

Para lograr esta integración en el ámbito laboral y eliminar las desigualdades sociales se requiere una reestructuración de las relaciones entre los diferentes agentes involucrados: las familias, el Estado, la comunidad y el mercado, y una participación activa de cada uno de ellos.

En el caso de las organizaciones, aquellas que valoren los aspectos positivos de la diversidad y el pluriculturalismo deben ser capaces de ofrecer a las mujeres las mismas oportunidades en la empresa que a los hombres, tanto al momento de insertarse como de hacer carrera, y permitiendo equilibrar la familia y el trabajo.

De esta manera también los hombres deberían tener la posibilidad en la medida que lo requieran (ya que no para todos es prioridad), de equilibrar la familia y el trabajo sin por ello ser objeto de sanciones. Esta búsqueda de equilibrio es fundamental para la satisfacción del trabajador tanto a nivel laboral como personal, así como para aumentar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación de personal e innovar la forma de trabajo.

Como efecto de la frustración causada por la discriminación y por las barreras encontradas al momento de avanzar, es que las personas identificadas con este sentimiento comienzan a emprender su propio negocio, abandonando así la empresa, lo cual es llamado el “síndrome de la puerta giratoria”. Esto le implica a la organización un costo muy alto por causa de la no obtención del rendimiento esperado sobre la inversión que ha hecho sobre ellos.

Es fundamental el óptimo manejo de los temas relacionados con la pluriculturalidad y diversidad para lograr el éxito en una organización.

Taylor Cox, profesor de la Universidad de Michigan plantea seis argumentos por los cuales el manejo de esta diversidad cultural puede mejorar los resultados de las organizaciones.

El primer argumento es el argumento de los costos, refiere a los altos costos que implica el no manejo de la diversidad, ya que todo personal que no se sienta cómodo en la organización y egrese de ella, traerá aparejado la no obtención del rendimiento de la inversión realizada en personal. Del mismo modo, aunque el personal se mantenga pero no se sienta cómodo con el manejo de la diversidad por parte de la empresa, no rendirá de la misma manera que si lo estuviera, generando el mismo efecto de no rendimiento de la inversión.

El segundo es el argumento de la adquisición de recursos, ya que las organizaciones que incorporen y manejen de forma eficiente la diversidad, adquirirán fama de ello y de esta manera ganarán en la competencia de obtener el mejor personal.

El tercer argumento es el argumento de la mercadotecnia, el cual establece que mientras las organizaciones manejen bien los temas referidos a la pluriculturalidad, éstas se insertarán de mejor manera en los mercados compuestos por grupos de diversidad cultural. Además la perspicacia y la sensibilidad cultural que aportan este tipo de miembros de la organización mejoran las actividades de la empresa, lo cual es fácil ver reflejado en las decisiones de los clientes.

El cuarto es el argumento de la creatividad, e implica que los grupos de personas con diferentes antecedentes y perspectivas pueden aumentar el grado de creatividad en las organizaciones.

El quinto argumento es el argumento de la solución de problemas que refiere a que la heterogeneidad de las personas que integran los grupos que toman decisiones y resuelven problemas, conduce a mejores decisiones ya que es mas amplia la gama de perspectivas y el análisis crítico puede ser mas profundo.

El sexto y último argumento de Taylor Cox es el argumento de la flexibilidad del sistema, en el cual afirma que si se maneja la diversidad, el sistema será menos rígido y menos estandarizado. De esta forma, el aumento de la flexibilidad colaborará en la rapidez de reacción y adaptación ante cambios internos y externos, sin dejar de mencionar que los costos para hacerlo serán menores.

Estos beneficios mencionados se alcanzarán en la medida en que se administre de manera óptima la diversidad, para lo cual hay siete campos de acción que se deben tomar en cuenta:

Mente cerrada ante la diversidad: evaluación de esta situación en la organización.

Diferencias Culturales: fomentar su conocimiento y aceptación y aprovechar las ventajas que implica.

Problemas educativos: educar al personal a detectar y aprovechar las ventajas.

Heterogeneidad racial/etnicidad/nacionalidad: atacar los prejuicios existentes, fomentar la comunicación y crear una nueva identidad de grupo.

Mayor participación de las mujeres en su carrera: atacando el hostigamiento sexual y fomentando el desarrollo de las mismas.

Sistemas de administración de recursos sin prejuicios en lo referente a reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, remuneración y promoción.

Cultura de la organización evaluando y renovando el sistema de valores prevaleciente.

Debido a los fundamentos expuestos y a la relevancia social del manejo de la diversidad cultural y de género, la Organización Internacional del Trabajo tiene como objetivo promover la justicia social, lo cual debe llevarnos a considerar la igualdad de oportunidades y de trato, la remuneración equitativa y la no discriminación.

Si se desea que los países logren un nivel óptimo de desarrollo, los programas, las políticas, las estrategias y los modelos que se apliquen deben necesariamente considerar la equidad de género.

Debemos considerar la igualdad de género como un asunto de derechos humanos, justicia social, eficiencia económica y desarrollo sustentable.

2.2.2 Incorporación de la mujer al ámbito laboral

En un principio nuestra cultura relacionaba básicamente a los hombres con la vida pública o laboral, y a las mujeres con la vida privada y hogareña.

A partir del siglo pasado la perspectiva del lugar que ocupa la mujer en la sociedad y el trabajo, ha registrado profundos cambios. Esto se ha visto reflejado por su incorporación en el mundo laboral, social y político.

Uno de los cambios más relevantes fue haber conseguido el voto, luego de una lucha que comenzó a finales del siglo XIX con el nacimiento del feminismo.

En nuestro país, la Constitución de 1917, les otorgó a las mujeres la totalidad de los derechos civiles y la potestad del voto. Pocos años después, la Ley de 1932 reglamentó esos derechos, y en 1938, la mujer votó por primera vez en la elección nacional del 27 de marzo de ese año.

Otro momento clave en la evolución de la mujer ocurrió en el año 1975 al haber sido proclamado como el Año Internacional de las Mujeres, no obstante, recién a partir de 1980 se producirán con notable velocidad las reformas relativas a los puntos esenciales de la libertad de las mujeres.

En el aspecto laboral, los primeros pasos que dio la mujer fuera del hogar fue en la docencia. La participación en otras áreas se debió principalmente a la necesidad de otra fuente de ingreso para la familia.

A partir de la década de los cincuenta, la mujer pasa a formar parte de los profesionales. A las facultades no solo llegan más mujeres sino que también eligen carreras que eran consideradas típicamente masculinas, como son Ingeniería, Arquitectura, Ciencias Económicas, Derecho, Medicina, etc.

En el mercado laboral la inserción de la mujer fue masiva, y en los últimos tiempos lo ha hecho también como empresaria y coempresaria, significando esto un gran reto para sí misma.

La presencia de la mujer en puestos gerenciales comienza en la década de los setenta, teniendo una marcada evolución hasta la actualidad.

Según J. B. Rosener¹¹ “las primeras ejecutivas, al pisar un terreno desconocido, adoptaron muchas de las reglas de comportamiento que hacían exitosos a los hombres. Una segunda oleada de mujeres está llegando a la gerencia apoyándose en las aptitudes y habilidades desarrolladas con su experiencia personal. Alientan la participación, comparten el poder y la información, mejoran la autoestima de otras personas y hacen que las personas se entusiasmen con sus trabajos.”

La sociedad y las propias mujeres empezaron poco a poco a cambiar de actitud y de valores respecto al papel de la mujer en la sociedad. El movimiento feminista, la necesidad económica y los múltiples caminos abiertos por las leyes, permitieron el incremento del número de mujeres con acceso a los estudios y los empleos.

La mujer empezó a redefinir su papel en la sociedad, lo que generó cierta resistencia por parte de hombres y mujeres conservadores. El avance real logrado por el género femenino se ve reflejado actualmente en el incremento de su presencia en los niveles gerenciales, cargos presidenciales y ministerios, compartiendo también con hombres decisiones sobre el dinero y la economía.

¹¹ Ways Women Lead, Boston, diciembre 1990

Este cambio fundamental encaminado a la igualdad de roles entre mujeres y hombres, ha significado una contribución importante al desarrollo económico. También ha implicado un considerable aporte al mundo empresarial, tanto por el estilo de dirección propio con las características personales del género, como por la innovación que ella incorpora a los diferentes sectores.

A su vez, cada vez es mayor el número de mujeres que deciden comenzar sus propios emprendimientos, tomando así sus propias decisiones respecto a su empresa y llevando esto a un mayor desafío al tener que hacerse valer por sí misma y hacer valer sus propias opiniones.

Igualmente, Stoner afirma que este avance se ve limitado en culturas donde la tradición excluye a la mujer o no la considera al ocupar puestos fuera del hogar, como ser en Asia y Oriente Medio.

Para revertir la ausencia de mujeres en ámbitos de decisión y en el acceso al poder, debería impulsarse una política de democracia equitativa que promueva el ejercicio de sus derechos y que disminuya la discriminación.

Actualmente, las políticas sociales se orientan hacia la puesta en práctica y satisfacción de los derechos políticos, económicos, sociales, civiles y culturales, mediante la promoción de la participación activa de las mujeres, contribuyendo a la igualdad de oportunidades y derechos.

Es inminente el aporte económico de las mujeres al país productivo, tanto como trabajadoras, empresarias y educadoras así como promotoras de valores y culturas de trabajo.

Tanto en Uruguay como en el plano internacional se constata un proceso continuo de inclusión de mujeres en el mercado de trabajo.

En 1975 se celebró el Año Internacional de la Mujer en la Conferencia de las Naciones Unidas, donde se destacó que las mujeres realizaban más del sesenta y cinco por ciento del trabajo del mundo, obteniendo tan solo un diez por ciento del ingreso total.

De un grupo de mujeres que asistieron a esta conferencia con la inquietud de ayudar al género a superar los obstáculos jurídicos, financieros y culturales que les impedían lograr la autosuficiencia económica surgió el Banco Mundial de la Mujer. El mismo tiene como misión “avanzar y promover la plena participación de las mujeres y sus familias en la economía local y global”, intentando así ayudar a las mujeres que tenían capacidad empresarial, pero que carecían de capital inicial y de habilidades gerenciales para establecer negocios fructíferos en las diferentes ramas de actividad.

A partir de 1993 las afiliadas al Banco Mundial de la Mujer de cincuenta y un países habían otorgado más de quinientos mil créditos a mujeres pobres, ayudando a que unas doscientos cincuenta mil mujeres iniciaran sus negocios.

Existen numerosas investigaciones que reconocen avances en cuanto a igualdad y ciudadanía, en especial el resultado positivo con respecto al desarrollo de la autonomía, la realización personal y profesional, y las formas de organización de las trabajadoras.

La participación femenina en el ámbito público proporciona una nueva imagen acerca de los papeles que cumplen las mujeres en el plano laboral. Igualmente, existen fuertes tensiones en las relaciones de género por lo que es necesario el desarrollo de distintos tipos de estrategias para enfrentar los conflictos que genera esta situación.

La globalización de los mercados y la transformación en la forma de organizarse las empresas ha incidido en el incremento de la oferta de trabajos a mujeres.

Del mismo modo, la realidad muestra la incorporación por parte de las mujeres a empleos de niveles altos de instrucción, lo cual se vincula a un continuo incremento de los niveles educativos de la fuerza de trabajo femenina.

A pesar de esta marcada evolución, continúa latente la discriminación en lo que respecta a la inserción al mercado de trabajo y especialmente en el acceso a cargos de mayor jerarquía.

Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizado en el 2007 nos presenta el estado de la mujer en el mercado del trabajo a nivel mundial.

Tasa de participación en la fuerza de trabajo de hombres y mujeres, 1997 y 2007, y brecha de género en el número de mujeres económicamente activas por cada 100 hombres, 2007

	Mujeres TPFL (%)		Hombres TPLF (%)		Número de mujeres económicamente activas por cada 100 hombres activos
	1997	2007*	1997	2007*	
					2007*
Mundo:	52.9	52.5	80.4	78.8	66.9
Economías industrializadas y la Unión Europea	51.3	52.7	70.8	68.2	82.0
Europa Central y Sudoriental (no UE) y CEI	50.7	49.7	70.9	69.8	80.5
Asia Oriental	70.9	67.1	84.5	81.4	78.9
Asia Sudoriental y el Pacífico	57.4	59.1	82.8	82.8	73.2
Asia Meridional	36.6	36.2	83.8	82.0	41.7
América Latina y el Caribe	47.2	52.9	81.8	79.1	70.5
Oriente Medio	25.6	33.3	77.5	78.3	38.7
África del Norte	23.8	26.1	75.5	75.9	34.8
África Subsahariana	64.1	62.6	87.4	86.1	75.0

Fuente: Organización Internacional del Trabajo

Cada vez más mujeres están entrando al mercado de trabajo, pero su nivel de desempleo sigue siendo más alto que el de los hombres y los tipos de trabajo continúan siendo muy diferentes.

Del estudio puede concluirse que:

La tasa mundial de desempleo femenino fue de 6,4 %, frente a 5,7 % de los hombres.

En el mundo hay menos de 70 mujeres económicamente activas por cada 100 hombres. Con frecuencia, la decisión de no integrarse a la fuerza laboral no es una opción, sino una imposición cultural.

La relación empleo-población de las mujeres de todo el mundo fue de 49,1 % en 2007, frente a 74,3 % de los hombres.

Hay más mujeres con acceso a la educación, pero en algunas regiones todavía no es igualitario el acceso.

A su vez pueden destacarse dos realidades que llaman la atención de las cifras que muestra el cuadro: una es la poca diferencia que tiene el mundo desarrollado comparado

con el promedio mundial; y la otra es la poca variación que se ha visto en los últimos diez años.

La recesión de los países desarrollados reduce el crecimiento latinoamericano, y esto provoca nuevos desafíos sociales para la región. Ante un receso económico es prioritario proteger a la población más vulnerable a través de políticas sociales.

Las mujeres constituyen un grupo social vulnerable, por la desigualdad en las oportunidades, en los derechos, en el acceso a los recursos.

A medida que la crisis se propaga y continúan las pérdidas de empleo, se preveía que ésta afectaría más el empleo de la mujer que el del hombre. De todas formas, fuera de los tiempos de recesión, aunque el país cuenta con buen nivel educativo, son mayores las tasas de subempleo y desempleo para la mujer y éstas son segregadas hacia sectores laborales de bajos salarios.

Además existe una brecha salarial que no garantiza el principio de “a trabajo de igual valor, igual remuneración”.

Según el Fondo de Población de Naciones Unidas¹², las mujeres son las más afectadas por la crisis económica mundial. En tiempos de crisis es cuando se acentúan las desigualdades de género.

En Uruguay, una de las formas a través de la cual se visualiza la desigualdad de géneros es la violencia doméstica. En el primer trimestre del año 2009 se observó un aumento del 11,1 % de denuncias por violencia doméstica con respecto al primer trimestre del año anterior.

Las mujeres ocupan el 65 % de su tiempo en trabajo no remunerado (tareas dentro del hogar) y un 35 % en trabajo remunerado, mientras que para los hombres la relación es inversa.

Esta situación de inequidad influye en el lugar que ocupan las mujeres en el mercado laboral y determina que la participación de las mismas en ese ámbito, tenga características diferenciadas en relación a la de los hombres, ya sea en cuanto al acceso, a la forma de inserción y a los resultados.

El 51.2 % de las mujeres ocupadas se concentran en “servicios sociales, comunales y personales” según datos de la Encuesta Continua de Hogares 2008. Son aquellas tareas que se asocian socialmente a las mujeres, como la educación, la salud, el cuidado.

¹² Ser Mujer en tiempo de crisis, UNFPA- Uruguay

La tasa de desempleo es un indicador de la capacidad de absorción de trabajadores por parte del mercado laboral en función de la gente que se ofrece en el mismo. La relación entre las tasas de desempleo femenino y masculino demuestra la diferencia que existe entre hombres y mujeres en cuanto a la dificultad de encontrar un empleo. Por lo tanto, es una medida de la inequidad de género en el ámbito del trabajo.

La brecha entre las tasas se ha mantenido relativamente estable en el tiempo, pero los valores de las tasas evolucionan al alza. En el período 1997- 2004 es donde se registran los aumentos más importantes de las tasas de desempleo. En el año 2002 las tasas alcanzaron un 21.1% la Tasa de Desempleo Femenino (TDF) y un 13.5% la Tasa de desempleo Masculina (TDM).

A partir del año 2005, y a consecuencia del crecimiento económico que comenzó a consolidarse en el país, la evolución de ambas tasas comienza a revertirse, alcanzando en el primer semestre del año 2009 valores significativamente menores, 10.2 % para la TDF y 5.2 % para la TDM.

Aún existiendo disminuciones en las tasas de desempleo masculina y femenina en el período 2005- 2009, la relación entre las tasas sigue en aumento, lo que torna más desigual la situación de desempleo entre hombres y mujeres, alcanzando en el 2009 la mayor brecha, con casi el doble de desempleo femenino frente al masculino. Esto demuestra la disparidad existente en esta área.

Reafirmando la discriminación laboral ya descrita, la misma también es relevante a nivel social, dado que la realidad demuestra que la mujer aún no es escuchada, esto se ve por ejemplo en la existencia de conferencias a nivel internacional que tratan temas vinculados a la discriminación antes mencionada.

Es así que no es reconocido el papel de la mujer como persona capaz de compaginar sus roles de madre y trabajadora.

Sin embargo, la mujer aprende a liderar desde su desempeño en las tareas del hogar, en las cuales debe tener las bases de la administración, para lograr ser una buena administradora, ya sea en el área financiera, emocional, psicológica y de enseñanza, al ser madre, esposa, y ama de casa.

En los intentos por proteger los derechos de la mujer, reconociéndose los diferentes roles que cumple, y en la lucha por conseguir la igualdad de oportunidades entre géneros, se han creado nuevas leyes, aunque a veces éstas en vez de beneficiarlas, las dejan más expuestas a no conseguir empleos de alta jerarquía.

Un claro ejemplo, son las leyes laborales que intentando proteger a las mujeres que trabajan, (concediéndoles beneficios como la licencia maternal, ley de la silla, reducción de jornada laboral en período de lactancia, licencia por examen ginecológico, prohibición de

despedir a una trabajadora en estado de gravidez o madre reciente, etc.), en ocasiones las perjudican si los empresarios lo consideran como un aspecto negativo al momento de contratar al personal.

La maternidad es claramente uno de los factores que suele interponerse en el camino laboral. Se da en una etapa de la vida que generalmente coincide con el momento de mayor crecimiento profesional.

Otro de los obstáculos para el logro de la igualdad de oportunidades, es el desconocimiento de los empresarios al momento de designar el personal, de los aportes de las mujeres por las características personales propias de su género. Esto influye en la desigualdad a la hora de designar cargos gerenciales y en la existencia de una brecha salarial entre géneros.

Por último, destacamos que la mencionada incorporación del género femenino al mercado laboral le ha implicado asumir una doble jornada de trabajo (en la organización y en su hogar), lo cual afecta negativamente en los procesos de contratación, promoción y despido, ya que aún se asume que el cuidado de la familia es una responsabilidad principal de la mujer y que esto interferirá en su óptimo desempeño laboral.¹³

En los hechos, la posibilidad de las mujeres de acceder a puestos de incidencia y que representen mayores ingresos, no es igual a la de los hombres. Y tal desigualdad está presente en todos los países del mundo.¹⁴

En Uruguay, esta desigualdad entre hombres y mujeres persiste tanto en el ámbito público como en el privado. Es evidente el restringido acceso de mujeres a cargos de poder, un claro ejemplo en el ámbito público es el bajo porcentaje de participación de las mismas en los tres Poderes del Estado.

En un reciente estudio sobre un millar de ejecutivos y ejecutivas de 500 empresas de EEUU realizado por la revista Fortune¹⁵ se comprobó que, a paridad de educación, las mujeres siempre ganaban menos y que estaban “sobrepresentadas” en posiciones gerenciales (a pesar de estar profesionalmente capacitadas, su participación no se refleja en los puestos de decisión, sino que ocupan los que exigen un rendimiento mucho menor).

¹³ “Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social”, artículo publicado en www.oit.org.pe, Marzo 2010.

¹⁴ “Equidad de género: acatar no es cumplir”, artículo publicado en La Diaria, Marzo 2010.

¹⁵ “Mujeres ejecutivas”, artículo publicado en www.ecolink.com.ar, Junio 2006.

2.2.3 Evolución y situación actual de la remuneración del trabajo desempeñado por mujeres

Durante las últimas décadas, las mujeres se han insertado en áreas del trabajo que antes sólo estaban reservadas para los hombres, ganando así el acceso a puestos de mayor importancia.

A pesar de esta evolución en cuanto a la participación en el mercado laboral respecto a los hombres, sus remuneraciones no evolucionaron de la misma manera. Aún muchas mujeres reciben sueldos inferiores a los de un hombre desempeñando un mismo cargo, discriminación que afecta a miles de trabajadoras en todo el mundo, ya que tienden a encontrar trabajos de menor remuneración y en condiciones más desfavorables.¹⁶

La negociación colectiva ha jugado un papel importante en el mercado de trabajo uruguayo. Los Consejos de Salarios fueron creados por la Ley 10.449 del 12 de noviembre de 1943. Se trata de órganos de integración tripartita (trabajadores, empleadores y Gobierno) que negocian los salarios por rama, y sus acuerdos tienen fuerza de ley.

En Uruguay la discriminación laboral por razones de sexo ha sido considerada por la legislación nacional a partir de la aprobación de la Ley 16.045 en el año 1989, que prohíbe toda discriminación a través de la violación de igualdad de trato y derechos entre géneros en el ámbito laboral.

Sin embargo la segregación laboral y las diferencias salariales entre hombres y mujeres son características del mercado laboral uruguayo que se mantienen.

Las trabajadoras se concentran principalmente en actividades de servicio doméstico, comerciales, servicios sociales y de salud.

Si bien durante la fase de crecimiento de la economía, las mujeres se incorporaron al mercado laboral principalmente como asalariadas privadas, esto no significó mayores oportunidades de acceso a los distintos tipos de ocupación, ya que la segregación entre asalariados privados ha aumentado.

La segregación ocupacional se relaciona con las diferencias salariales entre hombres y mujeres. Entre los trabajadores asalariados del sector privado, los salarios femeninos son afectados negativamente por la concentración de mujeres en las ocupaciones femeninas. El descenso del empleo masculino en el sector público que se ha dado en el país en los últimos quince años, se explica por el retiro de los hombres de la función pública, consiguiendo una disminución de la segregación en este sector.

¹⁶ “Diferencias de retribuciones entre hombres y mujeres”, artículo publicado en www.ec.europa.eu

Por otro lado, la segregación aumenta entre los trabajadores no calificados y decrece entre los calificados.

Durante los noventa, la diferencia en las remuneraciones había disminuido. A comienzos de la década las mujeres ganaban en promedio el 72 % de lo percibido por los hombres, mientras que en el 2005 se acercan al 91 %.

Actualmente, el trabajo de la mujer es en gran cantidad de casos el único aporte familiar, dadas las altas tasas de divorcio y la existencia de grupos familiares con un solo jefe de hogar. Al no existir ninguna diferencia acerca del rol o capacidades de ambos sexos, se debe trabajar para eliminar esta diferenciación.

Existen varias maneras de calcular las diferencias salariales entre hombres y mujeres, pero el concepto generalmente utilizado es la diferencia relativa que existe en la media de los ingresos brutos por hora de mujeres y hombres en todos los sectores de la economía, o en los sectores y cargos particulares, dependiendo del alcance del estudio.

Las diferencias salariales están ligadas a factores legales, sociales y económicos, cuya importancia se extiende mucho más allá que el solo tema de igualdad salarial por un trabajo de igual valor. Dichas diferencias se constatan en el sector privado, dado que a nivel público los salarios se encuentran prefijados de acuerdo a escalafón y grado.

Existen una serie de factores interrelacionados que podrían explicar las mencionadas diferencias, como ser:

1. Discriminación directa: cuando ganan menos que los hombres en el desempeño del mismo trabajo.
2. La infravaloración del trabajo de las mujeres, ya que:
Se valoran en forma diferente las competencias de las mujeres en comparación con las de los hombres.
Aún cuando el trabajo requiere las mismas capacidades, cualificaciones o experiencia, tiende a ser mal pago e infravalorado cuando quienes lo realizan son predominantemente mujeres y no hombres.
3. Segregación en el mercado laboral: las mujeres y los hombres todavía tienden a trabajar en labores diferentes, en distintos sectores, y a su vez, dentro del mismo sector o empresa, las mujeres predominan en ocupaciones menos valoradas y peor pagadas.
4. Tradiciones y estereotipos: aunque en algunos casos la elección de estudio o trabajo puede ser el reflejo de las elecciones personales; las tradiciones y estereotipos pueden influenciar la elección de las sendas educativas y, por consiguiente, las

carreras profesionales que las mujeres desarrollen. Además, por causa de estas tradiciones y estereotipos, es que se espera que las mujeres reduzcan sus horas de trabajo o abandonen el mercado laboral para atender el rol que innatamente cumplen en su familia.

5. *Conciliación de la vida profesional y la vida privada*: las mujeres tienen más dificultades que los hombres en lo que respecta a la conciliación del trabajo y la vida privada, ya que las responsabilidades familiares y de atención todavía no están compartidas equitativamente entre los géneros. Este hecho, junto con la falta de instalaciones dentro del ámbito de trabajo para el cuidado de niños, hace que las mujeres se vean a menudo obligadas a abandonar el mercado laboral y a interrumpir sus carreras profesionales o trabajar menos horas que los hombres. Esto puede tener un impacto negativo en sus posibilidades de ascenso llevando a trayectorias profesionales menos gratificantes desde el punto de vista económico.

Aunque el trabajo a tiempo parcial puede ser una elección personal, las mujeres son las que recurren más a él, para poder combinar las responsabilidades laborales y familiares, y dado que existen pruebas de diferencias salariales existentes en los ingresos por hora de trabajadores a tiempo parcial y a tiempo completo, esta misma decisión las lleva a percibir menores ingresos.¹⁷

Existen varias medidas posibles para reducir esta brecha, como ser:

Adopción de leyes que propongan igualdad salarial.

Adopción de leyes que regulen el acceso al empleo.

Promover la ilegalidad de pagar salarios inferiores a los hombres cuando desempeñen el mismo trabajo o un trabajo de igual valor.

Aplicar multas o sanciones a empresas o empleadores que ejerzan discriminación.

Proponer acuerdos entre interlocutores sociales.

Desarrollar e implementar planes de igualdad.

Incluir actividades de sensibilización.

¹⁷ “Diferencias de retribuciones entre hombres y mujeres”, artículo publicado en www.ec.europa.eu

Estas medidas, sugeridas y promovidas a nivel internacional deben adoptarse a nivel nacional en cada país, atendiendo las necesidades propias detectadas a partir de estudios que analicen la situación actual. Tan importante como su implementación es el monitoreo posterior, a efectos de presentar nuevas propuestas y modificaciones.

A modo de ejemplo, la UE (Unión Europea) promueve un Plan de trabajo para la igualdad entre las mujeres y los hombres 2006-2010, el cual presenta como principal objetivo la igualdad de género, lo que implica lograr una independencia económica igualitaria entre mujeres y hombres. La eliminación de las diferencias salariales entre hombres y mujeres es una de las acciones clave para este fin.

El Plan de trabajo subraya la necesidad de una acción colectiva para luchar contra las diferencias salariales, que incluye como medidas:

Asegurar una mejor aplicación de la legislación existente.

Considerar la lucha contra las diferencias salariales entre hombres y mujeres como una parte integral de las políticas de empleo de los Estados miembros.

Promover la igualdad salarial entre los empresarios, especialmente a través de la responsabilidad social.

Respaldar el intercambio de buenas prácticas en toda la UE e involucrar a los interlocutores sociales.

La Comisión Europea está colaborando con los Estados miembros, el Parlamento Europeo y los interlocutores sociales europeos para luchar contra las diferencias salariales.

Además de ayudar a crear una sociedad más igualitaria, el acabar con las diferencias salariales es beneficioso para los negocios. La igualdad entre las mujeres y los hombres es un factor decisivo para la creación de empleos de calidad. La introducción de una perspectiva de género puede ayudar a las empresas a:

contratar y retener a los mejores empleados;

crear un entorno laboral positivo y ganarse la confianza de sus empleados;

obtener el mayor provecho de los recursos humanos y aumentar el nivel de productividad y competitividad;

tener una imagen pública más favorable y un mayor valor empresarial, al igual que una clientela más amplia y satisfecha.

La infravaloración del trabajo de las mujeres y el poco uso que se hace de sus aptitudes es un recurso desaprovechado para la economía y para la sociedad en general. Un mejor uso de las aptitudes de las mujeres les permitirá contribuir mejor a la economía en todos sus sectores.

A nivel social, el acabar con las diferencias salariales entre hombres y mujeres puede contribuir a crear una sociedad más igualitaria y cohesiva. La valoración del trabajo y de las aptitudes de las mujeres motivará su rendimiento y aumentará su independencia económica. El aumento de sus ingresos a lo largo de su vida laboral reducirá el riesgo de que las mujeres lleguen a vivir en situación de pobreza. Dicho riesgo es alto, ya que la tasa de riesgo de pobreza es de un 32% para madres solteras y un 21% para mujeres mayores de 65 años, en comparación con un 16% de hombres mayores de 65 años.

Situación en la Unión Europea

La igualdad entre mujeres y hombres es un derecho fundamental, un valor común de la UE y una condición necesaria para lograr los objetivos de crecimiento, empleo y cohesión social.

La legislación europea cuenta con un considerable número de disposiciones sobre igualdad de sexos referentes a acceso al empleo, igualdad salarial, licencia por maternidad y paternidad, seguridad social y profesional, entre otros.

Cada año se mide el progreso sobre la igualdad en la UE y se presenta en un informe. Algunas conclusiones de dicho informe son:

El empleo femenino aumenta pero sigue por debajo del masculino, si bien hay mayoría de mujeres estudiantes y licenciadas universitarias.

Las mujeres siguen percibiendo en promedio un 17.4% menos de ingresos que los hombres por hora trabajada.

Las mujeres están aún muy infra representadas en puestos de decisión económica y política, aunque su presencia ha aumentado en la última década.

El reparto de las responsabilidades familiares es aún muy desigual.

El riesgo de pobreza es mayor en las mujeres que en los hombres.

Las mujeres son las principales víctimas de la violencia sexista y son más vulnerables al tráfico de seres humanos.

En junio de 2008 se fundó la Red de mujeres en cargos de responsabilidad en política y economía. La red ofrece una plataforma a escala de la UE, para el intercambio de prácticas y estrategias adecuadas para mejorar el equilibrio en la proporción de hombres y mujeres en cargos de responsabilidad.

La Comisión Europea, creada en los años 50 al amparo de los tratados constitutivos de la comunidad europea, ha lanzado una campaña de información sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres en todos los países de la Unión Europea.

Las mujeres suelen trabajar en sectores en los que su trabajo se valora menos y según datos estadísticos, más del 40 % de las mujeres trabaja en sanidad, educación y administración pública. Esto es el doble del porcentaje de hombres en los mismos sectores.

Si consideramos los sectores de salud y trabajo social, un 80 % de los que trabajan allí son mujeres.

A las mujeres se las contrata frecuentemente como auxiliares administrativas, dependientes o como trabajadoras poco cualificadas o no cualificadas. En estas ocupaciones trabaja casi la mitad de la mano de obra femenina.

A pesar de que el 55 % de los estudiantes universitarios son mujeres, éstas representan una minoría en campos como matemáticas, computación e ingeniería, lo que lleva a que menos mujeres trabajen en empleos científicos y técnicos. En muchos casos, esto hace que las mujeres trabajen en sectores menos valorados y peor pagados de la economía.

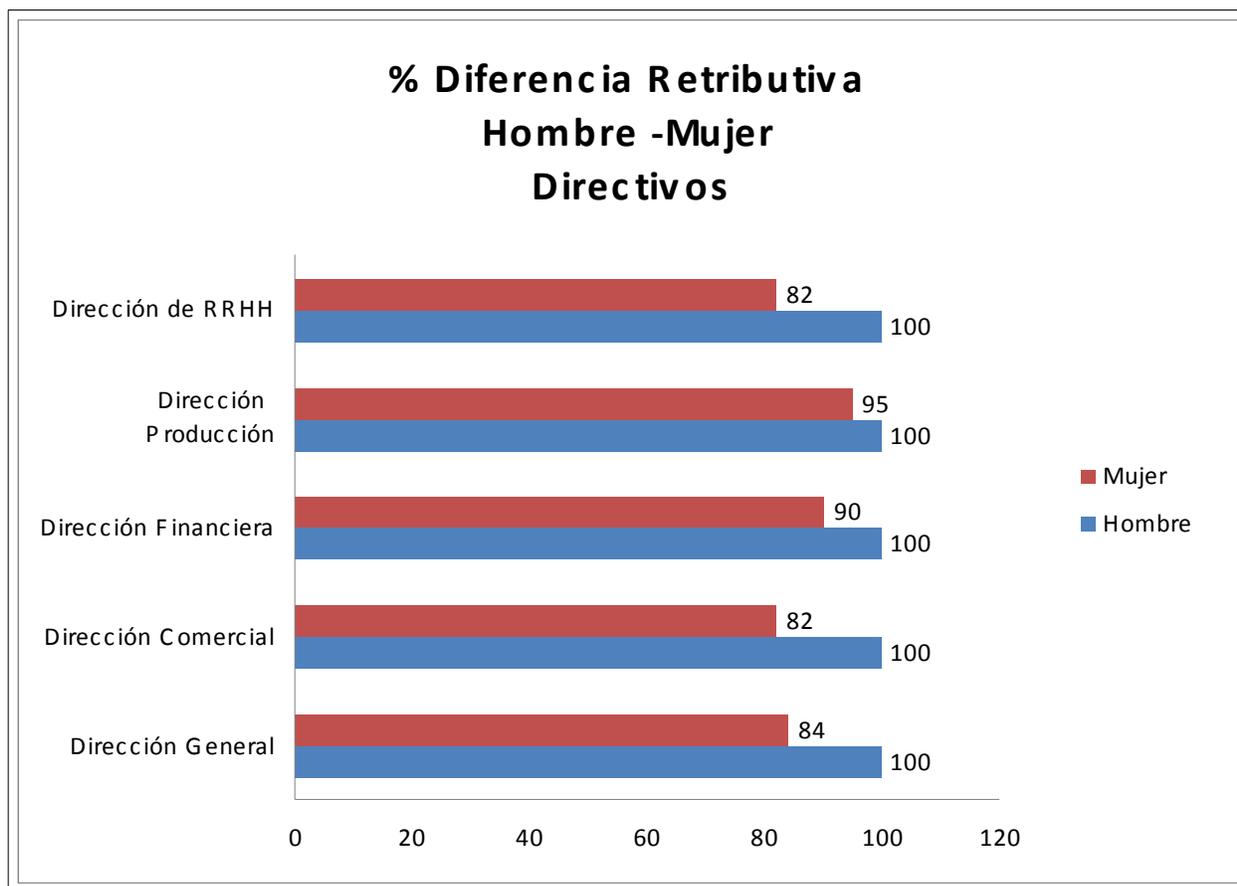
A su vez, las mujeres están subrepresentadas en posiciones directivas y superiores. Por ejemplo, representan tan sólo el 32 % de los gerentes en empresas ubicadas dentro de la UE, el 10 % de los miembros del Consejo de administración de las mayores empresas y el 29 % de los científicos de toda Europa.

La tasa de empleo para mujeres con hijos dependientes es sólo de un 62,4 % frente al 91,4 % de hombres en igual condición.

En toda Europa más de un tercio de las mujeres que trabajan, lo hacen a tiempo parcial, en comparación con sólo un 8 % de los hombres. Más de tres cuartas partes del total de trabajadores a tiempo parcial son mujeres.

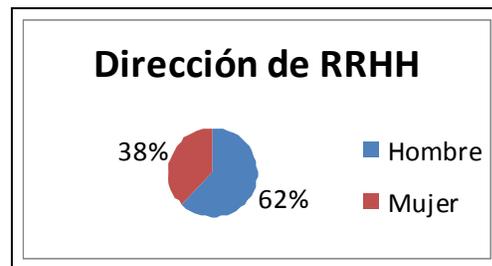
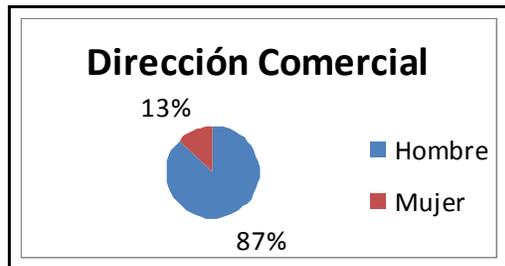
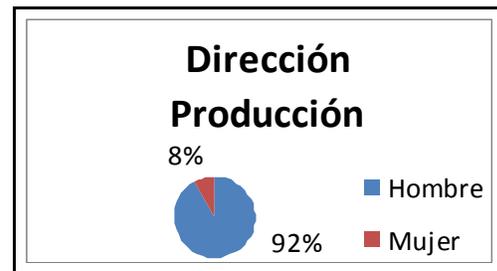
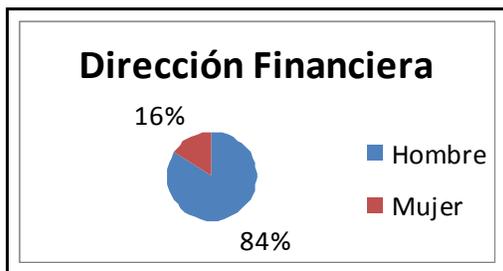
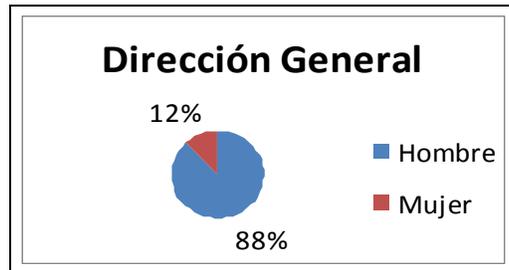
En el año 2008, ICSA (consultora de recursos humanos española) realizó un estudio¹⁸ que analiza la presencia de la mujer en distintas direcciones de la empresa, y detalla las desigualdades que siguen sufriendo las mismas en el mundo del trabajo, tanto en oportunidades como en salario.

¹⁸ "Una vez más las diferencias de salarios" ,[www.elblogsalmon.com/mundo laboral](http://www.elblogsalmon.com/mundo%20laboral)



El mismo llega a la conclusión de que las mujeres directivas cobran menos y tienen menos presencia, como se expone en el siguiente cuadro. Esta diferencia está disminuyendo, aunque lentamente.

CUOTA DE PRESENCIA FEMENINA



Asimismo, dicho estudio compara la situación de España con Francia e Italia, surgiendo así que en España, las mujeres perciben menores salarios pero tienen más presencia en puestos de dirección (19 % contra 14 % para Francia y 9 % Italia). Curiosamente, en puestos operarios Francia tiene una presencia de mujeres muy importante (62 %).

La evolución es positiva, ya que está disminuyendo la brecha en los niveles de Dirección, a excepción de algunas áreas como Dirección Comercial, Financiera y Recursos Humanos, en las cuales la brecha continúa aumentando.

Situación en América Latina

Según un estudio publicado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en octubre del año 2009, las diferencias de ingresos en función de género y etnicidad siguen siendo significativas en América Latina, a pesar del reciente crecimiento económico y la aplicación de políticas orientadas a reducir la desigualdad.

Dicho estudio realizó un análisis de datos de hogares de 18 países latinoamericanos, del cual surgió que las mujeres y las minorías étnicas se encuentran claramente en desventaja.

Las mujeres de la región ganan menos que los hombres, incluso a pesar de contar con niveles de educación más altos. Una comparación de los ingresos promedio indica que los hombres ganan 10 % más que las mujeres, pero cuando se comparan hombres y mujeres con iguales edades y niveles de educación, la brecha de ingresos llega al 17 %.

Un estudio de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) elaborado en 1999 indicó que, en toda América Latina, una mujer requiere de cuatro años más para obtener el mismo ingreso que un hombre, y otros dos años más para un puesto equivalente, por lo que las mujeres necesitan un nivel de escolaridad significativamente superior al de los hombres para acceder a las mismas oportunidades.

Según un estudio realizado por la OIT en el 2001 sobre la remuneración de las mujeres en países de América Latina, las mayores diferencias salariales se dan en los cargos más altos y, en especial, en las empresas privadas.

El documento de trabajo “*Nuevo Siglo, Viejas Disparidades: Brecha Salarial por Género y Etnicidad en América Latina*”¹⁹, escrito por tres economistas del BID, resume los resultados obtenidos de toda la región.

El estudio compara salarios de individuos con las mismas características como edad, nivel de educación, lugar de residencia y tipo de empleo, entre otros indicadores.

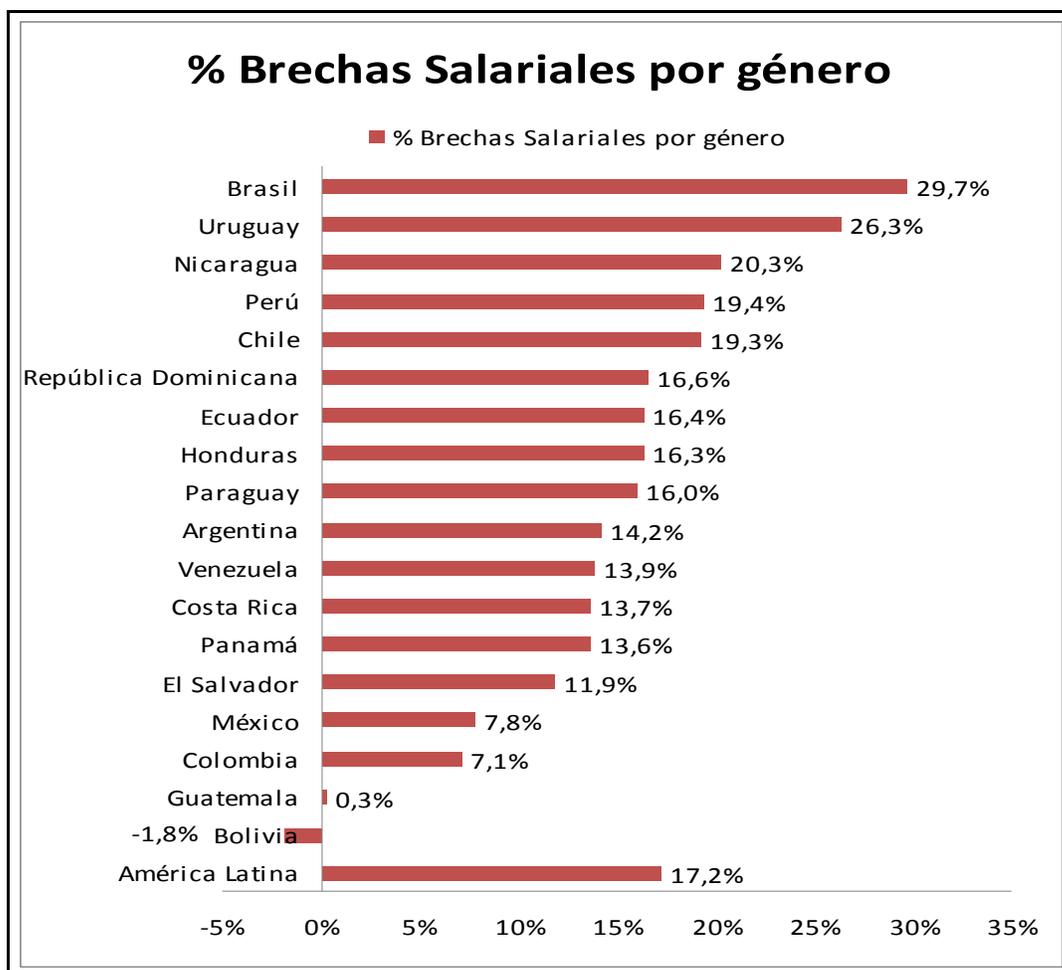
Los economistas estudiaron por un lado hasta qué punto trabajadores con las mismas características ganan diferentes salarios sobre la base de su género o etnicidad, y por otro, hasta qué punto las mujeres y las minorías étnicas carecen de acceso a ciertas oportunidades que podrían permitirles obtener mejores retribuciones en sus respectivos mercados laborales.

De esta manera se obtuvo una medición más precisa de las posibles causas de la diferencia salarial.

¹⁹ New Century, Old Disparities: Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America, Juan Ñopo, Pablo Atal, Natalia Winder

El estudio encontró que los hombres ganan más que las mujeres en cualquier grupo de edad, en cada nivel de educación, en cualquier tipo de empleo (sea por cuenta propia, empleador o empleado), tanto en empresas grandes como pequeñas. También concluyó que sólo las mujeres de zonas rurales ganan en promedio lo mismo que los hombres.

Las brechas salariales entre géneros varían considerablemente entre los países considerados en el estudio. Por ejemplo, en Brasil los hombres ganan 30 % más que las mujeres, aun teniendo la misma edad y el mismo nivel de educación, mientras que en Bolivia las diferencias son muy pequeñas.



Fuente: New Century, Old Disparities: Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America

En general, la menor brecha salarial por género se encuentra entre la gente joven con título universitario. Esto puede deberse a que las mujeres más educadas ocupan posiciones

en empresas donde hay menor espacio para introducir ajustes salariales discrecionales, ya que la brecha salarial es menor entre los trabajadores formales y mayor en empresas pequeñas. Las mayores brechas aparecen entre trabajadores con menores ingresos, con educación secundaria incompleta y que viven en zonas rurales.

Otra conclusión del estudio es que la brecha salarial entre géneros se amplía según la edad, lo que puede explicarse en que ésta está disminuyendo con el tiempo. Otra posible explicación podría ser el efecto que tienen algunos factores como la experiencia laboral, la cual en oportunidades es menor en las mujeres, dado que tienen mayores probabilidades de verse obligadas a salir del mercado laboral después de dar a luz.

Los datos muestran que la brecha de ingresos según género es levemente mayor entre las trabajadoras con hijos. Crear políticas que permitan a las mujeres reingresar al mercado laboral, por ejemplo mediante un mejor abastecimiento de servicios de guardería infantil, pueden contribuir a reducir las diferencias salariales.

La brecha salarial entre géneros también es mayor entre los trabajadores por cuenta propia, cuando son comparados con aquellos empleados por empresas, lo que contradice la noción tradicional de que las brechas salariales entre géneros se dan más por discriminación por parte de empleadores.

En promedio, una quinta parte de la brecha salarial entre géneros, no puede ser explicada en base a las diferencias de características observables de los individuos o del empleo. Esto indica que existen otros factores (incluyendo la discriminación) y características no observables y sin especificar en el estudio, como el esfuerzo y el compromiso laboral, que influyen al determinar diferentes compensaciones salariales.

Los resultados del estudio sugieren la existencia de barreras importantes de segregación y acceso para ciertos tipos de trabajo y sectores. Para enfrentar estas brechas, deben complementarse las intervenciones educativas y las políticas específicas con otras estrategias como la expansión de guarderías infantiles e implementación de programas de capacitación y re-entrenamiento laboral.

La investigación concluye señalando que un aumento de los niveles de educación de las minorías étnicas de América Latina podría reducir significativamente las diferencias en salarios.

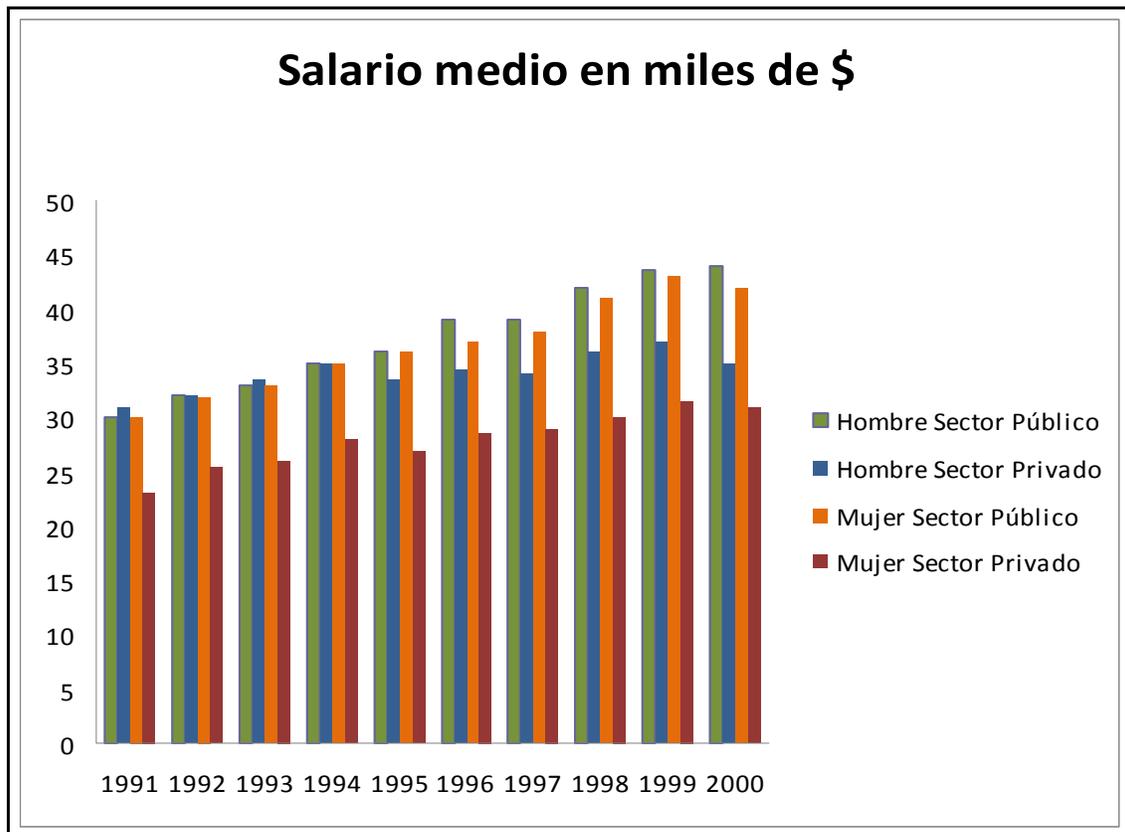
En la actualidad el BID está comprometido en promover la igualdad de género, actualizando su Política sobre la Mujer en el Desarrollo, como principio para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más pobres de América Latina y el Caribe.

Situación en Uruguay

Fernanda Rivas (Licenciada y Doctora en Economía) y Máximo Rossi (Licenciado y Doctor en Economía) realizaron en el año 2002, para el Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, un estudio sobre la evolución de las diferencias salariales entre hombres y mujeres en Uruguay, discriminando entre el sector público y privado.

Las principales conclusiones del trabajo fueron:

- El salario promedio por hora es mayor en el sector público que en el privado.
- La desigualdad salarial es siempre mayor en el sector privado que en el sector público.



Según un estudio realizado en Uruguay por el Fondo de Población de Naciones Unidas, cuando se compara la remuneración media de las mujeres por hora de trabajo, se constata que ésta es en promedio, un 10 % menor que la remuneración del hombre, mientras que entre mujeres y hombres con carreras universitarias la brecha ha alcanzado un 30 %.

Si bien las mujeres uruguayas alcanzan mejores niveles educativos que los hombres, y su integración laboral se ha incrementado en las últimas décadas, se mantiene la segregación horizontal y vertical en el mercado de trabajo que las perjudica.

En los últimos treinta años las mujeres han sido las mayores contribuyentes al aumento total de la población económicamente activa. Se ha sostenido que los costos de la mano de obra femenina son superiores a los costos de mano de obra masculina, a pesar de que las remuneraciones de las mujeres son inferiores. También se afirma que las menores remuneraciones para las mujeres no se basan en un criterio discriminatorio, si no que obedecen al mayor costo laboral que las empresas asumen al contratarlas, lo que se relacionaría directamente con la protección de la maternidad y el cuidado infantil.

No obstante, estudios realizados, desvirtúan estas afirmaciones:

El costo laboral de la mujer para el empleador representa el 0.5 % de la remuneración bruta mensual de las mujeres, lo que constituye un reducido costo en la contratación de las mismas.

Las mujeres se encuentran en un número reducido de ocupaciones (servicios personales). La primacía de los hombres se destaca en posiciones jerárquicas al interior de una ocupación (fenómeno de segregación ocupacional por género), lo que contribuye también a la explicación de las diferencias salariales.

2.3 La mujer en cargos gerenciales

2.3.1 Fortalezas y debilidades del género femenino para el desempeño de la actividad gerencial

Ernesto Beibe en su artículo publicado en ALDO Group, expone que una mujer emprendedora tiene ciertas características personales propias del género, de su educación y de su rol en la sociedad de madre y esposa.

Estas características son:

- Capacidad de iniciativa
- Capacidad de asumir riesgos
- Capacidad de tomar decisiones
- Capacidad de negociación
- Capacidad de organización
- Capacidad de desempeñar varias tareas simultáneamente

Estas capacidades se originan en la educación de la mujer. Mientras a los hombres se los educa para ser proactivos, a las mujeres se les educa para reaccionar ante demandas y necesidades, en base a las responsabilidades que se les asigna y lo que se espera de ellas a lo largo de su vida, en sus diferentes roles como hijas, esposas y madres.

De este modo de educación es que la mujer adquiere lo que el autor denomina “atención distribuida”, la cual se describe como la capacidad de realizar múltiples funciones al mismo tiempo.

Hoy las mujeres están constituyendo pequeñas empresas casi al doble de velocidad que los hombres lo cual responde a ciertos factores psicológicos detectados por Thomas Begley y David P. Boyd que requiere un emprendedor, como son:

necesidad de logro, necesidad de alcanzar objetivos

posición de control, idea que implica que las personas controlan su existencia y no la suerte.

Tolerancia ante el riesgo, ya que están dispuestos a correr riesgos moderados

Tolerancia ante la ambigüedad, debido a que con frecuencia se toman decisiones con información incompleta o confusa

Comportamiento del tipo A, lo que se refiere a hacer mas en menos tiempo

Uno de los aspectos que más considera la mujer a la hora de asumir un liderazgo, es la conciencia de responsabilidad y confiabilidad como elementos esenciales del mismo en la vida profesional. Así mismo, son sensibles a la total confiabilidad inherente al cargo directivo, tratando de llevar adelante y de forma eficiente su nuevo rol.

Se ha comprobado que las mujeres cuando ocupan posiciones gerenciales o de supervisión, no se sienten automáticamente líderes, cuando en realidad hay que reconocer que una persona que influye sobre el comportamiento de los demás es un potencial líder.

Una mujer que dirige una organización social por ejemplo, debe contar con todas las aptitudes y atributos del liderazgo tal como una mujer que dirige una importante compañía privada o está a cargo de una gerencia en el ámbito público.

Existe una tendencia de las mujeres a minimizar la importancia de sus roles; a veces sucede que no se visualizan como figuras de autoridad, negando el reconocimiento que han asumido o les han otorgado. Esto es en parte resultado de una desventaja cultural que existe, y que a su vez fomenta el miedo al éxito que sufren las mujeres, por pensar que su capacidad puede ser rechazada.

El apoyo de sus pares, ayuda a las mujeres a conseguir la autoconfianza necesaria para arriesgarse y triunfar. Muchas veces, la capacidad de las personas está latente y lo que necesitan es el estímulo de otras que aprecien su labor.

Aunque no se reconozcan como líderes, saben que el modelo de patrón que les gustaría representar, es el de aquel que se gana el respeto de sus subordinados en vez de exigirlo.

Las mujeres conocen la importancia de conservar ese respeto, siendo mejores personas, preocupándose por sus subordinados y reconociendo sus méritos cada vez que lo merezcan así como marcando sus errores u omisiones cuando corresponda.

Otra característica que define a las mujeres en su rol de líder, es la sensibilidad hacia el personal, llevando a que muchas veces se posterguen decisiones por miedo a cómo afectarán al involucrado, implicando esto consecuencias negativas.

Alcanzar el éxito requiere más que iniciativa y sacrificio. Las mujeres tienen una capacidad innata para sobrevivir, la cual va de la mano con el grado de ambición que tienen para convertirse en líderes. En ocasiones, adquieren cualidades positivas que surgen de otras negativas, por ejemplo a la hora de elaborar un proyecto o llevar adelante determinada gestión, al no contar con la autoconfianza suficiente y no sentir una seguridad absoluta en su trabajo, se preocupan por una preparación más detallada y ser más flexibles a las opiniones.

Sally Helgesen en su libro “La ventaja de ser mujer” concluye sobre ciertas habilidades que visualizó en su estudio realizado a cinco mujeres directivas o líderes de empresas, las cuales desarrollaremos a continuación.

En este estudio la autora afirma que las mujeres son más protectoras e intuitivas, más propensas a considerar el aspecto humano, a restar importancia a las distinciones de jerarquía y mando, y que son intolerantes con las formalidades.

La mencionada intuición en las mujeres puede explicarse como la capacidad para leer el lenguaje para verbal y procesarlo, mientras que el hombre entiende solo lo verbal.²⁰

Las mujeres que manejan y dirigen sus propias compañías son más liberales al momento de establecer las políticas a aplicar y definir las tareas a cumplir, por eso sus empresas reflejan especialmente valores femeninos.

Las mujeres que dirigen se esfuerzan por ser accesibles, principalmente con sus subordinados inmediatos. En muchos casos, utilizan paneles divisorios o mamparas en lugar de paredes en sus despachos, así el personal no se siente intimidado al entrar y pueden apreciar que la jefa está al tanto de todo lo que ocurre a su alrededor. Dichas dirigentes no

²⁰ “El mito de la eterna diferencia”, Andrea Márquez López Mato, Instituto de Psiquiatría biológica integral, 2003

esperan que sus secretarias las “protejan” del mundo exterior, sino que las consideran un canal que facilita el acceso y la comunicación con el mismo.

Las mujeres empresarias que han logrado el éxito en lo que hacen sienten que deben brindar apoyo a sus colegas, principalmente en el momento en que se están iniciando en sus carreras y sobre todo, por la competencia a la cual deberán enfrentarse. Esto refleja que las mismas poseen un alto grado de compromiso y responsabilidad.

Las dirigentes de empresas apoyan la idea de dedicarle tiempo y paciencia a leer y analizar la correspondencia que reciben de forma diaria, dado que consideran que esto proporciona un medio para consolidar las relaciones y es a su vez una muestra de consideración y cortesía.

Sally Helgesen explica que hay algo que distingue el punto de vista femenino y es que abarca una visión global de la sociedad: las mujeres relacionan las decisiones con el efecto que puedan tener sobre la familia, el medio ambiente y el sistema normativo.

Las mujeres coinciden en que su experiencia como madres ha sido muy valiosa para crecer al dirigir una empresa, ya que el tomar decisiones a diario en la vida familiar contribuye al desarrollo de habilidades de negociar, dirigir y manejar situaciones no previstas.

2.3.2 Diferencias y similitudes con el género masculino

Luego de exponer las fortalezas y debilidades de las mujeres al dirigir, enfocaremos nuestro análisis en las diferencias que podemos encontrar con el estilo de dirección del hombre.

Según un estudio realizado por Ronya Kozmetsky en 1992, el cual describe en su libro “La mujer en los negocios”, existen marcadas diferencias entre mujeres y hombres a la hora de desempeñar cargos de jerarquía, ya sea propias de su género, de su personalidad y de los roles que ocupan en la sociedad.

A modo de ejemplo, la autora hace mención, a que las mujeres no se ven automáticamente líderes en los negocios, en la gestión empresarial o en la dirección de empresas; a diferencia de los hombres que asumen dicho rol de forma inmediata. Esto puede ocurrir ya sea porque el hombre se muestra más seguro de sí mismo, porque es más arriesgado y además porque tiene el camino trazado, ya que la figura del líder, siempre se vio representada por el género masculino.

Las mujeres demoran más que los hombres en desarrollar seguridad en sí mismas, y esto es, en cierta forma, lógico y esperable, dado que trabajan en estructuras que no han sido concebidas para ellas, y por esto deben ajustar sus acciones y valores a las mismas.

A su vez, suele ocurrir que muchas mujeres no se sienten cómodas a la hora de dirigir, contratar y en ocasiones despedir empleados. Esto puede suceder por ser más sensibles, por la inseguridad mencionada anteriormente propia de la personalidad, o por no tener un ejemplo femenino a seguir en el desempeño de dicho rol.

Otra diferencia que se desprende del análisis que realiza Ronya Kozmetsky, es que las mujeres no tienen la costumbre de promocionar sus negocios u ofrecer sus servicios, en cambio los hombres lo hacen de forma espontánea.

En lo que refiere a las promociones internas, las mujeres suelen enfrentar serios problemas a la hora de aspirar a ellas; esto se debe a las diferencias de oportunidades existentes entre sexos.

Concientes de sus restricciones de carrera dentro de las empresas, ellas suelen adoptar una estrategia diferente, ya que en lugar de consolidar una red de contactos interna con la esperanza de crecer en el escalafón, tejen sus redes hacia fuera de la organización.

Esta estrategia resulta crucial a la hora de explicar su mayor éxito al momento de conseguir e ingresar en un nuevo empleo, en comparación con los hombres. En efecto, cuando llegan a su nueva oficina, es probable que ya conozcan a algunos colegas y logren un veloz proceso de adaptación.

Respecto a los aspectos personales, se han destacado factores que contribuyen al éxito de las organizaciones: el ingenio (ser creativo), la expresividad (ser sensible frente a la gente y comunicativo), la capacitación (aprender más para perfeccionarse en la tarea) y la orientación laboral (sentir gusto por lo que se hace). Estos son factores en los que las mujeres se destacan y sobre los cuales han demostrado ciertas ventajas respecto al género masculino.

En un puesto directivo, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Asimismo, a la mujer le gusta fomentar el trabajo en equipo entre sus compañeros y compañeras de trabajo. A diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su papel directivo.

En diversos estudios se ha concluido que la mujer puede ayudar a implantar una visión de la empresa verdaderamente humanista, basada en sus capacidades emocionales y mucho más acorde con lo que exigen los tiempos que corren.

A la hora de resolver conflictos las mujeres pueden ser un modelo de rol. El comportamiento tranquilo y lógico para encontrar soluciones a situaciones límites, suele ser muy eficaz. Esta es otra de las ventajas con la que cuentan y que representa una poderosa herramienta de gestión. Sin embargo, no podemos perder de vista que no todas las mujeres actúan de la misma manera, ya que su comportamiento dependerá de sus características personales, de la situación personal que viven y del conflicto laboral que enfrentan.

En el punto anterior de nuestro trabajo “Fortalezas y debilidades del género femenino para el desempeño de cargos gerenciales”, mencionamos que la mujer posee ciertas características que surgen de la educación que reciben. Esta educación les permite desarrollar una mayor capacidad de “atención distribuida” respecto a los hombres, quienes desde la óptica opuesta tienen la capacidad de concentrarse y enfocarse más en una sola tarea, ya que no crecen sintiendo la presión de asumir los diferentes roles de ser madre, jefa de hogar y trabajadora, simultáneamente.

Pero no debemos dejar de reconocer que a veces las mismas características personales tienen connotaciones opuestas según el género. A modo de ejemplo, lo que en un hombre es considerado una cualidad, ser exigente, en una mujer es considerado una debilidad, ser agresiva e incomprensiva. De la misma manera, ocurre con situaciones habituales familiares que deben atender, ya que si un hombre atiende una situación, como ser, llevar a sus hijos a sus respectivos centros de estudios se tiende a pensar en lo sentimental del hecho desde una óptica positiva, cuando si este mismo hecho lo realiza una mujer, se tiende a pensar que está dejando de lado su responsabilidad profesional.²¹ De esta manera, las mujeres deben aceptar que en la sociedad actual los roles de mujeres y hombres son apreciados de manera diferente.

La habilidad de comunicarse, de priorizar las actividades a desempeñar a diario y el tener una visión más amplia y global de las organizaciones representan ventajas del género femenino ante el masculino.

De acuerdo a encuestas realizadas por el Center of Values Research las mujeres que ocupan altos puestos responden mejor al perfil de “líder existencial”, aquel que es capaz de conciliar los intereses financieros de la compañía con los del personal, que se concentra en los fines y en los medios para alcanzarlos y que es eficiente en la planificación y ejecución de programas y políticas.

Otro de los motivos por los cuales las mujeres parecen ser mejores dirigentes son las experiencias y expectativas con que llegan a sus puestos de trabajo. Cada vez más, se reconoce que el rol materno ayuda a la conducción, dado que al tenerlo se poseen

²¹ Ernesto Beibe, artículo publicado en ALDO Group

habilidades como las siguientes: organización, sincronización, conciliación de los intereses, enseñanza, orientación, supervisión y control de los desequilibrios.

A pesar de la marcada evolución, llegar a cargos gerenciales para las mujeres no ha sido fácil, debido a que muchas veces las reglas de juego responden a la configuración de un equipo deportivo, particularmente de fútbol, deporte netamente masculino. Este deporte se ha utilizado, en ocasiones, como entrenamiento informal de líderes, en cuanto comparte similitudes con la organización de un negocio: su estructura organizativa, su tenaz concentración en el objetivo perseguido, su intento de bloqueo al contrincante, la importancia del desempeño eficiente de los participantes y la necesidad de contar con integrantes que hagan lo que se les dice sin cuestionar al entrenador.

La mayoría de las personas que apoyan el criterio deportivo de los hombres para obtener un buen “entrenamiento” en los negocios, también ridiculizan los juegos femeninos por considerarlos ineficaces para este propósito. Por lo general, se piensa que las mujeres que incursionan en el mundo de los negocios han perdido su tiempo en su infancia jugando a las muñecas o las maestras. Sin embargo, estudios modernos revelan que esto ha representado ventajas para ellas, debido a que les brinda una habilidad para adoptar diferentes roles (capacidad necesaria en la administración) y fortalece su capacidad de improvisación (cualidad que les llega por haber desempeñado juegos que carecen de reglas preimpuestas).

De manera que estos “juegos de niñas” las llevan a desarrollar aptitudes que se valoran de forma positiva en una organización: innovación, emprendimiento, creatividad, cooperación y solidaridad. Dado que las necesidades son diferentes para los niños según su sexo, eligen tipos de juegos que luego los formarán como diferentes seres humanos. Los varones anteponen el resultado esperado en la competencia, es decir, el triunfo, ante las relaciones personales y aprenden a sentirse seguros con las reglas y procedimientos fijados. Mientras que las mujeres aprenden a priorizar la cooperación y las relaciones y a rechazar las estructuras autoritarias.

Helgesen publica que en sus investigaciones advirtió que todas las mujeres analizadas se ubicaban en el medio de una estructura organizacional, no en la cúpula, sino en el centro (sistema orbital de dirección), de forma de comunicar “hacia afuera” y no “hacia abajo”. Junto con la idea de ubicarse en el centro de una red, también se sentían conectadas con todo y todos quienes se encontraban a su alrededor. Explican el hecho de ocupar esa posición central como una forma de alentar el intercambio fluido de información (la misma se obtiene de forma directa de todas las fuentes). Esto no significa que por estar ubicadas en el centro no puedan ejercer su autoridad jerárquica, sino que la ejercen de una manera más sutil.

El proceso de dirigir desde el centro del sistema se nutre y vigoriza a través de sus puntos de intersección. Además, como elimina los niveles superiores e inferiores, se logran

planes elaborados entre diferentes sectores, sin llegar a cuestionarse quién está en un nivel más alto o bajo, minimizando la posibilidad de conflictos.

Una diferencia muy marcada entre los géneros se observa en la estrategia planteada, dado que el hombre tiene un plan definido y objetivo para lograr lo que desea, mientras que la mujer carece del mismo. Muchas mujeres advierten cuando les preguntan por su éxito que nunca se plantearon metas específicas para sí mismas, ni aspiraron alcanzar una posición particular, sino más bien aprovecharon las oportunidades cuando éstas surgieron e intentaron obtener el máximo provecho de ellas.

Si bien en general los hombres tienen una mirada intimidante, la autora resalta que la mujer tiene la voz firme, y que dentro de los métodos de liderazgo femenino la voz juega un papel más importante que la vista, dado que “la voz de una dirigente revela su personalidad y sus conocimientos y es un instrumento para generar respuestas. Y al adaptar su tono de voz a sus palabras cada mujer es capaz de modelar sus valores y de encontrar el método adecuado para enseñar, influir y persuadir a los otros para que compartan dichos valores”.

Las mujeres estudiadas son buenas interlocutoras y este es un aspecto dominante en su estilo de dirigir. Utilizan esta capacidad como un medio para recoger información y como una forma de hacer que su personal se sienta escuchado y tenido en cuenta. Estudios revelan que las mujeres escuchan más que los hombres y de manera muy diferente: más intensa, más reflexiva y más atenta. Además, lejos de ser un defecto, el caracterizar a las mujeres como conversadoras, las ayuda a aflojarse y disfrutar libremente de sus reuniones y exposiciones.

Otro punto fuerte en el género femenino es su capacidad de negociar, dado que no lo ven simplemente como una forma de ganar, sino como un proceso que les permite forjar relaciones. Leonard Greenhalgh concluye que los valores femeninos de interdependencia y reciprocidad les permiten a las mujeres hacer negociaciones estables, mientras que los valores masculinos de independencia y competitividad hacen que los hombres consideren la negociación como una forma de sacar ventaja sobre el oponente.

Henry Mintzberg en 1968 realizó un análisis empírico en el cual observó y estudió a cinco directivos realizando sus tareas diarias. Del mismo modo en 1990, Sally Helgesen, desarrolla en su libro “La ventaja de ser mujer”, las conclusiones arribadas luego de observar las actividades de cuatro mujeres dirigentes o líderes de empresas.

A continuación presentamos un cuadro comparativo con las principales conclusiones a las cuales arribaron ambos autores:

Género masculino (Mintzberg)	Género femenino (Helgesen)
Los directivos trabajan a un <u>ritmo</u> continuo, sin hacer pausas por ninguna razón.	Las mujeres trabajan con un <u>ritmo</u> estable, pero con breves pausas programadas a lo largo de la jornada.
Jornadas caracterizadas por discontinuidad y desintegración, debido a que los subordinados interrumpen de forma permanente con <u>entrevistas no programadas</u> .	Las mujeres ven como parte integrante del conjunto de sus actividades las <u>entrevistas no programadas</u> .
Los directivos presentan una <u>conducta de exclusividad</u> y un tanto obsesiva hacia su trabajo. Esto los conduce a tener un núcleo de interés profundo, pero extremadamente limitado.	Las mujeres además desarrollan <u>actividades extra laborales</u> , dado que entienden que deben cumplir de forma satisfactoria todos los roles: laboral, profesional, familiar y social.
Los directivos le dedican un escaso tiempo a la <u>correspondencia</u> , delegando siempre esta tarea en sus secretarías.	Las mujeres proveen el tiempo necesario para ocuparse de la <u>correspondencia</u> .
Los directivos mantienen una compleja <u>red de relaciones</u> con personas ajenas a la organización a la cual pertenecen, dado que aportan información valiosa a la compañía.	Las mujeres mantienen una trama compleja de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones pero a su vez se concentran en las <u>interrelaciones</u> que existen entre sus funciones y el medio.
Notoria dificultad de los managers para compartir la <u>información</u> porque sienten que al brindarla pierden en cierta forma su poder.	Las mujeres prevén la mayor difusión posible de la <u>información</u> que disponen.

Las diferentes épocas en que se hicieron estos estudios inciden considerablemente en las conclusiones a las que se arriba.

Todas las características descritas, determinan un nuevo estilo de dirección propio de las mujeres sin un camino trazado. Dicho estilo debería incluir las fortalezas inherentes al género, siempre entendiendo que la visión de los demás comprenderá sentimientos y aspectos culturales que provocan que una misma actitud o dicho no signifique lo mismo si lo hace o dice una mujer que un hombre. Del mismo modo, no denota lo mismo si el dicho se refiere a una mujer que a un hombre. Comprendiendo estas reglas del juego, se irán encontrando los caminos que lleven al cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que a cargos gerenciales refiere.

De todos modos, el género femenino valora la posibilidad de poder aprender de su par, el hombre, la forma de visualizarse, cumplir el rol de líder, promocionar su desempeño, entendiendo que también tiene mucho para enseñar.

2.3.3 Antecedentes y evolución de la mujer en cargos gerenciales

Tradicionalmente, la ausencia de la mujer en puestos directivos ha hecho que se prestara escasa atención al estilo femenino de liderazgo.

Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo, y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral son algunas de las causas por las que las mujeres directivas siguen siendo minoría.

De hecho, según un estudio realizado por Alfonso Sauquet²², Decano de ESADE Business School, las pocas mujeres en puestos directivos buscaban minimizar las diferencias y acomodarse en un mundo de hombres.

Sin embargo, ahora que las mujeres han comenzado a acceder a posiciones de responsabilidad, es relevante preguntarse si existe un modo femenino de gerenciar y sus posibles diferencias con el modo masculino. Actualmente, la mayoría sostiene que el liderazgo femenino existe y es diferente del masculino.

El liderazgo masculino se construye sobre la competitividad, la racionalidad y el uso de la jerarquía, mientras que el estilo femenino, por el contrario, se basa en la dimensión relacional, la empatía, la emoción y la colaboración.

²² “Existe un estilo femenino de liderazgo?”, Artículo publicado en materiabiz.com, Abril 2008

Vivimos en una época en que la inteligencia emocional es un concepto frecuente en las organizaciones.

De acuerdo a estudios de la Organización Internacional del Trabajo²³ el porcentaje de mujeres en posiciones ejecutivas, a nivel mundial, es de sólo el 16,5%. A su vez, dentro de la categoría de ejecutivos, se repiten las discriminaciones. Un claro ejemplo de ello son los Estados Unidos, donde hay un 39% de mujeres ejecutivas pero sólo el 3% ocupa posiciones en los máximos niveles de decisión (top management) o llegan a CEO (Director Ejecutivo). En la Argentina, según algunas cifras aportadas por consultoras de personal, sólo un 3 o 4% de los cargos directivos se encuentran ocupados por mujeres.

Muchos académicos, pronosticadores y gerentes de primera línea consideran que las mujeres son mejores líderes que los hombres y, tarde o temprano, pasarán a tomar la delantera en el mundo de los negocios, tanto por ciertas cualidades innatas como por el grado de esfuerzo y dedicación al trabajo. Entonces la pregunta que cabe hacerse es ¿por qué se mantienen estos límites a pesar de la creciente corriente de opinión sobre las ventajas que, en teoría, tienen las mujeres para ejercer cargos de liderazgo en el mundo corporativo?

Una de las explicaciones sobre la discriminación que sufren las mujeres en el acceso a cargos ejecutivos se encuentra en el predominio en la cultura organizacional de ciertos criterios o pautas asociadas al rol masculino, como las vinculadas con el compromiso con la organización, el éxito en la carrera y la dedicación al trabajo.

Es un hecho que existen diferencias en el estilo de liderazgo de varones y mujeres, pero no hay nada que demuestre que el estilo “masculino” sea mejor o más eficiente que el “femenino”.

Incluso, para algunos autores las ventajas se encuentran del lado de las mujeres, ya que los hombres eligen un estilo transaccional, basado en métodos tradicionales de ordenar y controlar, mientras que las mujeres tienden al liderazgo transformacional, sustentado en la motivación y el apoyo.

Actualmente, se cita el “estilo de liderazgo andrógino”, que es aquel que integra características de ambos. De todas formas, no es fácil separar al hombre y a la mujer de los estereotipos que los identifican, ni visualizar en una mujer características típicamente masculinas o viceversa.

La concepción del éxito en la cultura organizacional actual está ligada a una visión masculina más egocentrista y materialista que hace que las mujeres sean vistas como menos

²³ “Mujeres ejecutivas”, Artículo publicado en ecolink.com.ar, Junio 2006.

ambiciosas y menos interesadas en su trabajo y, por lo tanto, menos adecuadas para ocupar cargos gerenciales.

Por lo expuesto, concluimos que si bien la evolución de la mujer al ocupar cargos gerenciales ha sido relevante, aún no ha llegado a igualar en términos cuantitativos la participación del género masculino.

2.3.4 El techo de cristal: un obstáculo para acceder a cargos de poder

En el punto anterior mencionamos que el porcentaje de participación del género femenino en el desempeño de cargos gerenciales no ha igualado los niveles alcanzados por el hombre. Una de las causas es el llamado techo de cristal, el cual será desarrollado a continuación.

Desde mediados del año 1980, la literatura organizacional comenzó a identificar como "Techo de Cristal" (o Glass Ceiling) a una serie de barreras transparentes que suelen impedir el acceso de las mujeres a puestos de alta jerarquía.²⁴

El llamado techo de cristal impide que las ejecutivas alcancen cargos directivos, pese a tener excelentes condiciones de liderazgo; es decir que representa el límite que poseen las mujeres para ascender a los niveles de decisión de las empresas, esto es, en cargos ejecutivos. Aunque las mujeres participan cada vez más de la población económicamente activa (un reciente estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que, en la última década, la ocupación femenina en América Latina creció del 42,1 al 47,1 por ciento), los puestos de dirección les están en gran medida vedados. Éste es un fenómeno mundial.

El techo de cristal aparece como un obstáculo invisible en la carrera profesional de las mujeres que les impide avanzar. Su carácter de invisibilidad está dado por el hecho de que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que son difíciles de detectar.

No podemos echar toda la culpa al "techo de cristal" o lo que es lo mismo ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificultan su acceso. También existe un "techo de cemento" autoimpuesto por elecciones personales, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes.

Las mujeres se crean, sostiene Simmons, su propio "techo psicológico de cristal". En muchas ocasiones las mismas mujeres se autoexcluyen al pensar (a veces de modo

²⁴ "Mujeres ejecutivas", artículo publicado en www.econlink.com.ar.

inconciente) que los puestos directivos son cosas de hombres. Liliana Novaro (Asociación Psicoanalítica Argentina) advierte que este conflicto psicológico se conjuga con el hecho de que la sociedad aún expresa discriminación hacia la mujer en el mundo laboral.

Virginia E. Schein, profesora de management del Gettysburg College en Pennsylvania, fue pionera en la investigación de los estereotipos de género y su impacto en la carrera laboral de las mujeres. En 1973, publicó un estudio donde demostraba que tanto hombres como mujeres pensaban que los hombres eran quienes poseían las características asociadas a un manager exitoso. Sigue siendo predominante el estereotipo que relaciona al hombre como directivo, considerando que la mujer no puede serlo por carecer de capacidad de mando y autoridad. Estos estereotipos proceden no sólo del ámbito empresarial sino también del entorno familiar y educativo.

Tras años de iniciativas por la diversidad, el techo de cristal sigue existiendo. Este fenómeno podría deberse a que el estereotipo más aceptado de gerente de primera línea sigue manteniendo las características individuales asociadas a lo masculino, como competitividad y capacidad de decisión, en lugar de incorporar las habilidades habitualmente catalogadas como femeninas, como ser la empatía y la comunicación.

Pero, ¿cuales son específicamente los obstáculos que impiden a las mujeres alcanzar posiciones de responsabilidad?

La consultora Catalyst, especializada en mangement femenino, ha identificado las siguientes barreras:

- 1) Estereotipos y preconceptos negativos sobre las habilidades de la mujer para los negocios, ya que históricamente fue el hombre quien desempeñó estos cargos.
- 2) Aversión al riesgo de depositar responsabilidades claves en manos de una mujer, por identificarla en otro tipo de tareas.
- 3) Falta de planeamiento de carrera para mujeres ejecutivas dentro de las organizaciones.
- 4) La naturaleza de los trabajos típicamente desempeñados por las mujeres en las organizaciones corresponde a niveles de jerarquía inferiores.
- 5) Exclusión de las mujeres de las redes informales de comunicación, debido a que existe la percepción de que incluirlas en dichas redes tendría una connotación negativa para la organización.
- 6) Escasa flexibilidad y falta de oportunidades a las mujeres. Esto concluye en pérdida de talento que la empresa debería intentar retener.

7) Obstáculos internos que impiden a la mujer avanzar, como son falta de autoestima, inseguridad, complejo de culpabilidad (¿renuncia a la familia?), miedo a sobresalir. Estos problemas son consecuencia de la estructura social y de una educación sexista. Las mujeres deben lograr romper, en primer lugar con su techo de cristal interno para luego hacerlo en el exterior.

¿Cuáles son los costos del techo de cristal para las organizaciones?

- Desmotivación de los mandos medios.
- Menor productividad como consecuencia de la inequidad entre hombres y mujeres.
- La escasa diversidad en la composición de los grupos de trabajo gerenciales puede derivar en decisiones pobres y sesgadas.
- Reducción en el suministro de talentos y recursos. Este punto es crítico en mercados con alta concentración de mujeres entre los consumidores. El techo de cristal impide a la empresa contar con mujeres en el nivel estratégico de toma de decisiones.

Políticas y programas adoptados por las organizaciones para abordar el problema del techo de cristal y evitar sus consecuencias negativas:

- 1) Programas para equilibrar el trabajo y la vida familiar: horarios flexibles, trabajo part-time y home office.
- 2) Programas de liderazgo y planeamiento de carrera con metas objetivas. Los mismos son esenciales para atraer mujeres y retenerlas en la organización.
- 3) Revisión sistemática de los procedimientos de promoción, aumentando la responsabilidad de los tomadores de decisiones, garantizando la equidad en el proceso y asegurando que todos los postulantes conozcan los procedimientos.
- 4) Políticas adoptadas por mujeres que han conseguido superar el techo de cristal para alcanzar altas posiciones. Ellas deben comunicar abiertamente sus logros, ofrecer recomendaciones sobre su experiencia en la superación de los obstáculos y trabajar como mentoras para jóvenes ejecutivas²⁵.

²⁵ Trabajo realizado por la Lic. Mariana Paludi, Estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés, Año 2008

Cada día son más las empresas que se incorporan a una forma de gestión y liderazgo, donde se tiene en cuenta el talento, la incorporación de la diversidad y las políticas de igualdad de oportunidades para ambos géneros.

Asimismo, muchas mujeres, con el fin de romper con el llamado techo de cristal, deciden abandonar sus carreras profesionales para hacerse empresarias y así gestionar sus propios tiempos y ver cumplidas sus expectativas profesionales y personales. Emanciparse o romper el techo de cristal no requiere montarse a una nueva revolución sexual, sino construir una nueva imagen de mujer: la de mujer líder.

2.3.5 Ejemplos de planes y acciones del Estado Uruguayo que promueven la equidad de género

El concepto de equidad tiene un contenido de balance, de igualación. La noción de Igualdad significa que personas diferentes, que pertenecen a diferentes grupos sociales, valen lo mismo. La igualdad ante la ley significa que a personas que pertenecen a diferentes grupos, corresponde la misma justicia y el Estado se responsabiliza de la misma manera por todas ellas.

Giovani Sartori²⁶ opina que la igualdad tiene por lo menos dos significados:

- Igualdad como idea de semejanza o identidad.
- Igualdad como idea de justicia, como deseo de trato equitativo que debe darse a las personas.

El derecho a no ser discriminado/a es una forma de garantizar la igualdad mínima para las personas, es decir, que personas diferentes tengan igual valor para el Estado.

Se entiende por discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que tiene como propósito impedir o disminuir el reconocimiento en condiciones de igualdad de los derechos y libertades a todas las personas, en todos los ámbitos, político, social, económico, cultural, civil, y otros, por motivos diversos.

El derecho a la igualdad es más amplio que el derecho a la no discriminación. La mayoría de las Constituciones consagra la igualdad de derechos a nivel laboral entre hombres y mujeres, destacando que a igual trabajo, o a trabajo del mismo valor, corresponde igual salario.

²⁶ Giovani Sartori, (1987), "Igualdad" en Teoría de la Democracia

El enfoque de género significa reconocer que los roles, derechos, obligaciones, recursos e intereses de mujeres y hombres se determinan cultural y socialmente, que pueden cambiar con el tiempo y que no derivan de la diferencia biológica del sexo. Esto significa que los requisitos, las prioridades, las necesidades e intereses de mujeres y hombres tienen que ser considerados en la formulación de políticas, programas y proyectos, así como en todas las medidas que se implementen.

Las políticas públicas que han intentado responder a las demandas de igualdad de género en América Latina se pueden dividir en dos grandes grupos²⁷:

- Políticas de igualdad de oportunidades, que consisten en medidas correctivas de las desigualdades existentes para el acceso a los ámbitos en los que las mujeres se ven subrepresentadas; esto ha incluido la eliminación de las formas más directas de discriminación legal.
- Políticas de acción positiva, como las leyes que producen transformaciones y que dan lugar a relaciones equitativas entre hombres y mujeres.

Las políticas de igualdad de oportunidades forman parte de la agenda política de nuestro país y son desarrolladas en los diferentes niveles de la administración por organismos específicos que se han creado para ello, como por ejemplo el Instituto Nacional de las Mujeres.

Es importante que las mujeres participen tanto en el ámbito público, como en el político y en el proceso de toma de decisiones, demostrando sus valores, intereses y experiencia de manera que puedan ser tenidos en cuenta.

Uruguay ha demorado en plantear políticas públicas de igualdad de sexos desde el Estado y recién en los últimos años se ha comenzado a diseñar una política integral para que todas las reparticiones públicas puedan adecuarse a la igualdad de oportunidades y para que sus actuaciones sean pensadas en la diversidad de género-sexo.

Fue a partir del año 2005 que se acentuó la búsqueda de planes y acciones que fomenten la equidad de género y el desarrollo comercial, económico y social de las mujeres.

Un claro ejemplo es la creación del MIDES (Ministerio de Desarrollo Social) y la reestructuración del INAMU (Instituto Nacional de las Mujeres), con los cuales se intenta promover políticas de acción que logren un desarrollo equitativo de la sociedad y una distribución del poder más igualitaria, centrándose en aquellos sectores considerados más desprotegidos, como mujeres, niños y adultos mayores.

²⁷ Dra. Line Bareiro, Especialista en Género y Política Públicas

En el año 2007 fue realizado por el INAMU un estudio sobre la **Institucionalidad de Género en el Estado Uruguayo** al año 2006, significando el inicio de un proceso de fortalecimiento de políticas de género para un futuro, el cual describiremos a continuación.

El trabajo tuvo dos finalidades:

Brindarle al INAMU información sobre las posibilidades y limitaciones que tuvieran las instituciones para insertar las propuestas del Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos.

Contrastar el impacto de la puesta en marcha del plan durante el 2007 con la información relevada durante el 2006 que serviría como base.

Las instituciones gubernamentales relevadas fueron:

- Los trece Ministerios
- Los diecinueve Gobiernos Departamentales
- Los organismos Descentralizados (ANTEL, OSE, UTE, ANCAP, BPS, INAU, Dirección de Educación Primaria y Dirección de Educación Secundaria)
- Cuatro Comisiones Interinstitucionales (Comisión Tripartita para la Igualdad de Oportunidades y Trato en el Empleo, Consejo Nacional Consultivo de Lucha contra la Violencia Doméstica, Comisión Nacional Asesora de Salud Sexual y Reproductiva y Comisión Interministerial para cuestiones de Género en el Ámbito Internacional)
- El propio INAMU

En el trabajo se afirma que las “relaciones de género” ocurren tanto a nivel público como privado, en cuatro niveles:

Nivel cultural: ideas arraigadas de lo que es masculino y femenino.

Nivel social: división sexual en el trabajo, etc.

Nivel político: diferencias en el acceso al poder.

Nivel económico: diferencias salariales y segregación ocupacional, entre otras.

Partiendo de la existencia de estas relaciones, el estudio investigó sobre la presencia o no de un mecanismo de género (referente o área que cumple la función de promover acciones hacia la equidad de género y que sea reconocido por la máxima jerarquía) en cada institución analizada, nombrando un referente a entrevistar en cada una de ellas.

A su vez, relevó información sobre la integración, constitución y acciones desarrolladas durante el 2006 por las Comisiones Interinstitucionales.

En todos los casos se indagó sobre el conocimiento y participación en el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos.

Con las conclusiones, se buscó obtener una visión en conjunto y se intentó extraer aprendizajes y recomendaciones para promover las políticas de género en el Estado uruguayo, a fin que las mismas puedan ser institucionalizadas.

Que una política o una idea se “institucionaliza” en un determinado Gobierno, implica que se vuelve estable en el tiempo, sustentándose o convirtiéndose en normas, leyes o reglamentos, lo cual les otorga una cierta autonomía. Una de las dificultades que encuentran los mecanismos de género para implementar sus políticas, es la necesidad de legitimar sus propuestas, de manera de que todos se vean obligados a cumplirlas.

La institucionalidad de género es la política pública mas relevante evaluada en nuestro país que busca la equidad de género. La misma implica que organismos rectores de políticas de género a nivel estatal tengan como finalidad entre otras, potenciar los recursos del Estado para promover dichas políticas en todos los niveles y ámbitos.

Anteriormente, los programas que promovían el desarrollo de la mujer se manifestaban a través de planes educativos y de capacitación. En cambio, la nueva visión implica un cambio radical, dado que incluye la creación y aplicación de políticas públicas.

Esta nueva concepción del género femenino, implica políticas para promover la autonomía, la conciencia de derecho y el acceso a mayores espacios de poder.

Si bien este enfoque de género, promoverá políticas para hombres y mujeres, en algunos casos será necesario crear políticas específicas para mujeres o sea una discriminación positiva.

Este sería el caso por ejemplo, de exigir una cuota de representación en llamados para ocupar cargos políticos o laborales, ya que como es sabido, las mujeres tienen mayores dificultades para acceder a ciertos cargos.

Uruguay estudió los ejemplos de Europa y América Latina en su proceso de incorporar políticas de equidad de género:

La Unión Europea se concentró en tres fines fundamentales:

Promover la igualdad de oportunidades a nivel laboral y los derechos formales de la mujer como trabajadora.

Aumentar la participación de las mujeres, creando la Unidad de Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea y programas específicos para ellas.

Desarrollar el concepto de transversalización de género, lo que implica incorporar de forma sistemática el enfoque de género en todas las políticas e instituciones gubernamentales.

En *América Latina* se identificó un claro progreso en la institucionalidad de género, fundamentalmente a través del desarrollo de reformas constitucionales que defendían la igualdad y los derechos humanos en organismos al más alto nivel dentro del Gobierno.

Se reconoce la existencia de:

Leyes de igualdad que brindan un marco jurídico a las políticas de género en áreas específicas.

La creación de Organismos rectores en todos los países.

Avances en cuanto a políticas sectoriales y el desarrollo de planes de igualdad, que implican que el Estado reconozca que se trata de una responsabilidad compartida que busca terminar con la inequidad de género.

Los estudios demuestran que los Planes de Igualdad ayudan a detectar problemas y dan alternativas a las desigualdades en todas las áreas estatales.

Luego de analizar los mencionados ejemplos, nuestro país estudió la institucionalidad de género en las instituciones Gubernamentales.

Institucionalidad de género en los Gobiernos Departamentales.

Del trabajo se concluyó que de los diecinueve departamentos relevados, dieciséis gobiernos municipales cuentan con mecanismos de género que promueven la equidad. De los tres restantes, en dos no existe ni oficina ni representante que se encargue del tema y en el otro si bien existe la Oficina de la Mujer, la Familia y la Juventud, la identidad de esta oficina es primordialmente de la Juventud, por lo tanto no se considera que cuente con mecanismos de género de equidad.

Igualmente cabe considerar que hay un alto porcentaje de mecanismos que promueven la equidad de género a nivel departamental.

Varios de los mecanismos existentes se crearon a mediados del 2005, junto con el cambio de autoridades departamentales; y algunos otros si bien ya existían, se encontraban en el organigrama sólo de nombre ya que no contaban con un presupuesto, objetivos ni tampoco con personal.

Se destacan como logros de la institucionalidad de género a nivel departamental:

- haber comenzado a incorporar una perspectiva de género
- haber avanzado en el tema de la violencia doméstica

A su vez se han encontrado algunas dificultades:

- falta de sensibilidad en el interior de los gobiernos frente al tema de género
- falta de recursos humanos capacitados en el tema

Todos los Departamentos conocen la existencia y contenido del Plan de Igualdad, y salvo uno, todos participaron en su elaboración, principalmente a través de las Asambleas Departamentales. Esto es considerado un logro para el INAMU.

Institucionalidad de género en Ministerios y Organismos Descentralizados.

Del estudio surge que existen mecanismos en ocho de los trece Ministerios, y en los restantes se nombraron referentes por el Ministro correspondiente.

En cuanto a los organismos descentralizados, sólo UTE ha incorporado un mecanismo oficial, contando el resto de los organismos con un referente al igual que el caso de los Ministerios.

Los mecanismos para todos estos casos, son posteriores al año 2005, lo que demuestra que fue un proyecto del nuevo gobierno. También podemos asociarlos a la creación del INAMU y su política de desarrollo de la transversalización de género.

De todas formas, ya contaban con mecanismos de género el Ministerio de Salud Pública (donde existía un organismo llamado Salud de la Mujer y la Infancia que luego cambió de nombre y objetivos) y el Ministerio de Trabajo, que actualmente institucionalizó un área específica, pero que venía llevando adelante políticas de empleo y género desde la Dirección Nacional de Empleo.

Algunos Ministerios han desarrollado una normativa para enfrentar la discriminación tanto dentro como fuera de ellos. Tenemos como ejemplos:

El Ministerio del Interior cuenta con una normativa de política de equidad para reclutamiento y promoción;

El MSP cuenta con normativas de acompañamiento en el parto, atención a mujeres embarazadas, investigación de muertes por embarazo, violencia en el Primer Nivel de Atención;

El Ministerio de Vivienda propone un conjunto de acciones positivas hacia las mujeres otorgándoles crédito y vivienda.

En lo que refiere a legitimación sobre el tema en cuestión, el MSP y el MTSS son los que han conseguido mayores logros en cuanto a leyes y reglamentaciones sobre género.

En lo que tiene que ver con las dificultades encontradas, todos declaran falta de presupuesto y sensibilización hacia dentro de cada Ministerio.

Es un gran logro que todos los Organismos y Ministerios cuenten con un referente. A muchos de estos se les ha otorgado la potestad de promover políticas de género, algunos han encontrado un lugar en el organigrama, proponiendo así acciones de equidad de género. Esto es un primer paso hacia la institucionalización de este enfoque en el Gobierno.

Institucionalidad de Género en Comisiones Interinstitucionales.

Las comisiones relevadas en el estudio, dado que son aquellas que se caracterizan por promover la equidad de género, fueron:

El Consejo Nacional Consultivo de Lucha contra la Violencia Doméstica.

La Comisión Interministerial para Cuestiones de Género en el Ámbito Internacional.

La Comisión Nacional Asesora en Salud Sexual y Reproductiva.

La Comisión Tripartita para la Igualdad de Oportunidades y Trato en el Empleo.

Estas Comisiones están integradas por representantes del Estado y de la Sociedad Civil y tienen como finalidad asesorar o actuar sobre temáticas de equidad de género, salvo la Interministerial que tiene una finalidad que apunta a la elaboración de informes y seguimiento de las convenciones internacionales en materia de género.

La razón de ser de las mismas se relaciona a la existencia de espacios de articulación entre dependencias del Estado y organizaciones de la sociedad civil en temas asociados a las políticas de género, como son la participación del movimiento de mujeres y la necesidad de coordinar entre las instituciones las acciones a desarrollar.

Institucionalidad de Género en el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)

El INAMU como mecanismo rector integrante del Ministerio de Desarrollo (MIDES) logró una institucionalidad importante a partir del año 2005 a través de:

el reconocimiento de sus objetivos por la ley,

el aumento de su presupuesto,

la aprobación de la Ley de Igualdad de Oportunidades y Derechos y posteriormente del Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos.

El INAMU como organismo rector de políticas de género, debe transversalizar al conjunto de organismos estatales, incluyendo al Ministerio del cual depende.

Las actividades principales desarrolladas por el INAMU durante el año 2006 son las referentes al Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos y a la lucha contra la Violencia Doméstica.

➤ Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos.

Uruguay era uno de los pocos países del continente que no contaba con este mecanismo reconocido internacionalmente como clave para el avance en políticas que promuevan la equidad de género.

Este proceso tiene gran importancia fundamentalmente por dos razones:

- Las mujeres tuvieron la posibilidad de hablar, de preguntar, de participar en áreas del Plan, fortaleciendo los derechos de las ciudadanas.
- Y más allá de que se haya incorporado todo o parte de lo propuesto, siempre un proyecto que busque reunir variedad de opiniones estará más cerca de las necesidades reales de quienes pretende ayudar.

Un logro del INAMU fue la red de vínculos que se creó a partir de las consultas departamentales y sectoriales, ya que significó una posibilidad de establecer contactos con instituciones similares.

➤ Trabajo de Violencia Doméstica.

El INAMU se convierte en el referente del tema Violencia Doméstica al presidir el Consejo Consultivo en Violencia, por lo que la demanda de capacitación y atención le llegan de los restantes organismos del Estado, centrándose en la lucha contra la violencia y el derecho a denunciarla.

En cuanto a la participación internacional, Uruguay se ubica a la altura de los demás países del continente por primera vez, cumpliendo con los informes requeridos a nivel internacional y otorgando recursos humanos y financieros que promueven políticas de género.

Como conclusión final, en materia de Institucionalidad de Género, faltaría avanzar en normatividad tanto en los Gobiernos Departamentales como en los Ministerios.

Respecto a la ubicación dentro de la estructura de Gobierno que ocupa el INAMU, esta constituye una dificultad, ya que al encontrarse dentro de un Ministerio, para relacionarse con los restantes, depende de las jerarquías del cual pertenece lo que le quita autonomía.

Otro punto importante son las carencias en materia de recursos humanos y financieros, necesarios para llevar a cabo la institucionalidad de género, existentes tanto en los Gobiernos Departamentales, Ministerios y Organismos Descentralizados.

Esto significa un problema para la transversalización, ya que sería el INAMU el único que contaría con algunos de estos recursos aunque no suficientes, para los programas de género.

Tanto el Plan de Igualdad de Oportunidades y el proceso a través del cual fue formulado y discutido, son un avance sustancial en políticas de género en el país.

Existen algunos vacíos en determinadas áreas prioritarias para el tema de género que se constituyen en desafíos para el trabajo futuro del Instituto. Estas son: áreas de educación (incluida la preescolar), la protección social y los programas de combate a la pobreza.

Otro desafío para el Instituto es capacitar en género a todos los integrantes de los mecanismos y referentes de las Instituciones.

Significando un nuevo aporte en materia de políticas públicas de género, se realizó en diciembre del 2005 el **Seminario Internacional de Políticas Públicas de género denominado “Hacia un Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos”**, que buscó fortalecer el Instituto Nacional de la Mujer, significando un intercambio de experiencias de políticas públicas a favor de las mujeres.

El objetivo del Plan es generar mecanismos de política pública que incorporen la equidad de género en el proceso de reforma del Estado y en el mejoramiento de la gestión pública y de la descentralización.

El Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos se basa en cuatro pilares fundamentales:

Transversalización,
Integralidad,
Articulación,
Coordinación.

Las Comisiones de Mujeres son las que llevan adelante el Plan tanto en sus acciones diarias como en su participación en los órganos locales; son el marco de realidad para cualquier propuesta y representan una fuente de ideas y de acciones, para construir una sociedad democrática, inclusiva y equitativa.

En base a limitaciones encontradas en el primer Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos, se plantea un segundo Plan, cuyos desafíos a encarar son básicamente tres:

lograr mayor difusión,
lograr un mayor impacto en toda la estructura municipal,
definir indicadores que hagan posible una evaluación que acompañe el proceso y permita tomar medidas correctivas, de ser necesario.

Podemos visualizar otro ejemplo de política pública de equidad de género llevada a cabo en nuestro país en el Ministerio del Interior, en el cual se ha hecho un esfuerzo por **aumentar la representación de las mujeres en los cargos jerárquicos.**

Antes, las mujeres que trabajaban en el mencionado Ministerio, lo hacían básicamente en tareas de servicio, en tareas administrativas y muy pocas en tareas ejecutivas. Esto se fue revirtiendo a medida que el Ministerio empezaba a intervenir más en temas de violencia doméstica, involucrando y capacitando a mujeres en esta área.

También ha aumentado la participación de la mujer en la formación de policía ejecutiva. En algunos concursos, el resultado ha sido que los primeros lugares en las pruebas los han conseguido las mujeres.

Históricamente existía una desigualdad en la carrera policial en detrimento de las mujeres, ya que todo el personal femenino subalterno del escalafón ejecutivo, tenía lo que se denominaba el paréntesis PF (Policía Femenina), hecho que implicaba que la carrera para las mujeres se hacía dentro del propio grupo de pares. El 8 de marzo del 2005, con motivo al Día Internacional de la Mujer y con la iniciativa de la Directora de INAMU, el Ministerio se comprometió a través de la ley presupuestal a eliminar ese paréntesis, que era altamente discriminatorio. Y así fue que a partir de la vigencia de la ley, las mujeres del personal ejecutivo subalterno se encuentran en iguales condiciones de carrera en la Policía Ejecutiva Nacional.

Esta fue una de las gestiones realizadas por el Ministerio del Interior en materia de políticas públicas de equidad de género. Luego se comprometió y avanzó en nueve propuestas para seguir en este camino de igualdad que fueron:

- Reclutamiento, selección y promoción equitativas.
- Formación y capacitación en condiciones de equidad para hombres y mujeres.
- Consideración y apoyo al ejercicio de la maternidad y la paternidad.
- Asignación de tareas según competencias, aptitudes y aspiraciones.
- Erradicación del acoso sexual y moral.
- Prevención y sanción de situaciones discriminatorias.

- Trato respetuoso y equitativo.
- Sistema de información sobre los temas de género.
- Diseño de una política institucional que integre la política de género

Se han formado asociaciones que brindan oportunidades de desarrollo social, económico y político a mujeres en el Uruguay, que han contribuido al surgimiento de las mencionadas políticas públicas de género. Destacamos entre ellas:

Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU).
Comisión Nacional del Seguimiento: Mujeres por Democracia, Equidad y Ciudadanía (CNS Mujeres).
Mujer y Salud en Uruguay (MYSU).
Red de Mujeres Políticas.
Red Uruguaya contra la Violencia Doméstica y Sexual.

Las políticas anteriormente descriptas muestran claros ejemplos de los continuos esfuerzos por desarrollar e implementar planes y políticas públicas que buscan la equidad de género. No obstante estos avances, las limitaciones y obstáculos encontrados en esta búsqueda conducen a replantear nuevos objetivos a desarrollar en futuras acciones.

2.3.6 Situación actual de la mujer en cargos de poder en el Estado Uruguayo

A efectos de analizar la situación global de empleo en nuestro país, tanto en el sector público como privado, el informe realizado en marzo del año 2009 por la consultora de Inmujeres, Luciana Fainstan, muestra que mientras el 43 % del total ocupado en nuestro país son mujeres, en la Administración Central las funcionarias representan sólo el 30 %.

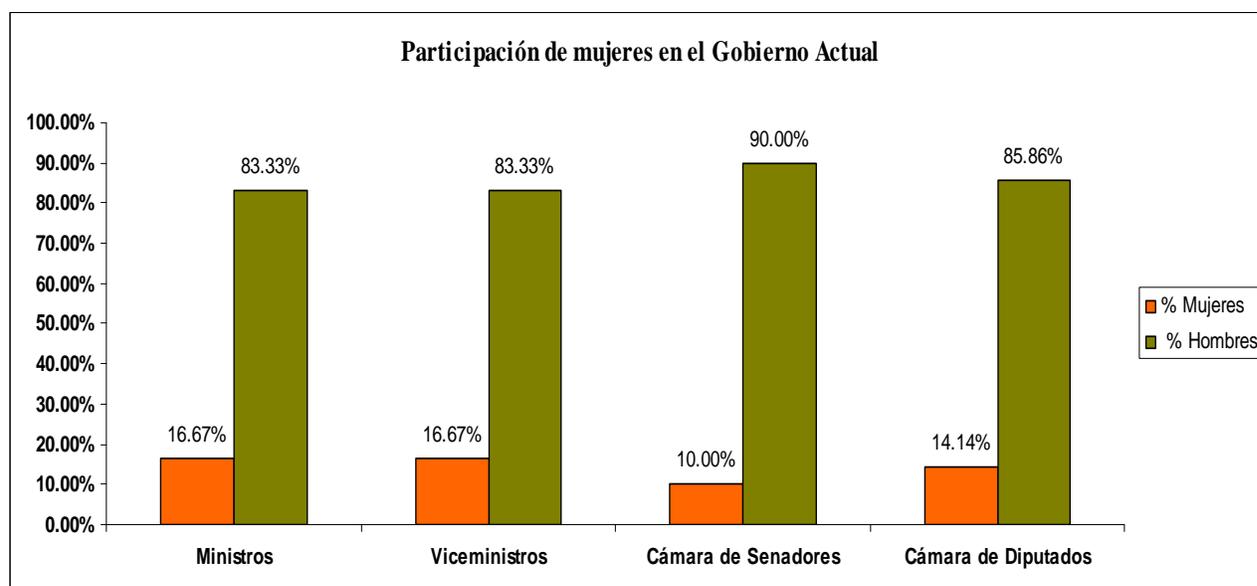
La investigación también destaca que dentro del sector público, tres cuartas partes de las mujeres están asignadas a los escalafones “administrativo”, “profesional” y “especializado” y que la mayoría relativa de los hombres desempeña tareas en el escalafón E “oficios”.

El mencionado estudio concluye que la distribución de género según los escalafones muestra que en la Administración Central se da la división sexual del trabajo, ya que hay tareas designadas a los hombres como las que implican uso de máquinas o tareas de fuerza, y otras destinadas a las mujeres como las administrativas.

A efectos de mostrar la participación de la mujer en cargos representativos de poder en el Estado Uruguayo, realizamos un análisis dentro de los Organismos y Ministerios en la

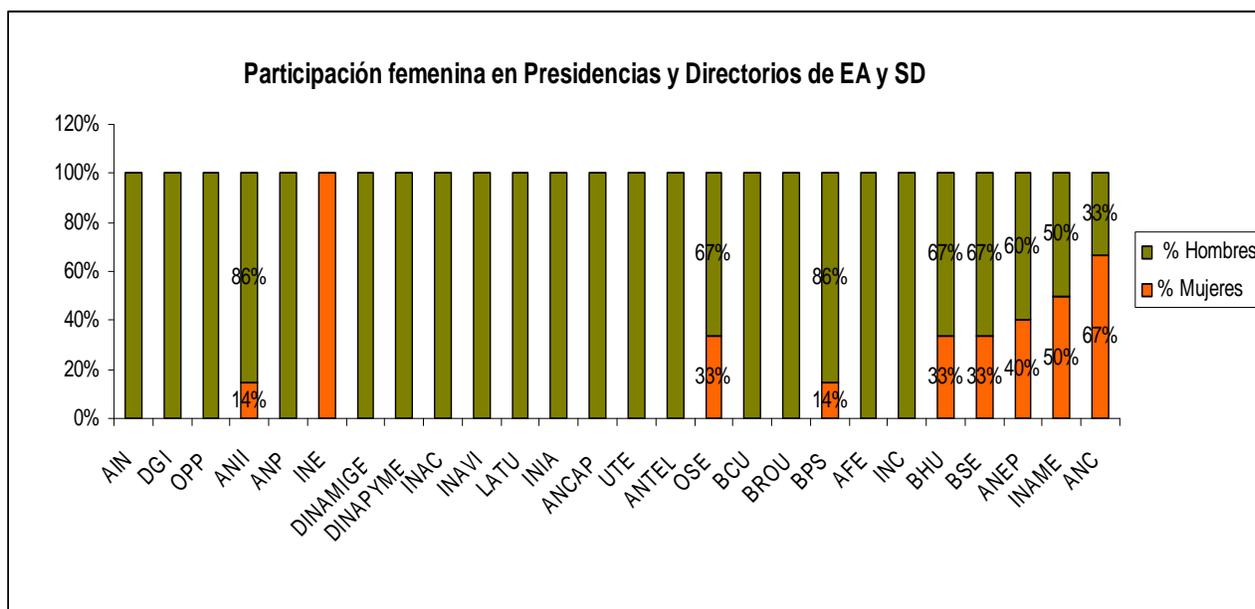
actualidad, acorde a la información disponible en internet de cada uno de ellos al 31 de marzo de 2010.

El resultado obtenido se ve plasmado en las siguientes gráficas:



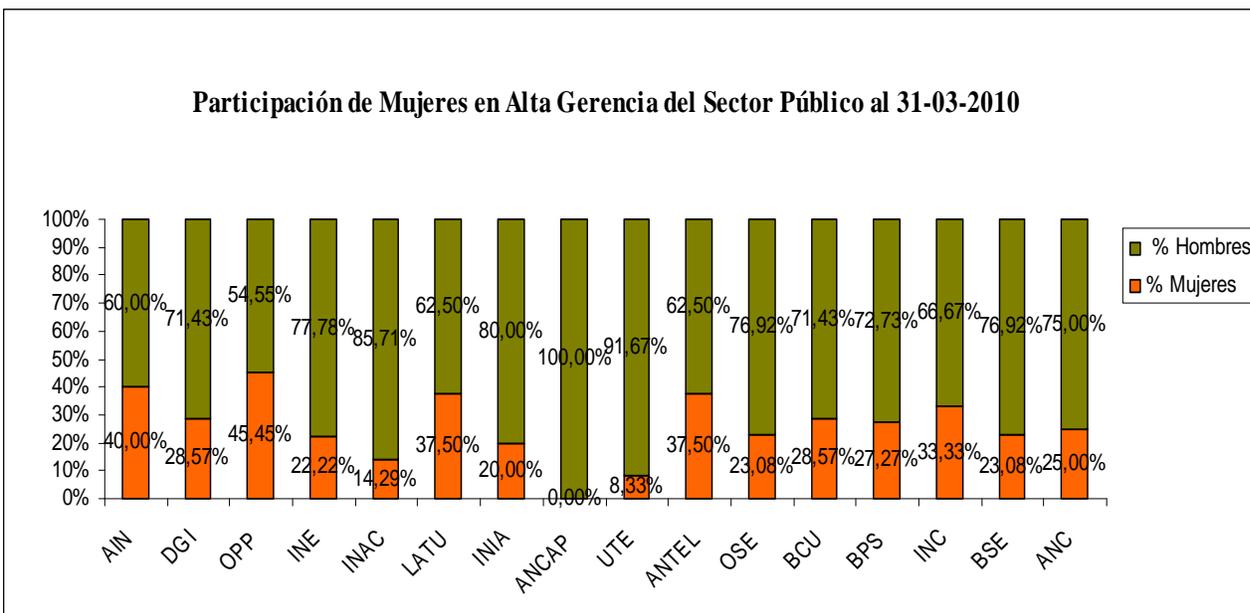
El gráfico anterior resume la participación de la mujer en Ministerios y Poder Legislativo. Respecto a los Ministerios se observa que de un total de doce Ministros, sólo dos son mujeres y ocupan el Ministerio de Desarrollo Social y el de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

En cuanto a la Cámara de Senadores de un total de treinta, tres son mujeres y en la Cámara de Diputados de un total de noventa y nueve, catorce son mujeres. Igualmente no debemos pasar por alto que actualmente las presidencias de ambas cámaras son desempeñadas por mujeres.



El presente cuadro indica que de un total de veintiséis Organismos analizados, nueve cuentan con al menos una mujer en su Directorio o Presidencia. El Instituto Nacional de Estadística (INE) se destaca por contar con una participación femenina del 100% de su Directorio, a pesar de que el mismo está integrado por una sola persona.

Dentro de los Organismos que cuentan con mujeres y hombres en sus Directorios, podemos destacar: la Administración Nacional de Correos (ANC) cuenta con dos miembros mujeres de un total de tres, significando el Organismo con mayor participación y el Banco de Previsión Social (BPS) y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) cuentan con el menor porcentaje, dado que en sus Directorios de un total de siete miembros, sólo una es mujer.



El último gráfico expone la participación de mujeres en cargos de alta Gerencia del Sector Público, situando a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) como el Organismo con mayor participación, ya que de un total de once Gerencias, cinco son ocupadas por mujeres.

En conclusión, si bien destacamos una mayor participación femenina en la actualidad, la misma no se ve reflejada en aquellos cargos de poder o ámbitos de decisión, dado que los mismos continúan siendo desempeñados en su mayoría por hombres. Esto tiene su explicación en que históricamente la administración pública ha sido ocupada por hombres y es lógico que al hacer antes la carrera, accedan antes a cargos de dirección. De todas formas, ejerce una gran influencia lo que nuestra sociedad quiere o espera de los cargos de dirección.²⁸

La situación descrita en nuestro país muestra la inequidad de género que todavía persisten en las estructuras y prácticas del sistema político.²⁹ Lo anterior es claramente visible a través de la sub-representación de mujeres en cargos de poder, lo cual es contradictorio en un país donde las mujeres participan activamente, tanto en los partidos políticos como en sindicatos y en muchas organizaciones sociales, y constituyen casi el 70 % de la matrícula universitaria.

²⁸ Artículo publicado en diario El País, “Las mujeres ganan más que los hombres en empleos estatales”, Marzo 2009

²⁹ Seminario Internacional “Políticas Públicas de Género”

2.4 Legislación Nacional e Internacional que aborda el tema

2.4.1 Normativa Nacional vigente respecto al tema de estudio

A través de la normativa y con el fin de lograr una sociedad mas justa, el Gobierno cumple su cometido de desarrollar políticas tendientes a superar las desigualdades e inequidades entre géneros.

La legislación nacional a través de la **ley 16.045** (Junio de 1989) prohíbe “toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y oportunidades para ambos sexos en cualquier sector o ramo de la actividad laboral”. Asimismo, protege el derecho al trabajo y los derechos de la mujer.

El alcance de la mencionada ley es nacional para la actividad pública y privada, y en la misma se prohíbe la discriminación:

En cuanto al acceso al empleo (provisión de cargos, criterios de selección, reclutamiento y contratación).

En las condiciones de empleo (criterios de evaluación, derecho a promoción, ascenso, estabilidad laboral, suspensión y despido, beneficios sociales, remuneración, formación profesional).

Cabe aclarar que la **Constitución Uruguaya** en el artículo 8, reconoce la igualdad ante la ley: “todas las personas son iguales ante la ley no reconociéndose otra distinción entre ellas sino la de los talentos o las virtudes”. Esto significa que todas las personas deben recibir el mismo trato y es el Estado quien debe velar por la protección de sus derechos.

El artículo 54 de la Constitución dispone que el trabajo de la mujer y de los menores sea especialmente reglamentado y limitado. No existe disposición especial para las mujeres en nuestra Constitución en lo que refiere a género o condiciones laborales, a excepción del artículo mencionado. Asimismo, el artículo 55 establece que la ley reglamentará la distribución imparcial y equitativa del trabajo.

Sí existen en Uruguay normas proteccionistas de maternidad que autorizan a interrumpir la jornada laboral de la empleada que amamante a su hijo, durante dos períodos de media hora, considerándose trabajo efectivo.

A las empleadas del sector público a través de la **ley N° 16.104** se les otorga un beneficio de trece semanas de licencia por maternidad, mientras que el artículo 26 de la **ley N° 17.930** (Ley de Presupuesto) concede al hombre diez días hábiles de licencia por paternidad. En cambio, el **Decreto Ley N° 15.084** en su artículo 12 otorga a las empleadas

del sector privado el beneficio de licencia por maternidad de seis semanas antes y seis semanas después del parto, y la **ley N° 18.345** de licencias especiales para los trabajadores de la actividad privada, le concede al hombre una licencia especial que comprende el día del nacimiento y los dos días siguientes. Los mencionados plazos de licencia por maternidad pueden extenderse en algunos casos especiales.

Durante la licencia por maternidad las empleadas tendrán derecho a percibir un salario por maternidad equivalente al sueldo o jornal que estuviere percibiendo más la cuota parte correspondiente al aguinaldo, a la remuneración de vacaciones y al salario vacacional, de acuerdo a lo que establece el artículo 15 del **Decreto Ley N° 15.084**.

A su vez, las empleadas de la actividad pública, pueden solicitar la reducción de la jornada laboral a medio horario, en período de amamantamiento, luego de la mencionada licencia maternal. Para las trabajadoras del sector privado no existe disposición similar.

La **Ley N° 11.577** establece la prohibición de despedir a la empleada en estado de gravidez o que ha sido madre recientemente. La sanción prevista en caso de incumplir con la disposición mencionada consiste en el pago de una indemnización equivalente a seis meses de sueldo.

Otro beneficio que se les concede a las trabajadoras de la actividad privada y las funcionarias públicas mediante **Ley N° 17.242** es el derecho a un día al año de licencia especial con goce de sueldo, a efectos de concurrir a realizarse exámenes de Papanicolau y/o radiografía mamaria, acreditando dicho hecho de forma fehaciente.

Por otro lado, reconociendo la labor de las mujeres inherente a la crianza de sus hijos, entró en vigor en octubre del año 2008 la **Ley N° 18.395** que en su artículo 14, adiciona un año de trabajo a los efectos del cómputo de años de servicio para la jubilación, por cada hijo con un máximo total de cinco años.

El 21 de marzo de 2005, mediante la aprobación de la **ley 17.866** se decreta la creación del **Ministerio de Desarrollo Social**, cuyos principales cometidos son: formular, ejecutar, supervisar, coordinar, programar, dar seguimiento y evaluar las políticas, estrategias y planes en las áreas de juventud, mujer y familia, adultos mayores, discapacitados y desarrollo social en general.

Coordinar las acciones, planes y programas implementados por el Poder Ejecutivo para garantizar el pleno ejercicio de los derechos a la alimentación, educación, salud, vivienda, al disfrute de un medio ambiente sano, al trabajo, a la seguridad social y a la no discriminación, también se encuentran dentro de las atribuciones del mencionado Ministerio.

Así mismo, le compete la regulación, promoción, seguimiento y monitoreo de las actividades de las entidades estatales que actúan en materia de juventud, mujer, adultos mayores y discapacitados, en cuanto corresponda.

El artículo 6 de la **ley 17.866** crea el **Instituto Nacional de las Mujeres**, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social. Su misión es ejercer, como ente rector de las políticas de género, las funciones de promoción, diseño, coordinación, articulación, así como el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, garantizar la igualdad de derechos y la equidad de oportunidades de mujeres y hombres asegurando la participación en los ámbitos político, económico, social, territorial e internacional.

Destacamos entre sus cometidos no mencionados en su misión, promover una ciudadanía plena, garantizando la inclusión social, política y cultural de las mujeres, así como su participación activa en el proceso de desarrollo nacional y garantizar el acceso y la plena participación de la mujer en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones.

Como antecedentes a este Organismo se encuentra el Instituto Nacional de la Mujer creado en 1987 y su modificación introducida en 1992 como Instituto Nacional de la Mujer y la Familia. Finalmente, se constituye en el 2005 como el mencionado Organismo.

Algunas iniciativas impulsadas por el Instituto Nacional de las Mujeres en sus primeros meses de gestión nos indican que no estamos ante un cambio de nombre solamente, sino que se está avanzando hacia una nueva institucionalidad.

Dentro de estas iniciativas podemos resaltar: la convocatoria a los y las ministras a un compromiso público en marzo de 2005 que pretendía encontrar acciones a llevar a cabo para el logro de una adecuada equidad de género y la redacción del **Proyecto de Ley de Igualdad de Oportunidades y Derechos**.

El 25 de julio de 2005 el Presidente de la República junto a su Gabinete Social y al Consejo Nacional de Políticas Sociales aprueba un **Plan de Equidad**, donde apuntan al logro de un plan de igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres, entre otros asuntos sociales de suma importancia.

Destacan en su prólogo que se evidencia en nuestro país una inadecuada distribución de los roles domésticos que dificulta el incremento de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres, en la medida que ha habido una inclusión creciente de la mujer al mercado del trabajo y del estudio.

En este sentido es que el Gobierno Uruguayo se plantea el Plan de Equidad como un paso sustantivo en la reconfiguración del sistema de protección social uruguayo, atendiendo de forma permanente a la nueva matriz de riesgos sociales.

Dentro de los objetivos estratégicos del mencionado Plan se advierte contribuir a la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres, eliminando toda forma de discriminación por género.

En lo que refiere a nuestra materia de estudio, el Plan de Equidad integra los siguientes principios rectores:

1. Garantizar el respeto y la vigilancia de los derechos humanos de las mujeres conceptualizados como derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, aplicando y desarrollando una legislación igualitaria.
2. Promover la ciudadanía plena, garantizando el ejercicio igualitario de los derechos, la inclusión social, económica y cultural de las mujeres, así como su participación activa en los procesos de desarrollo.
3. Promover cambios culturales que permitan compartir en condiciones de igualdad el trabajo productivo y las relaciones familiares y aseguren el acceso equitativo de hombres y mujeres a los procesos de innovación, ciencia y tecnología.

Atendiendo al compromiso asumido por el Gobierno con la ciudadanía, en el cual se considera que “Una genuina equidad de género y una auténtica igualdad de oportunidades para todas las uruguayas son elementos claves para transitar la senda del desarrollo productivo sostenible que proponemos como proyecto responsable y realizable de país”, el Poder Ejecutivo elevó a consideración parlamentaria el **Proyecto de Ley de Igualdad de Oportunidades y Derechos** aprobado por el Parlamento Nacional el 6 de marzo de 2007 por la **Ley 18.104**.

A su vez, la mencionada Ley crea el Consejo Nacional Coordinador de Políticas Públicas de Igualdad de Género, cuyos principales cometidos son promover la elaboración de Planes de Igualdad de Derechos y Oportunidades a nivel departamental y aprobar el Plan Anual de actuación del Ministerio de Desarrollo Social en esta materia.

Finalmente por el Decreto 291 de fecha 15 de mayo de 2007 se aprueba el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos. Políticas públicas hacia las mujeres 2007-2011, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social.

Otro ejemplo de medida proteccionista hacia los trabajadores, es la **ley N° 18.561 de acoso sexual**, aprobada el 11 de setiembre de 2009. La misma tiene como objeto prevenir y sancionar el acoso sexual así como proteger a las víctimas del mismo.

Se entiende por acoso sexual “todo comportamiento de naturaleza sexual, realizado por persona de igual o distinto sexo, no deseado por la persona a la que va dirigido y cuyo

rechazo le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral, o que cree un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe”.

La ley designa como responsables de actos de acoso sexual al empleador o jerarca, ya sea por los actos cometidos por ellos mismos o sus dependientes, en tanto haya tenido conocimiento de su ocurrencia y no haya tomado las medidas correspondientes para corregirlos.

Los responsables están obligados a adoptar las medidas que prevengan, desalienten y sancionen las conductas de acoso sexual, asimismo deben proteger la intimidad e integridad psico-física de las víctimas.

Por último, la ley establece que la víctima de acoso sexual tendrá derecho a reclamar al responsable una indemnización mínima de seis mensualidades, de acuerdo con la última remuneración del trabajador/a. El trabajador afectado y quienes hayan declarado como testigos no podrán ser objeto de despido ni de sanciones por un plazo de ciento ochenta días.

Otra ley reciente, es la **ley N° 18.476**, aprobada el 3 de abril del 2009 por el senado uruguayo sobre “Órganos electivos Nacionales y Departamentales y de Dirección de los partidos políticos”. La misma declara de interés general la participación equitativa de ambos sexos en la integración de estos órganos, y obliga a los partidos políticos a incluir, como mínimo, a una mujer cada tres candidatos en sus listas a cargos electivos en las elecciones nacionales de 2014 y las municipales de 2015. De esta manera se limita el número de candidatos varones a dos tercios del total, lo que se denomina discriminación positiva, ya que la ley pretende corregir la discriminación sufrida por la mujer con otra discriminación.

2.4.2 Normativa Internacional

El Gobierno debe asumir los compromisos internacionales que ha acordado respecto a toda forma de discriminación y promoción de acciones para equiparar las condiciones de género.

El derecho internacional desde siempre ha reservado a las normas constitucionales la decisión sobre la forma de integración del mismo al orden jurídico vigente de un Estado.

En todos los países de la región se produjeron avances significativos a través de las reformas constitucionales en materia de derechos de las mujeres. En gran medida lo que contribuyó a esos cambios fue, la participación de la mujer en los procesos nacionales de apertura política en los años 80 y 90.

Varias Constituciones establecen la igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres. Algunos ejemplos incluyen:

Argentina: incorpora a través de la Convención Nacional Constituyente de 1994, la Constitución Nacional de los Tratados de derechos humanos firmados y ratificados por el país.

Ecuador: Se eleva a norma institucional la igualdad entre hombres y mujeres, se declara la inconstitucionalidad de la discriminación.

Perú: El derecho a la igualdad ante la ley referido a la discriminación fue incluido explícitamente por primera vez, en la Constitución peruana de 1979.

Una gran fuente Internacional del derecho laboral son los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La regulación del trabajo femenino por la OIT tiene una larga trayectoria y constituye uno de los primeros antecedentes respecto al género, el principio de Igualdad consagrado en su Constitución.

El 15 de junio de 1960 entra en vigor el **Convenio Internacional de Trabajo N° 111** relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación.

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, considerando que la discriminación es una violación de los derechos enunciados por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adopta el mencionado Convenio.

Primeramente, enuncia que el término “discriminación” comprende cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación, incluyendo estas tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y las diversas ocupaciones, como también las condiciones de trabajo.

No obstante, expresa que las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.

En su artículo tercero indica que todo miembro para el cual el presente convenio se encuentre en vigor se obliga a: obtener la cooperación de empleadores y trabajadores en la tarea de fomentar la aceptación y cumplimiento de una política de igualdad de oportunidades laborales y promulgar leyes y promover programas educativos que puedan garantizar el cumplimiento de la mencionada política.

También se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva la igualdad de oportunidades y de trato, en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier tipo de discriminación.

El **Convenio Internacional de Trabajo N° 103** de 1952 introduce la maternidad como bien jurídico ampliando el ámbito de aplicación a otras ramas de ocupación dependiente (agrícolas, trabajo doméstico, trabajo asalariado a domicilio, etc.).

El **Convenio Internacional de Trabajo N° 100** de 1951 establece el principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina por un trabajo de igual valor.

El 18 de diciembre de 1979, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la **Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)**, que entró en vigor como tratado internacional el 3 de septiembre de 1981 tras su ratificación por veinte países. En 1989, al cumplirse el décimo aniversario de la Convención, casi cien naciones han declarado que se consideran obligadas por sus disposiciones.

La Convención fue la culminación de más de treinta años de trabajo de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, órgano creado en 1946 para seguir de cerca la situación de la mujer y promover sus derechos. La labor de la Comisión ha contribuido a poner de manifiesto todas las esferas en que a la mujer se le niega la igualdad con el hombre. Estos esfuerzos han desembocado en varias declaraciones y convenciones, de las cuales la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, es el documento fundamental y más amplio.

El espíritu de la convención se basa en los objetivos de las Naciones Unidas: reafirmar la fe en los derechos humanos fundamentales, en la dignidad y el valor de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres.

Uno de los cometidos generales de la convención es el de ampliar la interpretación del concepto general de derechos humanos mediante el reconocimiento formal del papel desempeñado por la mujer en la cultura y suprimir la limitación al ejercicio de la mujer de sus derechos fundamentales. La cultura y la tradición se manifiestan generalmente por estereotipos, normas y hábitos que en ocasiones causan las múltiples limitaciones jurídicas, políticas y económicas al adelanto y progreso de las mujeres.

Es por esto que en su preámbulo la convención destaca que “para lograr la plena igualdad entre el hombre y la mujer es necesario modificar el papel tradicional que ambos cumplen en la sociedad y la familia”. En consecuencia, los Estados parte están obligados a contribuir con la modificación de los patrones socioculturales de conductas de hombres y mujeres para “eliminar los prejuicios y las prácticas tradicionales y de cualquier otra índole

que estén basados en la idea de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres”.

Dentro de las causas que motivaron a los países miembros a elaborar y hacer cumplir dicha convención destacamos: la reafirmación del principio de no discriminación, la obligación de garantizar al hombre y la mujer la igualdad en el goce de todos sus derechos, la preocupación porque las mujeres siguen siendo objeto de importantes discriminaciones, el convencimiento de que la máxima participación de las mujeres en igualdad de condiciones y en todos los campos es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país y por último que el gran aporte de la mujer al bienestar de la familia y la sociedad no ha sido plenamente reconocido.

El artículo 3 de la citada convención versa: “los Estados partes tomarán en todas las esferas y en particular en las esferas política, social, económica y cultural, todas las medidas apropiadas, incluso de carácter legislativo, para asegurar el pleno desarrollo y adelanto de la mujer, con el objeto de garantizarle el ejercicio y el goce de los derechos humanos y las libertades fundamentales en igualdad de condiciones con el hombre”.

Los Estados parte tomarán todas las medidas necesarias para garantizar a la mujer el derecho a participar en la formulación de las políticas gubernamentales y en la ejecución de éstas, y a ocupar cargos públicos y ejercer todas las funciones públicas.

Los Estados parte adoptarán todas las medidas apropiadas a fin de asegurarle a las mujeres las mismas condiciones de orientación en materia de carreras y capacitación profesional, acceso a los estudios y obtención de diplomas en los institutos de enseñanza en todas las categorías.

El artículo 11 de la convención expresa la obligación de adoptar las medidas adecuadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo, a fin de asegurarle:

1. el derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano.
2. el derecho a las mismas oportunidades y condiciones de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección del personal.
3. el derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad laboral y a las prestaciones existentes.
4. el derecho a igual remuneración y prestaciones, a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad del trabajo.
5. el derecho a la seguridad social, en especial en casos de jubilación, enfermedad, desempleo, vejez, invalidez, etc.
6. el derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo.

Los Estados parte reconocerán a la mujer la igualdad con el hombre ante la ley, así como en materias civiles una capacidad jurídica idéntica a la del hombre.

Con el fin de examinar los progresos realizados con posterioridad a la entrada en vigor de la mencionada convención, se crea un Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer.

Por último y ratificando los pilares que sustentan la mencionada convención los Estados parte en el artículo 24 de la misma se comprometen a adoptar todas las medidas necesarias en el ámbito nacional para conseguir la plena realización de los derechos reconocidos en la convención, los cuales fueron expuestos anteriormente.

CAPITULO 3

Capítulo 3 – Trabajo de campo

3.1 Selección de Organismos, Departamentos y cargos a investigar

Nuestro trabajo de campo se basó en entrevistas realizadas a personas que ocupan cargos gerenciales en diferentes Organismos públicos.

A efectos de obtener información diversa y representativa de la realidad, seleccionamos organismos que contaran con diferentes estructuras, fines y cometidos y que se encontraran posicionados en diferentes niveles dentro de la estructura de la administración pública.

Si bien nuestro trabajo se enfoca en el estudio de cargos gerenciales desempeñados por mujeres, a fin de que nuestro análisis mostrara un marco comparativo de estilos gerenciales por género, enfocamos las entrevistas a mujeres y hombres que ocupan cargos jerárquicos en niveles altos o medios en la función pública.

El siguiente cuadro resume los Organismos y cargos gerenciales desempeñados por mujeres, seleccionados para nuestro trabajo:

Organismo	Cargo	Entrevistado
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Coordinadora General de Presupuesto Público	Cra. Diana Marcos
Dirección General Impositiva	Encargada de Dpto Apoyo Técnico y Administrativo	Cra. Nair Pomatta
Dirección General Impositiva	Encargada de Sección Planificación Operativa	Cra. Cristina Chocho
Ministerio de Desarrollo Social	Directora de División Recursos Humanos	Ec. María Noel Sanguinetti
Administración Nacional de Correos	Gerente de División Contaduría	Cra. María Elisa Leal
Unidad Reguladora de Servicios Estatales de Comunicación	Gerente de División Administración y Finanzas	Cra. María Stella Rivas
Banco de la República Oriental del Uruguay	Gerente de Agencia El Gaucho	Sra. Loida Rivero

Organismo	Cargo	Entrevistado
Tribunal de Cuentas	Directora de División Apoyo	Cra. Olga Santinelli
Banco Hipotecario del Uruguay	Directora del BHU	Cra. Ana María Salveraglio
Administración Nacional de Correos	Gerente de Área Logística	Ing. Claudia Bonnacarrere
Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas	Gerente de División Auditoría General	Cra. Adriana Toscano
Administración Nacional de Telecomunicaciones	Gerente de Área Evaluación y Seguimiento	Cra. Elizabeth Bertassi
Administración Nacional de Correos	Gerente de División Atención al Cliente	Técnica en Relaciones Laborales Beatriz Lorda
Hospital Pereria Rossell	Directora del Departamento Obstétrico	Obstetra Partera María del Carmen Romero
Banco de Previsión Social	Gerente de Área Recursos Humanos	Cra. María Victoria Quintans
Administración Nacional de Telecomunicaciones	Gerente de Área Contabilidad General y Planeamiento Económico Financiero	Cra. Carmen Darriulat

El siguiente cuadro resume los Organismos y cargos gerenciales desempeñados por hombres, seleccionados para complementar nuestro trabajo:

Organismo	Cargo	Entrevistado
Administración Nacional de Correos	Gerente de Área Comercial	Cr. Fernando Garín
Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas	Gerente de Área Comercial	Cr. Luis Margenat
Ministerio de Turismo y Deporte	Director de Asesoría Técnica	Arq. Guillermo Ceretti
Banco de Previsión Social	Gerente de Sucursal Trinidad	Doc. Oscar Barreras
Administración Nacional de Correos	Gerente de Área Recursos	Cr. Gabriel Del Río
Banco de la República Oriental del Uruguay	Gerente de Sucursal Trinidad	Sr. Tolentino González

Organismo	Cargo	Entrevistado
Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas	Gerente de Sucursal Trinidad	Sr. Carlos García Da Rosa
Administración Nacional de Educación Primaria	Gerente de División Jurídica	Dr. Eduardo Decia
Ministerio de Turismo y Deporte	Gerente de División Administración	Dr. Gastón Gianero
Administración Nacional de Correos	Gerente de Área Sistemas de Información	Ing. Fernando Vignoli

A fin de obtener una visión más global, anexamos entrevistas realizadas al personal a cargo de dichos Gerentes, entendiendo que aportan una visión objetiva sobre el desempeño de un cargo gerencial.

3.2 Información a relevar

El objetivo de nuestro trabajo de campo es evaluar el porcentaje de participación de la mujer en cargos gerenciales en el sector público, identificar posibles obstáculos existentes en el acceso a los mismos y analizar si existen diferencias entre los estilos de dirección femenino y masculino.

Tomando como guía los conceptos detallados y analizados en el Marco Teórico del presente trabajo, elaboramos un cuestionario particular para cada tipo de entrevistado (Gerente mujer, Gerente hombre, personal a cargo), los cuales transcribimos a continuación.

Cuestionarios Gerentes

Mujeres Gerentes

1. Nombre, profesión y Organismo en el cual trabaja actualmente
2. ¿Cuándo ingresó en la organización? Evolución jerárquica en la misma describiendo períodos implicados.
3. Cargo jerárquico que desempeña y dependientes a su cargo.
4. ¿Ha visto evolución en las mujeres para acceder a cargos gerenciales a nivel nacional? ¿y dentro de su organización?
5. ¿Se le presentaron obstáculos para el acceso a su cargo? (su condición de mujer, su edad, falta de carrera funcional)

6. ¿Enfrentó alguna situación de discriminación dentro de la organización por su condición de mujer?
7. ¿Sabe de diferencias de ingresos por género en un mismo cargo en su organización?
8. ¿Se siente respaldada por la normativa vigente relativa al trabajo de la mujer? (maternidad, acoso sexual, etc.)
9. ¿Existen aspectos personales y/o socio -culturales que diferencian a las mujeres de los hombres al momento de dirigir? ¿Cuales? (positivos y negativos)
10. ¿Considera que somos criados diferentes los hombres de las mujeres? ¿En que aspectos?
11. ¿En que influyen las diferentes crianzas de hombres y mujeres al momento de dirigir?
12. ¿Que considera que le aporta a la organización por su condición de gerente mujer?
13. ¿Que siente que ha imitado en la forma de dirigir del hombre?
14. ¿Piensa que es más fácil para el hombre desempeñarse en tareas gerenciales por considerarse que tiene el camino trazado?
15. ¿Considera que en algunos aspectos tiene una posición ventajosa por el hecho de ser mujer? (mas respeto, trato cordial)
16. ¿Cómo compatibiliza su vida personal y su vida profesional? (cantidad de horas de trabajo diario, trabaja en su casa, jornada continua o interrumpida por aspectos personales)
17. Al momento de tomar decisiones, ¿se considera conservadora para asumir riesgos?
18. Por su condición jerárquica, usted maneja información considerada estratégica. ¿Siente que al compartirla pierde en cierta forma su poder?
19. ¿Sigue los procedimientos formales? ¿O se maneja con cierta informalidad?
20. ¿Considera importante fomentar el trabajo en equipo? ¿Usted lo hace?
21. ¿Ve la delegación de tareas como una amenaza a su autoridad? ¿Por qué?
22. ¿Su jefe es mujer u hombre? ¿Siente que la trata diferente que a su par jerárquico hombre?
23. Al momento de "competir" por un cargo gerencial, ¿se siente mas intimidada por otra mujer o por un hombre? ¿Por qué?
24. ¿Opina que sus pares jerárquicos hombres la ven diferente que sus pares jerárquicos mujeres?
25. ¿Cree que sus subordinados hombres la ven diferente que sus subordinadas mujeres? ¿Usted tiene con ellos un vínculo diferente? ¿por qué?

Hombres Gerentes

1. Nombre, profesión y Organismo en el cual trabaja actualmente
2. ¿Cuándo ingresó en la organización? Evolución jerárquica en la misma describiendo períodos implicados.
3. Cargo jerárquico que desempeña y dependientes a su cargo.
4. ¿Existen aspectos personales que diferencian a las mujeres de los hombres al momento de dirigir? ¿Cuales? (positivos y negativos)

5. ¿Existen aspectos socio-culturales que diferencian a las mujeres de los hombres al momento de dirigir? ¿Cuales? (pos y neg.)
6. ¿Qué considera que le aporta a la organización por su condición de gerente hombre?
7. ¿Ha visto evolución en las mujeres para acceder a cargos gerenciales a nivel nacional?
8. ¿Ha visto evolución en las mujeres para acceder a dichos cargos dentro de su organización?
9. ¿Sabe de diferencias de ingresos por género en un mismo cargo en su organización?
10. ¿Considera que somos criados diferentes los hombres de las mujeres? ¿En que aspectos?
11. ¿En que influyen las diferentes crianzas de hombres y mujeres al momento de dirigir?
12. ¿Que siente que puede imitar de la forma de dirigir de la mujer?
13. ¿Piensa que es más fácil para el hombre desempeñarse en tareas gerenciales por considerarse que tiene el camino trazado?
14. ¿Considera que en algunos aspectos tiene una posición ventajosa por el hecho de ser hombre? (mas respeto, autoridad)
15. ¿Cómo compatibiliza su vida personal y su vida profesional? (cantidad de horas de trabajo diario, trabaja en su casa, jornada continua o interrumpida por aspectos personales)
16. Al momento de tomar decisiones, ¿se considera conservador para asumir riesgos?
17. Por su condición jerárquica, usted maneja información considerada estratégica. ¿Siente que al compartirla pierde en cierta forma su poder?
18. ¿Sigue los procedimientos formales? ¿O se maneja con cierta informalidad?
19. ¿Considera importante fomentar el trabajo en equipo? ¿Usted lo hace?
20. ¿Ve la delegación de tareas como una amenaza a su autoridad? ¿Por qué?
21. ¿Su jefe es mujer u hombre? ¿Siente que lo trata diferente que a su par jerárquico mujer?
22. Al momento de "competir" por un cargo gerencial, ¿se siente mas intimidado por una mujer o por un hombre?
23. ¿Opina que sus pares jerárquicos mujeres lo ven diferente que sus pares jerárquicos hombres?
24. ¿Cree que sus subordinados hombres lo ven diferente que sus subordinadas mujeres?
25. ¿Tiene un vínculo diferente con sus subordinados hombres y mujeres? ¿Por que?

Cuestionario Personal a cargo

1. ¿Ha tenido jefes hombres y mujeres?
2. ¿Siente que sus jefes son diferentes al supervisar al personal por su condición de género?
3. ¿Tiene más afinidad con jefes de su mismo sexo?
4. ¿Cree que las mujeres se destacan al momento de dirigir? ¿En que aspectos?

5. ¿Percibe obstáculos para que las mujeres accedan a cargos gerenciales?
6. ¿Su forma de dirigirse a su jefe es diferente si éste es mujer u hombre?
7. Al momento de plantear un problema personal, ¿siente que su jefe lo atiende de manera diferente según su género? (llevar al hijo al médico)
8. ¿Piensa que el clima de trabajo varía si el jefe es mujer u hombre? (relaciones entre empleados, procedimientos definidos, orden, nivel de exigencia)
9. ¿Es diferente la forma que el jefe lo incentiva a progresar, aprender y desarrollarse según su género?
10. Si debe plantear una inquietud laboral a su jefe, ¿cómo cree que este lo considera? ¿Como una interrupción o como parte de su tarea diaria?
11. ¿Considera que en su ambiente laboral existe el trabajo en equipo? ¿Es fomentado por el jefe o por los propios funcionarios?
12. Sus jefes por su condición de género, ¿actúan diferente al momento de delegar?
13. Sus jefes por su condición de género, ¿actúan diferente al momento de compartir información considerada estratégica?

La información obtenida a través de los cuestionarios anteriormente expuestos refleja el objetivo de nuestro trabajo monográfico, ya que abarca lo que a nuestro entender representa los principales conceptos a analizar sobre la situación actual de Cargos Gerenciales desempeñados por mujeres en el Sector Público en el Uruguay. Los mismos son:

Evolución y situación actual de la mujer en cargos gerenciales en Uruguay.

Existencia de obstáculos, situaciones de discriminación y diferencias salariales por género.

Influencia de características personales y socioculturales que diferencian a hombres y mujeres en la actividad gerencial.

Análisis y verificación de la existencia de características propias del género según el marco teórico, y su vinculación con la actividad gerencial.

Vinculación con sus superiores, pares y subordinados de acuerdo al género.

3.3 Análisis de entrevistas realizadas

En este subpunto realizaremos el análisis de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas.

Del total de mujeres entrevistadas que desempeñan cargos gerenciales, dos de ellas se encuentran en el entorno de los 30 años de edad, y el resto en el rango de 45 a 60 años de edad. El total de las entrevistadas prácticamente comenzó su actividad laboral dentro de la administración pública. Según las respuestas obtenidas, las personas que cuentan con mayor

antigüedad en la función pública han visto dilatado su acceso a cargos gerenciales, coincidiendo en que la falta o retraso de carrera funcional ha sido la principal causa de ello.

El siguiente cuadro resume la fecha de ingreso a la función pública de las entrevistadas y el momento en el que accedieron al cargo gerencial actual, mostrando el período que les implicó llegar a los mismos:

Entrevistado	Año de ingreso a la función pública	Año de ingreso a la Organización	Año de inicio de desempeño de cargo actual	Dependientes a cargo
Cra. Diana Marcos	1972	2007	2007	28
Cra. Nair Pomatta	1979	1979	2005	25
Cra. Cristina Chocho	1984	1984	2000	3
Ec. María Noel Sanguinetti	2005	2005	2009	15
Cra. María Elisa Leal	2002	2002	2009	19
Cra. María Stella Rivas	1995	2009	2009	30
Sra. Loida Rivero	1978	1978	2000	26
Cra. Olga Santinelli	1984	1984	2009	65
Cra. Ana María Salveraglio	1978	1980	2008	total
Ing. Claudia Bonnacarrere	1997	1997	2005	1500
Cra. Adriana Toscano	1982	1982	2008	26
Cra. Elizabeth Bertassi	1982	1982	2008	13
Téc. en Relaciones Laborales Beatriz Lorda	1990	1990	2006	130
Obstetra Partera Ma del Carmen Romero	1984	2000	2004	319
Cra. Ma Victoria Quintans	1977	1977	2006	75
Cra. Carmen Darriulat	1975	1975	1989	50

A modo de obtener información comparativa, entrevistamos gerentes hombres de los diferentes Organismos públicos estudiados, la cual analizamos conjuntamente con la información aportada por las gerentes mujeres.

El siguiente cuadro resume la fecha de ingreso a la función pública de los entrevistados y el momento en el que accedieron al cargo gerencial actual, mostrando el período que les implicó llegar a los mismos:

Entrevistado	Año de ingreso a la función pública	Año de ingreso a la Organización	Año de inicio de desempeño de cargo actual	Dependientes a cargo
Cr. Fernando Garín	1995	1995	2004	215
Cr. Luis Margenat	1972	1982	1993	1500
Arq. Guillermo Ceretti	1987	1987	2007	5
Doc. Oscar Barreras	1976	1976	2008	20
Cr. Gabriel Del Río	1996	1996	2009	85
Sr. Tolentino González	1978	1978	2005	22
Sr. Carlos García Da Rosa	1985	1985	2002	10
Dr. Eduardo Decia	1976	1976	2006	16
Dr. Gastón Gianero	2003	2003	2009	19
Ing. Fernando Vignoli	1997	1997	2001	34

Respecto a la evolución en las mujeres para acceder a cargos gerenciales, todas las entrevistadas coinciden en que es notoria la misma a nivel nacional y dentro del Organismo en el que trabajan, salvo una de las entrevistadas, quien expresa que no hay cambios sustanciales en cuanto a la representación de la misma en su Organismo.

Destacamos que dentro de la DGI, en el año 2005 se realizó una reestructura, que prohibía el ejercicio profesional externo a la organización, hecho que generó que muchos hombres egresaran. Lo anterior significó que el porcentaje de mujeres dentro de la misma

creciera, y de esta manera las mujeres tuvieron más oportunidad de ascenso que antes, por un tema cuantitativo y no estrictamente por un cambio de mentalidad.

Los gerentes hombres entrevistados opinaron que a nivel nacional se ha constatado una marcada evolución, tanto en cargos públicos como en cargos políticos y electorales, y que a nivel de cada Organismo en el que trabajan ven la misma evolución.

Uno de ellos destacó que en el Organismo que trabaja (Administración Nacional de Correos) por primera vez hay mujeres en el Directorio, ya que de los tres integrantes, dos son mujeres y una de ellas es la Presidenta. También mencionó que el Directorio contó con el apoyo de dos coordinadoras mujeres, lo que marca, en su opinión, una tendencia a la mayor participación de mujeres en cargos gerenciales y de alta jerarquía.

La existencia de comisiones en algunos de los Organismos analizados que estudian y promueven la equidad de género, colabora y constituye un pilar fundamental para esta evolución. A modo de ejemplo en ANTEL, UTE y el Tribunal de Cuentas encontramos comisiones que tratan estos temas.

Las dos entrevistadas que se encuentran en el entorno de los 30 años de edad, coincidieron en que la edad es un obstáculo para acceder a cargos gerenciales dentro de su organización. Del resto de las entrevistadas dos de ellas afirman que tuvieron como obstáculo para el acceso a cargos gerenciales la falta de carrera funcional, igualmente el resto expresa no percibir obstáculos en su experiencia personal pero no dejan de reconocer que la falta de carrera funcional o el no instrumentar el mecanismo de concursos dificulta el acceso a estos cargos.

Una de las entrevistadas reconoce dos obstáculos por los cuales se dilató su acceso a un cargo gerencial: el político y el hecho de ser mujer, basándose en el hecho que hombres que contaban con su misma formación profesional y similares aptitudes personales, aún habiendo ingresado a la organización con posterioridad a cuando lo hizo ella, ascendieron más rápido.

Solamente una de las entrevistadas reconoció haber enfrentado alguna situación de discriminación directa por su condición de mujer, y aclaró que la misma se dio por no darle el mismo valor a sus opiniones que a las de los hombres, sintiendo que dudaban de su conocimiento y capacidades por ser mujer.

No obstante a lo largo de las entrevistas, algunas de las restantes entrevistadas, que pertenecen a la franja etárea de 45 a 60 años, relataron anécdotas sobre situaciones personales en las que percibieron su diferencia de género y el impacto que implicó su incorporación en la organización. A modo de ejemplo, una de ellas fue de las primeras mujeres en entrar a la organización, por lo cual experimentó el cambio a nivel estructural de la organización, como ser la creación de baños para mujeres.

En nuestra investigación constatamos que no existen diferencias de ingresos entre género para un mismo cargo en el sector Público, ya que los mismos son prefijados de acuerdo a grados y escalafones.

Al momento de opinar sobre la normativa vigente sobre el trabajo de la mujer, la mayoría coincide en que se siente respaldada por la misma, y ha notado avances. De todas maneras destacaron que podrían mejorarse las leyes pero sobre todo su implementación. Aproximadamente el 60 % de las gerentes observan como carencia la inexistencia de guarderías dentro de los organismos. Asimismo varias entrevistadas nos informaron sobre la existencia de normas dentro de su organización que otorgan más beneficios a las mujeres que los que otorga la ley, como el caso de extensión a un año del beneficio de reducción de jornada laboral por maternidad.

Excepto dos de las encuestadas, el resto percibe la existencia de aspectos personales que diferencian a las mujeres de los hombres al momento de dirigir. A modo de ejemplo, es unánime la opinión de que la mujer toma más en cuenta los aspectos personales de sus dependientes y se preocupa por fomentar un apropiado clima laboral. Otras características que entienden son propias del género son: ser ordenadas, detallistas, intuitivas, más perseverantes, seguir un proceso de análisis estructurado y la capacidad de atender varias cosas a la vez.

Igualmente destacaron que algunas de estas características pueden tener un efecto negativo como ser la dificultad de separar la vida personal de la laboral, la percepción de que no se concentran demasiado en la tarea por realizar varias tareas a la misma vez y el hecho de ejercer un liderazgo más emocional al ser más contenedora de su equipo de trabajo, lo cual puede resultar desgastante.

También resaltaron en los hombres la habilidad de focalizarse en su objetivo y la cualidad de ser más prácticos, al no detenerse a contemplar tantas posibilidades y aspectos personales al momento de tomar una decisión o resolver un problema. Estas características también pueden tener un efecto negativo si se es excesivamente racional y no se ejerce empatía hacia el personal.

Los entrevistados hombres opinaron que no perciben diferencias entre ambos sexos que incidan al momento de dirigir, sino que el estilo de dirección se asocia a cualidades personales propias de cada individuo y al grado del cargo jerárquico que ocupan.

En referencia a la existencia de aspectos socio-culturales, todas las entrevistadas a excepción de una reconocen que los mismos existen, dado que la mujer es educada para un ámbito interno y familiar, mientras que el hombre lo es para un ámbito externo y público. Algunas lo relacionan a la formación antiguamente de la familia tipo, donde el que mandaba era el hombre, otras lo justifican porque hombres y mujeres cumplimos diferentes roles en la sociedad.

Los gerentes entrevistados reconocen la existencia de tendencias socio-culturales que destacan a las mujeres en la administración del hogar, lo que se refleja a la hora de dirigir, mencionando uno de ellos que existe la creencia de que la mujer está menos valorada pero que es mejor para dirigir que el hombre. Aún así, ninguno puede confirmar estas diferencias en base a su experiencia personal, aclarando que son estereotipos y creencias implantados en la propia sociedad.

Todas las entrevistadas advierten que hombres y mujeres son criados de forma diferente, coinciden en la existencia de juegos que son característicos de cada género, así como los regalos que se eligen según el sexo. Observan que se otorga más libertad al hijo varón, que se tiende a proteger más a la hija mujer y a inculcarle desde pequeñas las tareas del hogar.

Ésta última diferencia es visualizada también por los hombres. Tanto hombres como mujeres reconocen que la misma tiende a desaparecer con el correr de los años, ya que cada familia comparte roles dentro del hogar, y los niños van adoptando esta costumbre.

Salvo tres, el resto de las entrevistadas opina que las diferentes crianzas de hombres y mujeres influyen en su manera de dirigir, en aspectos como: ser más ordenadas, más analíticas, más receptivas y dispuestas a escuchar, más sensibles. De todas maneras, las gerentes que opinan que no influye, sí afirman que la crianza contribuye a la formación de la personalidad del ser humano.

En contraste con la mayoría de las mujeres entrevistadas, los hombres consultados si bien creen que son criados diferentes hombres y mujeres, expresan que no influyen las diferentes crianzas a la hora de desempeñar cargos de dirección, si no que depende de sus aptitudes personales para hacerlo.

Uno de ellos mencionó que a la mujer se la educa premitiéndole demostrar sus sentimientos, a diferencia del hombre, con el cual se es menos flexible en este tema.

Las Gerentes que opinan que por su condición de mujer aportan a la organización a la cual pertenecen, que representan el 56 % del total de las encuestadas, consideran que le aportan sensibilidad ante los problemas personales, creatividad, ser más ejecutivas, ser detallistas y mayor comunicación y entendimiento con el personal. El resto considera que su aporte está ligado a sus cualidades personales y no a su condición de mujer.

En relación al aporte a la organización por la condición de gerente hombre encontramos opiniones dispares. Mientras que el 70 % piensa que su aporte está ligado a su condición de persona y no de género, el restante 30 % cree, que si bien influyen mayormente las cualidades personales, en algunos aspectos la condición de gerente hombre ha incidido favorablemente, por ejemplo en lograr un ambiente laboral heterogéneo,

minimizando la ocurrencia de conflictos, en su opinión, inherentes al personal femenino y en la agilidad en la toma de decisiones.

En su mayoría, los entrevistados, tanto hombres como mujeres, afirman que en el desempeño de su actividad gerencial imitan características de las personas, pero no las vinculan a un tema de género. Aquellas entrevistadas que sí rescatan características de hombres a ser imitadas, recalcan la firmeza, la autoridad, la practicidad y la habilidad para contemplar aspectos personales con cierto límite. Estas mismas características identificadas en una mujer, son asociadas por los gerentes hombres a un prototipo de dirección masculino.

Aquellos entrevistados que rescatan características en las mujeres a ser imitadas resaltan: su dedicación, su capacidad de diálogo, su habilidad para atender varios asuntos a la vez y su sensibilidad.

Con respecto a la creencia de que es más fácil para el hombre desempeñar cargos gerenciales por tener el camino trazado, salvo tres, el resto está de acuerdo en que no existe tal facilidad, dado que son las aptitudes personales las que se tienen en cuenta al seleccionar a quien desempeñe las gerencias, y las mismas son ajenas al género.

Los hombres entrevistados concuerdan con la opinión anterior, sin dejar de mencionar que a la hora de acceder a un cargo gerencial, puede existir una cierta inclinación hacia la elección de personal del género masculino para ocupar dicho cargo, principalmente por los estereotipos sociales y culturales existentes.

En relación a percibir un trato diferente por su condición de mujeres, siete de ellas perciben un trato más cordial, principalmente de hombres con mayor antigüedad en la organización, lo cual pueden asociar a un respeto inculcado en generaciones anteriores. Los hombres en cambio, asocian un mayor respeto al cargo que ocupan y a la forma de posicionarse en el mismo.

Se aprecia en las mujeres que cuentan con cargos gerenciales que adaptan su vida personal a su vida profesional, dado que a menudo sus responsabilidades laborales las llevan a trabajar jornadas más extensas a las estipuladas. Cabe aclarar que once de las dieciséis entrevistadas, por la franja etárea en la cual se encuentran, tienen menores responsabilidades con respecto a sus familias que aquellas que tienen hijos pequeños que atender, lo cual facilita la mencionada compatibilización. Las restantes entrevistadas, al no ser madres, administran su tiempo en base a su vida profesional.

Apreciamos que para los hombres entrevistados conciliar la vida familiar con las responsabilidades laborales es más sencillo, porque se dedican más a tareas recreativas con su familia y no exclusivamente a tareas del hogar. Esto les permite dedicar más horas a su

vida profesional. De todas maneras, dos de los entrevistados afirmaron tener relegada su vida familiar y personal por sus extensas jornadas laborales.

Salvo dos de las entrevistadas (que a su vez una de ellas agregó que ve al hombre más audaz para asumir riesgos), el resto no se consideran conservadoras al momento de tomar riesgos, en su mayoría buscan el equilibrio al asumir los mismos, aunque coinciden en que intentan minimizarlos. Agregan que analizan todas las posibles situaciones y sus diferentes impactos antes de tomar una decisión.

En cambio para el caso de los hombres, encontramos opiniones divididas, ya que el 50% se declara conservador al momento de asumir riesgos y el 50% restante considera, por el contrario, que asume mayores riesgos, y en ocasiones sin analizar exhaustivamente las consecuencias posibles.

Los gerentes de toda organización, por su posición jerárquica, manejan información que es considerada estratégica. Al consultarlos sobre compartirla (siempre que la misma no sea reservada o confidencial), las mujeres coinciden en que hacerlo no les quita poder. Incluso consideran que el personal trabaja mejor cuanto mayor información maneje y ante la eventual falta de personal, otra persona puede cubrirlo sin problemas porque todos acceden a la misma información. Los gerentes hombres tienen la misma opinión, considerando que el compartirla es necesario para la adecuada toma de decisiones, y aclaran que siempre depende de la confidencialidad de la información, a qué niveles de la organización se comparte.

Todas las Gerentes de la función pública entrevistadas exponen su preferencia a trabajar con cierta flexibilidad, aunque reconocen saludable la existencia y el seguimiento de procedimientos formales, ya que los mismos delimitan claramente las tareas y responsabilidades de cada uno. Los hombres, si bien consideran que el seguir los procedimientos formales conlleva a que todo el personal trabaje de la misma manera, creen necesario en ocasiones ser más flexibles, excepto dos de ellos que se inclinan por seguirlos estrictamente.

En relación a la importancia de fomentar el trabajo en equipo y a la consulta de si ellos lo hacen, todos coinciden en que el fomentar el trabajo en equipo es fundamental y tanto hombres como mujeres lo hacen. Uno de los Gerentes entrevistados agregó que es bueno fomentarlo solo cuando es necesario y que no cree que siempre resulte conveniente y beneficioso.

Los fundamentos de las entrevistadas consistieron en que el trabajo en equipo fortalece la gestión, que nadie por si solo puede lograr un buen resultado, que los resultados grupales siempre son mejores que los individuales, que se minimiza la ocurrencia de errores y que se rescatan aportes positivos de experiencia y conocimiento de todo el personal que interactúa que contribuyen al crecimiento personal y profesional del equipo.

Con respecto a su posición ante la delegación de tareas, ninguna de las mujeres lo siente como una amenaza a su autoridad, pero aclaran que no se delega la responsabilidad. Coinciden en que es imposible cumplir los objetivos sin delegar, pero ello debe hacerse manteniendo la responsabilidad, la supervisión y el control. Igualmente advierten que se debe evaluar en quién se delega, procurando que esa persona tenga las capacidades adecuadas a la tarea que se le encomienda.

Los hombres consultados tienen la misma posición respecto a la delegación de tareas, agregando uno de ellos, que si el equipo de trabajo responde eficientemente, se fortalece la gestión del área de trabajo. Asimismo, algunos de ellos mencionaron la dificultad que se les presenta para poder diferenciar aquello que debe atender el Gerente de aquello que debe delegar.

Para concluir con la investigación estudiamos los vínculos existentes entre los Gerentes y sus superiores, pares y subordinados, de acuerdo al género.

Se advierte que ninguno de ellos percibe recibir un trato diferente de sus superiores al que reciben sus pares jerárquicos del sexo opuesto, de todas maneras advierten que podrían existir diferencias en cuanto el vínculo personal, por una cuestión de afinidad o complicidad en los temas que comparten.

En relación a la forma en que las consideran sus pares jerárquicos, todas salvo cinco entrevistadas consideran que sus pares hombres las ven del mismo modo que sus pares mujeres. Las cinco excepciones entienden que tienen un vínculo mejor con sus pares hombres y lo asocian a un tema de competitividad.

Continuando con la vinculación con sus pares, si se enfrentan a una situación de competencia por un cargo, todas entienden que el género no determina el mismo, sino las capacidades y habilidades personales. Igualmente el 50 % de las entrevistadas reconocen que la mujer es más competitiva, mientras una de ellas advierte al hombre más agresivo en la competencia.

Los hombres consultados manifestaron percibir igual trato de sus pares jerárquicos ya sean de igual o diferente sexo. En cuanto a la competitividad, ocho de los diez entrevistados, expresan que es indiferente el género. Las dos excepciones piensan contrariamente entre ellos. Uno expresó sentir mayor competencia en una mujer argumentando que visualiza en la misma una respuesta más elaborada que la que daría un hombre en una entrevista laboral, mientras el otro lo siente en un hombre, explicitando que quien seleccionaría podría verse inclinado a elegir una persona de su mismo sexo.

Respecto al vínculo con sus subordinados, la mayoría de hombres y mujeres consultados expresa tener el mismo vínculo con ellos sin distinción de género, entendiendo que el mismo está influido por la afinidad, por el buen clima laboral y por la

responsabilidad y eficiencia del subordinado. Existen dos excepciones en Gerentes hombres, uno que visualiza un trato más respetuoso de sus subordinados hombres y otro que nota una mayor afinidad con sus subordinadas mujeres.

A efectos de agregar objetividad a nuestro análisis, realizamos entrevistas a funcionarios de los Organismos estudiados, que contaran con la experiencia de haber tenido jefes de ambos sexos.

Si bien la mayoría opina que sus jefes no son diferentes al supervisarlos por su condición de género, todos entienden que existe mayor afinidad entre supervisores y dependientes del mismo sexo, lo cual podría asociarse a temas comunes de conversación, en ocasiones extralaborales, pero que también fortalecen la relación. Los entrevistados coinciden en que esa mayor afinidad incide en su forma de dirigirse a sus superiores. Los Gerentes, en cambio, no perciben diferencias en el relacionamiento con sus subordinados vinculadas al género, por lo que debemos destacar la existencia de una contraposición en las percepciones de ambas partes.

Coincide que aquellas personas que opinan que las mujeres sí se destacan a la hora de dirigir, son mujeres, y resaltan características tales como: ser más enérgicas, organizadas, intuitivas y perceptivas. A su vez, hacen énfasis en la preocupación por la calidad humana de las supervisoras mujeres, lo que genera mayor motivación y buena comunicación con el personal.

Los funcionarios encuestados del género masculino opinan que la mujer no necesariamente se destaca por su condición de tal al dirigir, pero reconocen en ellas cualidades como ser, más ordenadas, estructuradas, metódicas y la capacidad para contemplar otros aspectos que se vinculan a las relaciones personales.

En referencia a la percepción de obstáculos a las mujeres para acceder a cargos gerenciales, los hombres entrevistados consideran que existen, y que los mismos son de índole cultural, sobre todo a niveles altos de dirección. Las funcionarias en cambio, opinan que si bien su condición de mujer podría llegar a ser un obstáculo para acceder a cargos gerenciales, lo mismo no se percibe en el sector público. El principal obstáculo enunciado por las funcionarias, refiere a la maternidad y a los efectos económicos que ello implica para la organización.

A la hora de plantear un problema personal, las entrevistadas entienden que sus jefas mujeres son más receptivas y comprensivas con este tipo de situaciones, lo cual podría deberse a que se sienten identificadas con el problema planteado. En cambio los hombres, si bien reconocen que las mujeres atienden este tipo de problemas de manera diferente, no pueden constatarlo en su experiencia personal.

Con respecto a la incidencia del género del supervisor en el clima laboral, encontramos diversas opiniones, desde que el mismo depende de la personalidad del jefe y no de su género, hasta que la mujer influya por ser más receptiva o que el hombre influya al obtener más respeto.

Es unánime la afirmación de que el género no incide en la forma de incentivar a progresar, brindar estrategias de aprendizaje y contribuir al desarrollo del personal, sino que esto depende únicamente de la personalidad de quien supervisa.

Se aprecia que ningún entrevistado considera el planteo de una inquietud laboral a su jefe como una interrupción. Contrariamente, lo entienden como parte de su tarea diaria, argumentando que una de las tareas del jefe debe ser orientar y guiar al personal y agregan que el planteo de las mismas es constructivo a la hora de obtener mejores resultados.

Todos los entrevistados concuerdan que el trabajo en equipo es fomentado tanto por el jefe como por todo el equipo. Uno de ellos agrega que si el equipo no coopera, es poco lo que el jefe por sí mismo puede hacer.

A excepción de un entrevistado que opina que la mujer es más reacia a delegar tareas, el resto concuerda en que la delegación de tareas no es acorde al género, sino a la confianza depositada en los funcionarios en los que se delega.

Se obtuvo respuesta unánime con respecto a compartir información considerada estratégica, coincidiendo todos en que no depende del género.

CAPITULO 4

Capítulo 4 – Conclusiones

4.1 Conclusiones Finales

En este capítulo desarrollaremos los objetivos de nuestro trabajo de campo, los cuales son:

evaluar el porcentaje de participación de la mujer en cargos gerenciales en el sector público.

identificar posibles obstáculos en el acceso a los mismos.

analizar diferencias entre los estilos de dirección femenino y masculino.

A partir de la información recabada y analizada en el Marco Teórico del presente trabajo y contrastando la misma con el análisis realizado de las entrevistas efectuadas, elaboramos en este capítulo las conclusiones a las cuales arribamos.

Fue notorio el esfuerzo realizado por las mujeres a nivel mundial para incorporarse y desarrollarse en el mundo laboral, social y político. Uruguay no estuvo ajeno a esta situación. Incluso las mujeres comenzaron a prepararse profesionalmente de forma tardía, lo cual llevó a que no tuvieran las mismas posibilidades laborales que los hombres, hasta que las organizaciones reconocieron el valioso aporte de la diversidad cultural y de género.

Aún habiéndose incorporado a diferentes organizaciones, su acceso a cargos gerenciales se vio dilatado en el tiempo, dado que la tarea de gerenciar durante muchos años estuvo reservada a los hombres.

En nuestro marco teórico expusimos la convicción de Rosener de que las primeras ejecutivas al entrar en un terreno que les era desconocido, optaron por imitar los estilos de dirección de los hombres, por ser su único referente. Sin embargo, en nuestra experiencia práctica constatamos que no es más fácil para el hombre desempeñar la actividad gerencial por considerarse que tiene el camino trazado y que las mujeres no han imitado ningún comportamiento del hombre al momento de dirigir, sino que desempeñan este rol con estilos propios, imitando características de personas y no asociadas al género.

Evaluando la participación de mujeres en Organismos Públicos, y principalmente en cargos gerenciales, encontramos que la misma es notoria, lo cual se condice con la cantidad de mujeres que trabajan en el Estado, mostrando así la evolución en cuanto a la proporción equitativa en los diferentes cargos por género. Sin embargo, esta participación no se percibe en niveles altos de dirección ni en cargos políticos, los que en su mayoría son ocupados por

hombres, que a su vez coinciden en ser los lugares donde se toman las decisiones medulares de una organización.

Podemos concluir que en el sector público la falta de carrera funcional o administrativa y de concursos influyó, y en gran medida determinó, el no acceso de mujeres a cargos gerenciales. Estos cargos eran otorgados por miembros de los Directorios y en su mayoría se inclinaban por personas del sexo masculino, sin detenerse a pensar si las mujeres dentro de la organización contaban con las mismas capacidades. A medida que comienza a incorporarse el mecanismo de concursos dentro de las organizaciones, aumenta la participación de mujeres en cargos gerenciales.

En el sector privado, al no existir concursos para ascender dentro de la organización (sino que la designación de cargos depende netamente de decisiones de dueños o Directores), no existen las garantías que este mecanismo otorga al considerar tanto hombres como mujeres para ocupar cargos gerenciales.

Destacamos que muchas mujeres profesionales optaron por aceptar cargos en el Estado, que si bien eran menos remunerados brindaban la seguridad o estabilidad necesarias para la crianza de sus hijos, hecho que no se visualiza en los hombres al momento de elegir un trabajo. Esto incide en que en la actualidad varios Gerentes sean mujeres, dado que las mismas realizaron toda su carrera en la función pública.

En nuestra opinión, el momento en el cual se incrementa la participación de la mujer en el mercado laboral, y sobre todo en aquellos cargos de toma de decisiones, coincide con el momento en el cual cambiaron las políticas implementadas en las organizaciones, como ser: estrategias para motivar al personal, continua capacitación del equipo de trabajo, responsabilidad social empresarial y políticas de equidad de género, ya que constatamos estas preocupaciones como propias del género femenino.

Este avance en la participación de las mujeres fue posible en nuestro país, dado que la cultura política y social existente promueve la implantación de políticas de equidad de género. De todas maneras, las mujeres que se incorporaron a trabajos fuera de sus hogares, reconocieron que aunque en ocasiones se vieron obligadas a delegar algunas tareas, nunca abandonaron dichas responsabilidades.

Dejaron en claro a su vez, que el hecho de comenzar a ocuparse de otras actividades fuera del hogar y que les insume más tiempo, les genera sentimiento de culpa debido a que desplazan las tareas hogareñas y la vida familiar. En contraposición, los hombres Gerentes no sienten que por dedicar más horas de su tiempo al trabajo, descuiden la vida familiar, destacando que dedican el tiempo en sus hogares a actividades recreativas con su familia, sin asumir los quehaceres del hogar de la forma que lo hace la mujer.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, podemos concluir que la mujer debe hacer un esfuerzo mayor para poder conciliar y compatibilizar los diferentes roles que asume, ya que las tareas en el hogar continúan siendo claramente diferente para mujeres y hombres y que persiste la exigencia de la propia sociedad por el cuidado y preocupación por su aspecto personal y su femineidad.

Referenciado a nuestra cultura política destacamos la participación de los últimos Gobiernos en promover e implantar políticas de equidad de género, haciendo énfasis en que hombres y mujeres deben contar con los mismos derechos y obligaciones. Algunas de estas políticas conllevan la discriminación positiva, como lo es la disposición de contar con una participación mínima de mujeres en las listas de elecciones. La mayoría de las mujeres demostraron no estar de acuerdo con este tipo de políticas, argumentando que se sienten en cuanto a sus capacidades, en un plano de igualdad con los hombres, por lo cual no es necesario que por su condición de mujeres se les otorguen beneficios al momento de posicionarse.

Reconociendo la existencia de normativa que protege y beneficia a las mujeres en nuestro país, entendemos que faltan mecanismos para operativizarlas de forma eficiente y que en algunos casos podrían actualizarse y mejorarse.

Si analizamos ambos sectores (público y privado), observamos que la normativa vigente relativa al trabajo de la mujer dispone mayores beneficios en el sector público que en el sector privado, ya sea por leyes o por normas internas de cada organismo. A modo de ejemplo citamos la ley N° 16.104 que prevé para las empleadas de la actividad pública el derecho de solicitar la reducción de la jornada laboral a medio horario luego de culminar el período de licencia por maternidad, y la existencia de normas internas tanto en el BROU como en el MIDES que otorgan el beneficio de guarderías a los funcionarios, beneficios no existentes en el sector privado.

Igualmente, en nuestra opinión, existe el prejuicio en la cultura organizacional, tanto en hombres como mujeres, respecto a la maternidad, dado que en ocasiones no se prefiere a las mujeres en edad de procrear para ocupar un cargo gerencial, por entender que la misma les hará descuidar la tarea gerencial, lo cual representa un obstáculo en el desarrollo de sus carreras profesionales. Este hecho muchas veces genera en las mujeres la decisión de postergar o relegar la maternidad.

Consideramos que esta situación aún no ha sido estudiada de manera de tomar las acciones necesarias para que este hecho sea entendido como algo natural e indispensable, de forma tal que no incida negativamente en la organización y en la sociedad.

Respecto a las disposiciones que conceden el beneficio de días por paternidad, se aprecia un claro avance respecto a la discriminación que las propias leyes hacían que los roles fueran diferentes, ya que se otorgaban beneficios por maternidad pero no por

paternidad. Igualmente el beneficio al sector público es mayor al concedido en el sector privado, existiendo también en este género diferencias por sector.

Entendemos que la actividad gerencial cumple un papel fundamental dentro de las organizaciones, ya que implica la toma de decisiones medulares dentro de la misma y cumple las funciones de liderar, motivar y optimizar el desempeño de todo el personal, orientándolo a perseguir un fin común que debe coincidir con el de la propia organización.

Gerenciar implica planificar, dirigir, organizar y controlar los recursos con que dispone la organización de forma eficiente y eficaz.

Apreciamos que los cargos gerenciales en la función pública son ocupados en su gran mayoría por profesionales, lo que indica una marcada preferencia por contar con formación académica al seleccionar y designar al personal que desempeña estos cargos.

En el transcurso del marco teórico desarrollamos fortalezas y debilidades del género femenino para el desempeño de cargos gerenciales. Dentro de este punto explicitamos fortalezas propias del género, expuestas por Ernesto Beibe, como lo son:

- Capacidad de iniciativa.
- Capacidad de asumir riesgos.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de desempeñar varias tareas simultáneamente.

De nuestra experiencia práctica resaltamos que todos los Gerentes (hombres y mujeres) coinciden en que las fortalezas y debilidades no son propias de cada género, sino que están vinculadas a la personalidad de cada individuo, a sus vivencias y a su formación. Esta conclusión no avala la teoría desarrollada en nuestro marco teórico que expresa que la mujer fomenta más el trabajo en equipo y la cooperación, ni que delega más que el hombre.

Del mismo modo, podemos concluir que el hecho de ser conservador o no para asumir riesgos, no mantiene ninguna vinculación con el género, sino que depende esencialmente de la personalidad de cada individuo y del cargo o puesto que ocupa, ya que existen áreas que exigen mayor nivel de riesgo en la toma de decisiones y que requieren más creatividad o innovación en las ideas.

No obstante, entendemos que existen algunas características que se destacan en Gerentes mujeres, como ser: la sensibilidad, la preocupación por aspectos personales que podría asociarse al rol maternal, la intuición, la creatividad, ser meticulosa, ser ordenada, tener una mayor capacidad de influenciar y de desempeñar varias tareas simultáneamente. Podemos asociar la mayoría de las mencionadas características a lo que llamamos una

mente emocional (atribuida al hemisferio derecho de nuestro cerebro), dado que es la que percibe sensaciones, relaciones y es más propensa a la creatividad y a la intuición.

Henry Fayol destacaba la habilidad humanista (destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, ya sea de forma individual o grupal) como una de las tres esenciales con las que debe contar un Gerente. Constatamos que dicha habilidad se encuentra más desarrollada en mujeres que en hombres al momento de gerenciar.

Entendemos que la crianza influye en la formación de la personalidad de todo individuo, y que hombres y mujeres son criados de forma diferente. Tanto los aspectos positivos como negativos de la personalidad de cada uno determinan la manera de actuar, decidir, y por tanto dirigir.

Algunos aspectos positivos que destacamos en Gerentes mujeres, como son el orden, la capacidad para atender varias tareas a la vez, la organización, la creatividad, la solidaridad, la innovación y el emprendimiento, pueden asociarse a las enseñanzas que obtienen y a los juegos que desarrollan en su niñez. Estos juegos le otorgan desde pequeñas (y casi de forma inconsciente) la capacidad de adoptar diferentes roles, aptitud que les es sumamente útil al momento de desempeñar la actividad gerencial.

Las diferentes crianzas de los hijos de acuerdo a su género han ido disminuyendo, intentando los padres en la actualidad, al compartir los roles, inculcarles por ejemplo la igualdad en los quehaceres domésticos, otorgándoles la misma libertad y confianza y preparándolos tanto para una vida social y laboral como familiar.

Pensamos que en la medida en que estas diferencias vayan acotándose, disminuirán las diferencias por género existentes en todos los aspectos, ya que la diferenciación sexual responde a una condición biológica, pero la definición de los roles inherentes a cada género es cultural, y depende del esfuerzo de la propia sociedad el que hombres y mujeres asuman dichos roles por igual.

De nuestro trabajo de campo, también destacamos que continúan existiendo diferencias al momento de seleccionar oficios o carreras por parte de hombres y mujeres. Lo anterior se visualiza por ejemplo, en las áreas operativas donde el porcentaje de hombres es ampliamente superior al de mujeres, y en las áreas administrativas donde el porcentaje de mujeres es notoriamente mayor.

Esto muestra la persistencia que aún existe en nuestra sociedad de asociar tareas a un género, aunque las mismas no requieran capacidades físicas específicas de cada uno (trabajos de fuerza asociadas al hombre o tareas que requieran mayor habilidad manual asociadas a la mujer).

De igual manera que asociamos características propias de la mujer, los hombres cuentan con características que pueden asociarse a su género, como ser: la objetividad, la

firmeza y la practicidad. Podemos vincular estas características a lo que llamamos una mente racional (atribuida al hemisferio izquierdo de nuestro cerebro), que se destaca por los procesos de reflexión, análisis y razonamiento. Existen juegos que desarrollan los varones desde pequeños que los ayudan a entender e impulsar el trabajo en equipo, pero que, en ocasiones, les inculcan el interponer el resultado esperado en la competencia ante las relaciones interpersonales.

Pudimos constatar las mencionadas características en la práctica, ya que al momento de contrastar las respuestas a las entrevistas realizadas, encontramos que los hombres no son detallistas ni desarrollan ampliamente sus respuestas, por el contrario se inclinan por exponer ideas concretas y concisas.

No obstante, las cualidades destacadas en hombres y mujeres pueden convertirse en aspectos negativos, en la medida que no se desarrollen de manera equilibrada. Es así que la sensibilidad, la emotividad y el ser demasiado detallista, en algunos casos obstaculizan la objetividad en la toma de decisiones y desvían del objetivo planteado, por lo que es necesario lograr ejercer un liderazgo emocional equilibrado.

Asimismo, la extrema objetividad puede dejar de lado aspectos personales necesarios a considerar en la administración de los recursos humanos de la organización y el ser demasiado firme ocasiona que el personal dependiente lo considere distante y autoritario, dificultando su vínculo y comunicación, lo cual es contraproducente para el trabajo en equipo.

Dentro de nuestro desarrollo teórico, al marcar diferencias entre los estilos de dirección masculino y femenino, expusimos que las mujeres:

Son menos reacias a considerar como interrupciones las consultas efectuadas por su personal.

Presentan una conducta tendiente a compartir la información de la cual disponen, sin considerarlo una pérdida de su autoridad.

No se ven automáticamente líderes y demoran más que los hombres en desarrollar seguridad en sí mismas.

Implantan una visión humanista basada en capacidades emocionales y confían más en la cooperación que en la competencia, fomentando el trabajo en equipo.

Desarrollan una mayor capacidad de atención distribuida por asumir distintos roles en la sociedad al mismo tiempo.

En la práctica, comprobamos que algunas de las mencionadas diferencias se cumplen, pero otras no, a saber:

El planteo de inquietudes laborales a los supervisores son consideradas por éstos, sin importar su género, como parte de su tarea diaria.

Todos los gerentes, sin importar su género, consideran importante compartir la información que se dispone, entendiendo que fomenta el trabajo en equipo y que contribuye a obtener un lenguaje común.

Percibimos que la seguridad no es un tema de género, ya que las Gerentes poseen amplia seguridad en sí mismas, se sienten completamente capacitadas para ocupar y desempeñar un cargo gerencial y se ven en un plano de igualdad con el hombre al competir por el mismo.

Tanto hombres como mujeres fomentan el trabajo en equipo, pero se visualiza en las mujeres una posición más humanista, ya que contemplan los aspectos personales de su equipo de trabajo.

Existe una capacidad propia del género femenino para atender varias tareas a la vez, relacionada con el hecho de desempeñar varios roles (laboral, familiar y doméstico), la cual es visualizada tanto por Gerentes mujeres como hombres.

Del análisis anterior podemos concluir que existe un estilo propio y diferente de la mujer al dirigir, principalmente caracterizado por:

Su sensibilidad.

Contemplan aspectos personales de los funcionarios.

Ser más detallistas y organizadas.

Ser intuitivas.

Su creatividad.

Su capacidad para abarcar varias tareas a la vez de forma eficiente.

Basarse en la dimensión relacional (fomentar los vínculos) y la colaboración.

Al realizar nuestro trabajo de campo comprobamos que en el sector público no se refleja la inequidad de género en los ingresos percibidos, ya que los mismos se encuentran estructurados por escalafón y grado y que no existen partidas complementarias asociadas al género.

Dado que en el sector privado en ocasiones los salarios no se encuentran estructurados y dependen de la propia negociación del empleado con el empleador, podemos concluir que sí existen diferencias salariales para un mismo cargo por género. Esta conclusión coincide con la opinión de la mayoría de los entrevistados que aunque no trabajan en ese sector lo observan en personas allegadas.

En el marco teórico expusimos que dichas diferencias se explican por los siguientes factores: la discriminación directa, la infravaloración del trabajo de la mujer, la segregación en el mercado laboral, las tradiciones y estereotipos y por último la conciliación de la vida profesional y la vida privada. Los mencionados factores también inciden en las posibilidades de acceso y promociones de las mujeres a cargos de poder.

Concluimos que en el sector público no existe la discriminación directa, pero respecto a los restantes factores, aunque no son causa de diferencias salariales, podemos confirmar que existen, en diferentes grados, sin dejar de reconocer la tendencia a que estos disminuyan.

En nuestra opinión, el sentirse discriminado o sentir un trato diferente por su condición de mujeres, puede relacionarse mayormente a un tema generacional que de género. Las gerentes más jóvenes no sienten esa diferencia, ni se sienten intimidadas por mujeres u hombres al momento de competir, en cambio las de mayor edad sí, quizás porque vivieron la discriminación desde que empezaron en cargos administrativos donde la mayoría del personal eran hombres en la organización y la infraestructura en las mismas se encontraba exclusivamente adaptada a ellos.

En cuanto a aspectos socio- culturales que diferencian a hombres y mujeres al momento de dirigir, concluimos que existe una notoria tendencia por parte del género masculino a no percibir las. Esto puede deberse a que no son los que se sienten en diferencia de condiciones por parte de la sociedad.

La discriminación por género está arraigada culturalmente, dado que responde a tradiciones y estereotipos, y es cometida tanto por hombres como por las propias mujeres. Un claro ejemplo acontece en Magisterio, donde el gremio tiene un porcentaje bajísimo de hombres (10 %), y sin embargo la dirección del mismo es desempeñada por uno de ellos. Esto podría deberse a la visión que las propias mujeres tienen sobre quién se encuentra más capacitado para la toma de decisiones, o a la falta de tiempo de las mujeres para dedicarse a la actividad gremial.

A nuestro entender, esta discriminación tiene que ver fundamentalmente con la distribución del poder, la prueba está en que los Directorios de empresas públicas, Ministerios y unidades ejecutoras son ocupados mayormente por hombres. El ejemplo del gremio de Magisterio muestra hasta qué punto la sociedad le da el poder al hombre.

Un factor que explica la dificultad de las mujeres para acceder a cargos de alta jerarquía es el llamado techo de cristal, que consiste en una serie de barreras transparentes que impiden o representan un obstáculo para que las mujeres accedan a dichos puestos.

El mencionado techo de cristal, que por su condición de transparente, no se visualiza fácilmente en las empresas, es impuesto tanto interna como externamente a las mujeres, dado que a menudo se las excluye al no considerarlas aptas o capaces para desempeñar un puesto que exija poder o toma de decisiones estratégicas.

De acuerdo a nuestra investigación confirmamos que existe el estereotipo mencionado por Virginia E. Schein, que procede del ámbito empresarial, familiar y educativo y que relaciona al hombre como directivo (caracterizado por su competitividad y capacidad de

decisión), considerando que la mujer no puede serlo por carecer de mando y autoridad, ya que la participación de mujeres en altos cargos de poder continúa siendo considerablemente menor.

Otro factor que incide negativamente para que la mujer logre posiciones de poder es la percepción de que incluirlas en redes informales de comunicación dentro de la empresa podría tener connotaciones negativas para la misma, ya que existe la percepción de que los ambientes laborales se distorsionan si muchas mujeres trabajan juntas, y que se potencian los conflictos entre ellas, hecho que no ocurre entre hombres.

En nuestro desarrollo teórico planteamos que si las organizaciones promueven políticas y programas que busquen equilibrar la vida laboral y familiar, les facilitarían a las mujeres la decisión de aceptar y desempeñar un cargo gerencial, posibilitando la compatibilización de sus responsabilidades familiares y laborales.

En nuestra experiencia práctica encontramos recurrente la inquietud de las mujeres Gerentes por la no existencia de guarderías en los establecimientos donde trabajan, entendiendo que este hecho les simplificaría muchísimo y que el beneficio debe ser extensivo a madres y padres, ya que no debe entenderse como un rol excepcional de las mujeres.

Aquellos Organismos que otorgan a sus funcionarios el beneficio de guarderías, lo incorporaron al detectar esta necesidad y en algunos casos, bajo la presión ejercida por parte de los Sindicatos.

En referencia a la implantación de políticas que promuevan la equidad de género en los organismos estudiados, solo podemos concluir que dicha equidad surge recién cuando se implanta el mecanismo de concursos para acceder a cargos, ya que anteriormente, cuando se designaba al personal que ocuparía los mismos, no se pensaba en las mujeres como igualmente capacitadas y aptas para desempeñarlos.

Durante la última década se han creado en el Estado y dentro de los propios Organismos, comisiones que estudian y evalúan las condiciones en las cuales se desenvuelve la mujer dentro de los mismos, procurando su desarrollo y equidad en relación al género masculino, intentando cambiar incluso la cultura organizacional.

Fue indispensable para lograr la situación actual la ayuda de Organismos Internacionales y de los diferentes Gobiernos, que se dedicaron a impulsar e implantar políticas y acciones que contribuyeran a considerar a la mujer en un pie de igualdad para incorporarse y desarrollarse en el mundo laboral.

En conclusión y analizando los objetivos planteados para nuestro trabajo, podemos realizar las siguientes afirmaciones:

1- En nuestro país, en las últimas décadas ha sido notorio el aumento de cargos gerenciales desempeñados por mujeres en el sector público, lo que ha sido impulsado por:

- ❖ El incremento en la cantidad de mujeres que se preocupan por su formación profesional de forma permanente.
- ❖ El alto porcentaje de incorporación y permanencia de mujeres en Organismos públicos, consecuencia de beneficios que la normativa tanto nacional como de los propios organismos les conceden, permitiéndoles el desarrollo de su vida profesional sin descuidar su rol en la familia.
- ❖ La incorporación de concursos dentro de los Organismos para la designación de personal que ocupará cargos gerenciales.
- ❖ La creación de comisiones dentro del Estado e incluso dentro de los propios Organismos que traten los temas vinculados al género.

Este alto porcentaje sin embargo, va disminuyendo a medida que se avanza en la escala jerárquica, lo cual se explica por la preferencia en nuestra sociedad de un estereotipo masculino en el desempeño de cargos de poder.

2- Identificamos la existencia de obstáculos en el acceso a cargos gerenciales en el sector público, como ser:

- ❖ La persistencia en algunos Organismos de falta de concursos para la elección de las personas a desempeñarlos.
- ❖ El estereotipo existente tanto en hombres y mujeres en cuanto a la preferencia de hombres para cargos de poder.
- ❖ El prejuicio que existe en la cultura organizacional, tanto en hombres como mujeres, en cuanto a la maternidad, convirtiéndolo en un obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres dentro de la organización.

3- Por último podemos afirmar que claramente existe un estilo de dirección femenino, principalmente caracterizado por:

- ❖ Ser humanista.

- ❖ Ser ordenada y detallista.
- ❖ Ser intuitiva y creativa.
- ❖ Tener la habilidad de atender varias tareas a la vez.

Debemos mencionar que los estilos de dirección femenino y masculino son diferentes, pero que ninguno es más eficiente o preferible al otro, sino que ambos son necesarios en una organización, significan a la misma valiosos aportes, y fortalecen la toma de decisiones y la gestión de la organización. En aquellos casos de órganos de dirección pluripersonales, ambos estilos se complementan, en la medida que al contar con ambas visiones se logra una eficiente toma de decisiones.

ANEXOS

Anexos

Ley N° 16.045

ACTIVIDAD LABORAL

PROHÍBESE TODA DISCRIMINACIÓN QUE VIOLE EL PRINCIPIO DE IGUALDAD DE TRATO Y OPORTUNIDADES PARA AMBOS SEXOS EN CUALQUIER SECTOR

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º.- Prohíbese toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y de oportunidades para ambos sexos en cualquier sector o ramo de la actividad laboral.

Artículo 2º.- La prohibición a que hace referencia el artículo precedente será aplicable también en cuanto a:

- A) Llamados para provisión de cargos;
- B) Criterios de selección;
- C) Reclutamiento y contratación;
- D) Criterios de evaluación de rendimiento;
- E) Derecho a la promoción y ascenso;
- F) Estabilidad laboral;
- G) Beneficios sociales;
- H) Suspensión y despido, particularmente en los casos de cambios de estado civil, embarazo o lactancia;
- I) Posibilidades de formación o reconversión profesionales y técnica;
- J) Capacitación y actualización;
- K) Criterio de remuneración;

Artículo 3º.- No constituirá discriminación el hecho de reservar a un sexo determinado la contratación para actividades en que tal condición sea esencial para el cumplimiento de las mismas ni las excepciones que resulten de los Convenios Internacionales de Trabajo ratificados por el país.

Asimismo, la discriminación de carácter compensatorio orientada a promover la igualdad de oportunidades y trato para ambos sexos en situaciones concretas de desigualdad, no se encuentra comprendida en la prohibición a que hace referencia el artículo 1º de la presente Ley.

Artículo 4º.- De las infracciones a las disposiciones de esta ley, conocerán el Juez Letrado del Trabajo de Montevideo o el Juez Letrado de Primera Instancia Departamental. A instancia del trabajador, del perjudicado por la infracción o de quienes los representan el Juez convocará a las partes a una audiencia con plazo de tres días y podrá adoptar en ella las medidas tendientes a hacer cesar la situación denunciada. Si el Juez lo considerare necesario, podrá disponer la apertura a prueba, en cuyo caso se seguirá el procedimiento de los artículos 6º y siguientes del Decreto-Ley 14.188, de 5 de abril de 1974. El incumplimiento de la sentencia dictada dará lugar al pago, por parte del infractor, de una astreinte equivalente a 10 U.R (diez Unidades Reajustables) por cada día en que se mantenga su incumplimiento.

El recurso de apelación, que deberá ser fundado, deberá interponerse dentro del plazo perentorio de cinco días hábiles contados desde la notificación personal. El recurso se sustanciará con un traslado por igual plazo y los autos serán elevados al Tribunal de Apelaciones del Trabajo, cuyo fallo causará ejecutoria.

Artículo 5º.- Sin perjuicio de la acción prevista en el artículo anterior, las infracciones que se comprueben se sancionarán también por la Administración de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 289 y siguientes de la ley 15.903, de 10 de noviembre de 1987.

Artículo 6º.- El Estado y particularmente los medios de enseñanza, realizaran campañas educativas necesarias para propiciar en todo el país, el interés, y la comprensión por los problemas que afectan a las trabajadoras, fomentar la toma de conciencia de su condición por parte de éstas y de los empleadores y, en especial, suprimir los factores que impidan a los trabajadores la utilización óptima de sus capacidades.

Artículo 7º.- Quedan derogadas todas las disposiciones que se opongan a la presente Ley.

Artículo 8º.- La presente Ley es de orden público.

Artículo 9º.- Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Cámara de Asamblea General, en Montevideo, a 17 de mayo de 1989.

CARMINILLO MEDEROS,
Segundo Vicepresidente.
Mario Farachio,
Héctor S. Clavijo,
Secretarios.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Montevideo, 2 de junio de 1989.

Cúmplase, acúcese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

SANGUINETTI.
RENAN RODRIGUEZ SANTURIO

Ley Nº 16.104

FUNCIONARIOS PUBLICOS

MODIFICAN NORMAS REGLAMENTARIAS QUE REGULAN LAS LICENCIAS

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

CAPITULO III

LICENCIAS POR MATERNIDAD Y POR PATERNIDAD

Artículo 24.- Toda funcionaria pública embarazada tendrá derecho mediante presentación de un certificado médico en el que se indique la fecha presunta del parto, a una licencia por maternidad.

La duración de esta licencia será de trece semanas. A esos efectos la funcionaria embarazada deberá cesar todo trabajo una semana antes del parto y no podrá reiniciarlo sino hasta doce semanas después del mismo.

La funcionaria embarazada, podrá adelantar el inicio de su licencia, hasta seis semanas antes de la fecha presunta del parto.

Artículo 25.- Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, la licencia tomada anteriormente será prolongada hasta la fecha del alumbramiento y la duración del descanso puerperal obligatorio no deberá ser reducida.

Artículo 26.- En caso de enfermedad que sea consecuencia del embarazo, se podrá fijar un descanso prenatal suplementario.

Artículo 27.- En caso de enfermedad que sea consecuencia del parto, la funcionaria tendrá derecho a una prolongación del descanso puerperal cuya duración será fijada por los servicios médicos respectivos.

Artículo 28.- Las funcionarias madres, en los casos en que ellas mismas amamanten a sus hijos, podrán solicitar se les reduzca a la mitad del horario de trabajo y hasta que el lactante lo requiera, luego de haber hecho uso del descanso puerperal.

Artículo 29.- Con la presentación del certificado médico respectivo, los funcionarios padres, tendrán derecho a una licencia por paternidad de tres días.

Sala de Sesiones de la Asamblea General, en Montevideo, a 8 de enero de 1990.

ENRIQUE TARIGO,
Presidente.
Mario Farachio,
Secretario.

MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS

**MINISTERIO DE INDUSTRIA Y ENERGIA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
MINISTERIO DE GANADERIA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO**

Montevideo, 23 de enero de 1990.

Cúmplase, acúsese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

**SANGUINETTI.
FLAVIO BUSCASSO.
LUIS BARRIOS TASSANO.
HUMBERTO CAPOTE.
Tte. Gral. HUGO M. MEDINA.
ADELA RETA.
ALEJANDRO ATCHUGARRY.
JORGE L. PRESNO.
LUIS BREZZO.
RAUL UGARTE ARTOLA.
ALBERTO ANDRE.
JOSE VILLAR GOMEZ**

Ley Nº 15.084*

DIRECCION DE LAS ASIGNACIONES FAMILIARES

SE ESTABLECEN LAS PRESTACIONES QUE SERVIRA A LOS BENEFICIARIOS

El Consejo de Estado ha aprobado el siguiente

PROYECTO DE LEY

II. SUBSIDIOS POR MATERNIDAD

Artículo 11.- Las empleadas de la actividad privada, cualquiera sea la forma de su retribución serán beneficiarias del subsidio por maternidad, aún cuando la relación laboral se suspenda o extinga durante el período de gravidez o de descanso postparto.

También podrán ser beneficiarias las empleadas desocupadas que queden grávidas durante el período de amparo a la Dirección de los Seguros por Desempleo en la forma y condiciones que establezca el Poder Ejecutivo.

Artículo 12.- Las beneficiarias deberán cesar todo trabajo seis semanas antes de la fecha presunta del parto y no podrán reiniciarlo sino hasta seis semanas después del mismo

No obstante las beneficiarias autorizadas por la Dirección de las Asignaciones Familiares, podrán variar los períodos de licencia anteriores manteniendo el total de las doce semanas.

Artículo 13.- Cuando el parto sobrevenga después de la fecha presunta, el descanso tomado anteriormente será siempre prolongado hasta la fecha verdadera del parto y la duración del descanso puerperal obligatorio no será reducida.

Artículo 14.- En caso de enfermedad que sea consecuencia del embarazo, se podrá prever un descanso prenatal suplementario. Cuando sea consecuencia del parto, la beneficiaria tendrá derecho a una prolongación del descanso puerperal.

En ambos casos la duración de los descansos será fijada por la Dirección de las Asignaciones Familiares y el plazo total de licencia no podrá exceder los seis meses.

Artículo 15.- Durante los períodos de inactividad mencionados en los artículos 12 y 13, la beneficiaria percibirá el equivalente en efectivo a su sueldo o jornal, más la cuota parte correspondiente al sueldo anual complementario, licencia y salario vacacional que corresponda por el período de amparo, calculado de acuerdo a lo que se establece seguidamente.

Para la determinación del subsidio se tomará como base la retribución resultante del tiempo trabajado y remuneraciones percibidas en los últimos seis meses, no pudiendo ser inferior al salario mínimo nacional.

Artículo 16.- La prestación prevista en el artículo 14 alcanza a las beneficiarias que no tengan derecho a los beneficios que otorga la Dirección de los Seguros Sociales por Enfermedad.

Artículo 17.- Los aportes de las beneficiarias establecidos por la ley con destino al sistema de la seguridad social se retendrán del subsidio por maternidad.

No se generan aportes patronales a la seguridad social por las sumas abonadas en concepto de subsidio por maternidad durante los períodos de amparo.

Sala de Sesiones del Consejo de Estado, en Montevideo, a 25 de noviembre de 1980.

HAMLET REYES,
Presidente.
Nelson Simonetti,
Julio A. Waller,
Secretarios.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Montevideo, 28 de noviembre de 1980.

Cúmplase, acúcese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

APARICIO MENDEZ.
CARLOS A. MAESO

Ley Nº 18.345

TRABAJADORES DE LA ACTIVIDAD PRIVADA

OTORGAMIENTO DE LICENCIAS ESPECIALES PARA DETERMINADOS CASOS

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º. (Ámbito de aplicación).- Todos los trabajadores de la actividad privada tendrán derecho a las licencias especiales con goce de sueldo, que establece la presente ley.

Constituyen derechos mínimos de los trabajadores y no podrán ser descontadas del régimen general de licencias.

La fecha para el goce de las mismas será de libre disponibilidad del trabajador dentro de las previsiones que señala esta ley para cada caso.

Artículo 2º. (Licencia por estudio).- Se establece una licencia especial de dieciocho días por año civil, con un máximo de seis días por examen o prueba de revisión, evaluación o similares, que podrá ser utilizada por aquellos empleados que cursen estudios en Institutos de Enseñanza Secundaria Básica y Superior, Educación Técnico-Profesional Superior, Enseñanza Universitaria, Instituto Normal y otros de análoga naturaleza, pública o privada, habilitados por el Ministerio de Educación y Cultura.

Artículo 3º. (Obligatoriedad de preaviso).- Para gozar del derecho previsto en el artículo 2º de la presente ley los trabajadores deberán tener más de seis meses de antigüedad en la empresa y realizar un aviso previo y fehaciente al empleador con un plazo mínimo de diez días hábiles.

El no cumplimiento del aviso en el plazo establecido dará el derecho al empleador a negar la licencia especial solicitada.

Artículo 4º. (Documentación a presentar).- Quienes hubieran gozado de la licencia a que refiere el artículo 2º de la presente ley, deberán justificar ante el empleador, mediante la presentación de certificado expedido por el instituto en el cual cursen sus estudios, haber rendido sus pruebas o exámenes.

La no presentación de la documentación referida en el inciso precedente implicará la pérdida del derecho a solicitar nuevamente este tipo de licencia por el término de un año y habilitará a su empleador a descontar de los haberes mensuales los días solicitados, como si se tratara de inasistencias sin previo aviso.

Para obtener la licencia a que refiere el artículo 2º de la presente ley, quienes la solicitaren por primera vez deberán justificar estar inscriptos en los cursos respectivos, con el certificado correspondiente expedido por la institución de que se trate. En los años sucesivos deberá acreditarse el haber aprobado por lo menos un examen o curso, suspendiéndose el ejercicio del derecho a tal licencia en el año posterior a aquel en que no hubiera cumplido con dicha condición. El derecho se restablecerá al año siguiente.

Artículo 5º. (Licencia por paternidad, adopción y legitimación adoptiva).- En ocasión del nacimiento de sus hijos, el padre que se encuentre comprendido en el artículo 1º de la presente ley tendrá derecho a una licencia especial que comprenderá el día del nacimiento y los dos días siguientes.

En un plazo máximo de veinte días hábiles deberá acreditar el hecho ante su empleador mediante la documentación probatoria pertinente y, en caso de no hacerlo, los días le podrán ser descontados como si se tratara de inasistencias sin previo aviso.

Artículo 6º. (Licencia por matrimonio).- Los trabajadores tendrán derecho a disponer de una licencia de tres días por matrimonio. Uno de los tres días deberá necesariamente coincidir con la fecha en que se celebra el mismo.

Los trabajadores que utilicen la licencia especial prevista en este artículo deberán realizar un aviso fehaciente al empleador, de la fecha de casamiento en un plazo mínimo de treinta días previos al mismo. Este plazo podrá reducirse cuando por razones de fuerza mayor, debidamente acreditadas, no pueda cumplirse con lo dispuesto en ese tiempo.

En un plazo máximo de treinta días deberá acreditar el acto de celebración del matrimonio ante su empleador mediante la documentación probatoria pertinente y, en caso de no hacerlo, los días le podrán ser descontados como si se tratara de inasistencias sin previo aviso.

Artículo 7º. (Licencia por duelo).- Los trabajadores tendrán derecho a disponer de una licencia de tres días hábiles con motivo del fallecimiento del padre, madre, hijos, cónyuge, hijos adoptivos, padres adoptantes, concubinos y hermanos.

La acreditación del hecho así como la sanción por no hacerlo se regirá por lo dispuesto en el inciso final del artículo 6º de la presente ley.

Artículo 8º. (Orden público).- Las licencias reguladas en la presente ley deberán gozarse efectivamente, no pudiendo sustituirse por salario o compensación alguna.

Tampoco será válido ningún pacto o convenio a través del cual se renuncie a las mismas, pero en el caso de trabajadores que acordaren o hubieren acordado regímenes más favorables se estará a lo dispuesto en éstos.

Ninguna de las licencias especiales prescriptas por la presente ley generará derecho a salario vacacional.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 2 de setiembre de 2008.

UBERFIL HERNÁNDEZ,
1er. Vicepresidente.
Marti Dalgarrondo Añón,
Secretario.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Montevideo, 11 de setiembre de 2008.

Cúmplase, acúsesse recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos, la Ley por la que se otorgan licencias especiales para determinados casos a los trabajadores de la actividad privada.

TABARÉ VÁZQUEZ.
DAISY TOURNÉ

Ley Nº 11.577

INDUSTRIAS INSALUBRES

**SE LIMITA EL HORARIO, SE DAN NORMAS PARA EL TRABAJO Y LAS INDEMNIZACIONES,
Y SE CREA UNA COMISION PARA CLASIFICAR LAS RAMAS DE
LA ACTIVIDAD QUE DEBEN AMPARARSE**

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Ausencia por estado de gravidez

Artículo 16.- Toda mujer en estado de gravidez tendrá derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable según prescripción médica. Si la ausencia del trabajo durará menos de cuatro meses, tendrá derecho al salario íntegro de la ausencia. Si excediere de ese plazo, ganará medio salario hasta el término de seis meses. El empleo deberá ser conservado si retornará en condiciones normales.

Artículo 17.- En el caso previsto en el artículo anterior, la obrera no podrá ser despedida. Si lo fuere, el patrón deberá satisfacer un importe equivalente a seis meses de sueldo más la indemnización legal que corresponda.

Artículo 18.- Ningún patrono podrá utilizar a obreros o empleados que hayan trabajado en actividades insalubres durante el máximo de jornada fijado por esta ley.

Artículo 19.- Los patronos que no acataran las resoluciones de la Comisión Honoraria de Trabajos Insalubres, fijando jornadas de trabajo mayores de las que se establecieron, serán castigados con multas que oscilarán entre \$ 300.00 y \$ 1.000.00 la primera vez, las que se duplicarán en caso de reincidencia, pudiéndose llegar a la clausura del establecimiento en ulteriores contravenciones.

Artículo 20.- Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Cámara de Senadores, en Montevideo, a 5 de octubre de 1950.

EDUARDO BLANCO ACEVEDO,
Presidente.
José Pastor Salvañach,
Secretario.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y TRABAJO
MINISTERIO DE HACIENDA
MINISTERIO DE INSTRUCCION PÚBLICA Y PREVISION
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Montevideo, 14 de octubre de 1950.

Cúmplase, acútese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

BATLLE BERRES.
SANTIAGO I. ROMPANI.
NILO R. BERCHESE.
OSCAR SECCO ELLAURI.
CARLOS A. VIANA ARANGUREN

Ley Nº 17.242

**DECLARASE DE INTERES PUBLICO LA PREVENCION DE
CANCERES GENITO-MAMARIOS**

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º.- Declárase de interés público la prevención de cánceres genito-mamarios.

Artículo 2º.- Las mujeres trabajadoras de la actividad privada y las funcionarias públicas tendrán derecho a un día al año de licencia especial con goce de sueldo a efectos de facilitar su concurrencia a realizarse exámenes de Papanicolau y/o radiografía mamaria, hecho que deberán acreditar en forma fehaciente.

Artículo 3º.- Los centros de salud que expidan el carné de salud deberán posibilitar la realización conjunta de los exámenes de Papanicolau y radiografía mamaria.

Sala de Sesiones de la Cámara de Senadores, en Montevideo, a 13 de junio de 2000.

JOSE LUIS BATLLE,
Presidente.
Mario Farachio,
Secretario.

**MINISTERIO DE SALUD PUBLICA
MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE GANADERIA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE**

Montevideo, 20 de junio de 2000.

Cúmplase, acúsese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

**BATLLE.
LUIS FRASCHINI.
DANIEL BORRELLI.
GUILLERMO VALLES.
ALBERTO BENSION.
LUIS BREZZO.
JOSE CARLOS CARDOSO.
LUCIO CACERES.
SERGIO ABREU.
FEDERICO BOSCH.
GONZALO GONZALEZ.**

Ley Nº 18.395

BENEFICIOS JUBILATORIOS

FLEXIBILIZACIÓN DE LAS CONDICIONES DE ACCESO

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

**CAPÍTULO V : DEL CÓMPUTO FICTO DE SERVICIOS A LA MUJER
POR CARGAS DE FAMILIA**

Artículo 14. (Cómputo ficto).- A los efectos del cómputo de años de servicio a que refiere la [Ley Nº 16.713](#), de 3 de setiembre de 1995, las mujeres tendrán derecho a computar un año adicional de servicios por cada hijo nacido vivo o por cada hijo que hayan adoptado siendo éste menor o discapacitado, con un máximo total de cinco años.

En todos los casos, los servicios computados fictamente conforme a lo previsto por el presente artículo, serán considerados ordinarios (artículo 36 de la [Ley Nº 16.713](#), de 3 de setiembre de 1995) y no podrán utilizarse para reformar cédula jubilatoria alguna.

Sala de Sesiones de la Cámara de Senadores, en Montevideo, a 15 de octubre de 2008.

JOSÉ MUJICA,
Presidente.
Hugo Rodríguez Filippini,
Secretario.

MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Montevideo, 24 de octubre de 2008.

Cúmplase, acúcese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos, la Ley por la que se flexibiliza el régimen de acceso a los beneficios jubilatorios.

TABARÉ VÁZQUEZ.
DAISY TOURNÉ.
GONZALO FERNÁNDEZ.
ÁLVARO GARCÍA.
JOSÉ BAYARDI.
MARÍA SIMON.
VÍCTOR ROSSI.
DANIEL MARTÍNEZ.
EDUARDO BONOMI.

**MARÍA JULIA MUÑOZ.
ERNESTO AGAZZI.
HÉCTOR LESCANO.
CARLOS COLACCE.
MARINA ARISMENDI**

Ley Nº 18.561

ACOSO SEXUAL

NORMAS PARA SU PREVENCIÓN Y SANCIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL Y EN LAS RELACIONES DOCENTE-ALUMNO

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º. (Objeto de la ley).- El objeto de la presente ley es prevenir y sancionar el acoso sexual así como proteger a las víctimas del mismo, en tanto forma grave de discriminación y de desconocimiento del respeto a la dignidad de las personas que debe presidir las relaciones laborales y de docencia. Esta ley se aplicará en el ámbito público y en el privado.

Artículo 2º. (Concepto de acoso sexual).- Se entiende por acoso sexual todo comportamiento de naturaleza sexual, realizado por persona de igual o distinto sexo, no deseado por la persona a la que va dirigido y cuyo rechazo le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral o en su relación docente, o que cree un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe.

Artículo 3º. (Comportamientos de acoso sexual).- El acoso sexual puede manifestarse -entre otros- por medio de los siguientes comportamientos:

- 1) Requerimientos de favores sexuales que impliquen:
 - A) Promesa, implícita o explícita, de un trato preferencial respecto de la situación actual o futura de empleo o de estudio de quien la reciba.
 - B) Amenazas, implícitas o explícitas, de perjuicios referidos a la situación actual o futura de empleo o de estudio de quien la reciba.
 - C) Exigencia de una conducta cuya aceptación o rechazo, sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo o de estudio.
- 2) Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseada y ofensiva para quien los reciba.
- 3) Uso de expresiones (escritas u orales) o de imágenes de naturaleza sexual, que resulten humillantes u ofensivas para quien las reciba. Un único incidente grave puede constituir acoso sexual.

Artículo 4º. (Agentes y responsables del acoso sexual).- Los actos comprendidos en el artículo precedente serán los cometidos directamente por la persona del empleador o jerarca o por quienes lo representen en el ejercicio del poder de dirección, que se sucedan tanto en el ámbito privado como en el público.

El empleador o jerarca será también responsable por los actos de sus dependientes o de toda otra persona vinculada al lugar de trabajo o entidad docente, en tanto haya tenido conocimiento de su ocurrencia y no haya tomado medidas para corregirla.

En caso de que el autor del acoso sexual fuera un trabajador dependiente, será sancionado de acuerdo con la gravedad del comportamiento, pudiendo ser despedido por notoria mala conducta y en caso de ser funcionario público la conducta será calificada falta grave.

Artículo 5º. (Responsabilidad del Estado).- El Estado será responsable de diseñar e implementar políticas de sensibilización, educativas y de supervisión, para la prevención del acoso sexual laboral y docente, tanto en el ámbito público como en el privado.

La Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social es el órgano competente en el ámbito público y privado del contralor del cumplimiento de la presente ley.

Artículo 6º. (Obligaciones del empleador).- Todo empleador o jerarca estará obligado a:

- A) Adoptar las medidas que prevengan, desalienten y sancionen las conductas de acoso sexual.
- B) Proteger la intimidad de las personas denunciantes o víctimas, debiendo mantener en reserva las actuaciones que se cumplan así como la identidad del o la víctima y de quienes sean convocados a prestar testimonio en las investigaciones.
- C) Instrumentar las medidas que protejan la integridad psico-física del o la víctima, y su contención desde la denuncia, durante las investigaciones y una vez que éstas culminen adoptar acciones acordes a la decisión emitida.
- D) Comunicar y difundir a los supervisores, representantes, trabajadores/as, clientes y proveedores, así como al personal docente y no docente y a los alumnos/as la existencia de una política institucional consecuente contra el acoso sexual.

Artículo 7º. (Denuncia del acoso sexual).- El trabajador/a afectado puede optar por realizar la denuncia en el ámbito de su empresa u organismo del Estado o ante la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social.

En caso que el trabajador/a opte por realizar la denuncia en el ámbito de la empresa o entidad pública, podrá optar por realizar la denuncia ante el organismo bipartito en caso que el mismo exista, o ante la propia dirección.

En caso que se realice ante la propia dirección de la empresa o entidad pública, se deberá disponer la instrucción de una investigación administrativa o sumario según las características de la denuncia.

El empleador o jerarca, de considerar que dentro de la empresa u organismo estatal no están dadas las condiciones para asumir las obligaciones que le impone esta ley, deberá remitir la misma a la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social, en un plazo no mayor de los cinco días de recibida la denuncia.

En caso que el jerarca disponga la instrucción de investigación administrativa o sumario según corresponda, contra la resolución que se dicte por el organismo corresponderán los recursos o acciones judiciales pertinentes según la normativa vigente.

En caso que el empleador sea del ámbito privado y asumiera la realización de investigación interna, deberá cumplir con las obligaciones impuestas por esta ley; la investigación deberá constar por escrito, ser llevada en reserva, garantizando a ambas partes ser oídas y fundamentar sus dichos y su resolución deberá emitirse en un plazo no mayor de treinta días.

En caso que el acosado/a haya realizado la denuncia dentro del ámbito de la empresa, ya sea ante el organismo bipartito o ante la propia dirección y su desarrollo o conclusiones sean considerados por el acosado/a lesivos de sus derechos fundamentales por razones de legalidad o de mérito, dentro del plazo de diez días hábiles, podrá presentarse ante la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social a solicitar se inicie dentro de ese ámbito la instrucción de investigación. También podrá solicitar a la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social la

instrucción de investigación, en caso que la empresa no haya dictado resolución dentro del plazo de treinta días de recibida la denuncia.

La Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social intimará a la empresa o mesa bipartita la remisión de las actuaciones cumplidas en su ámbito dentro del plazo de diez días hábiles.

Artículo 8º. (Procedimiento administrativo).- La investigación realizada por la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social seguirá los procedimientos previstos por la normativa vigente. La Inspección dispondrá de amplias facultades de investigación sobre los hechos denunciados, acordándose especial relevancia a la inspección realizada en el lugar de trabajo y a las entrevistas realizadas en el lugar que crea más conveniente, para interrogar al denunciante, denunciado y testigos y recoger todas las pruebas que resulten pertinentes. El número de testigos a presentar por cada una de las partes no será mayor de cinco. Cuando la inspección proceda a interrogar personas que por su vinculación con los implicados puedan tener un conocimiento directo de los hechos denunciados, lo hará individualmente, en forma reservada, sin presencia de representantes de la persona denunciada ni de los denunciantes y sin identificar en el expediente los datos de los deponentes. Sus datos serán relevados en documento que no integrará el expediente y permanecerá a resguardo de la Inspección por el plazo de cinco años, para el caso que sean solicitados por la sede judicial. En caso que la Inspección -por no disponerse dentro del organismo estatal o de la empresa las condiciones indicadas para el interrogatorio- decida interrogar a las personas vinculadas con los hechos denunciados fuera del local de la empresa, el tiempo que insuma el traslado al mismo y el interrogatorio será considerado tiempo trabajado, debiendo considerar en todo caso las necesidades que se acrediten del ciclo productivo.

A las audiencias que convoque la Inspección será obligatoria la concurrencia de los citados. La omisión no justificada de la empresa será pasible de aplicación de sanciones. Las audiencias deberán notificarse personalmente con un plazo mínimo de antelación de tres días hábiles, indicándose sumariamente la denuncia presentada; todos los citados podrán comparecer asistidos de abogados.

Artículo 9º. (Notificación y sanción).- Las conclusiones de la investigación realizada por la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social serán puestas en conocimiento del empleador o jerarca, el denunciante y el denunciado.

Finalizada la sustanciación de la denuncia, la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social se expedirá respecto de aquella en un plazo máximo de veinte días, aplicando sanciones al empleador o jerarca, si correspondieren. Además de las sanciones previstas por el artículo 293 de la Ley N° 15.903, de 10 de noviembre de 1987, la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social podrá intimar a la empresa, jerarca, denunciante o denunciado la adopción y cumplimiento de medidas de prevención y difusión de políticas institucionales contra el acoso sexual, a fin de disminuir los riesgos a que están expuestos, así como de contención y protección de la integridad psico-física y dignidad del/las víctimas y quienes participaron en la investigación. La omisión del intimado en la adopción de estas medidas será pasible de sanciones.

Artículo 10. (Competencia de los sindicatos).- Cuando los sindicatos reciban denuncias de acoso sexual estarán facultados para concurrir ante la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social y a solicitar la constitución de la Inspección en el lugar de trabajo.

Los representantes sindicales podrán asistir a las diligencias, salvo el interrogatorio a realizarse por la Inspección General del Trabajo y de la Seguridad Social, y promover ante ese organismo las medidas que consideren necesarias para una eficaz comprobación de los hechos denunciados, el cese de los mismos y su no reiteración, siempre que el trabajador/a involucrado/a presente su consentimiento a dicha asistencia.

El denunciante y denunciado podrán concurrir con la asistencia jurídica que crean conveniente.

Artículo 11. (Indemnización).- El trabajador/a víctima de acoso sexual, sin perjuicio de la denuncia administrativa y de la acción penal que pudiese corresponder, tendrá derecho a reclamar al responsable una indemnización por daño moral mínima equivalente a seis mensualidades, de acuerdo con la última remuneración del trabajador/a.

El trabajador/a afectado podrá optar por la indemnización prevista en el inciso precedente o por considerarse indirectamente despedido/a, en cuyo caso el despido revestirá el carácter de abusivo y dará derecho a una indemnización especial tarifada de seis mensualidades, de acuerdo con la última remuneración del trabajador/a, la que será acumulable a la indemnización común.

Artículo 12. (Protección contra represalias).- El trabajador/a afectado/a, así como quienes hayan prestado declaración como testigos, no podrán ser objeto de despido, ni de sanciones disciplinarias por parte del empleador o jerarca. Se presume -salvo prueba en contrario- que el despido o las sanciones obedecen a motivos de represalia cuando tengan lugar dentro del plazo de ciento ochenta días de interpuesta la denuncia de acoso en sede administrativa o judicial. El despido será calificado de abusivo y dará lugar a la indemnización prevista en el inciso segundo del artículo 11, con la salvaguarda de la notoria mala conducta.

Artículo 13. (Acoso sexual en la relación de docencia).- En una relación de docencia, el o la estudiante objeto de acoso sexual tendrá todos los derechos previstos por esta ley, incluso el derecho a reclamar al patrono o jerarca del docente la aplicación de las sanciones previstas en las respectivas reglamentaciones internas y la indemnización a que hace referencia el artículo 11. Para el cálculo de la indemnización se tomará como base de cálculo el salario del trabajador responsable del acoso sexual. De comprobarse un perjuicio en su situación educativa como resultado del acoso, tendrá derecho a ser restituido/a en el estado anterior al mismo.

Artículo 14. (Asociaciones profesionales, estudiantiles y gremiales).- Las asociaciones profesionales y gremiales de carácter laboral y estudiantil deberán establecer políticas preventivas y de sanción para los afiliados que incurran en conductas de acoso sexual.

Artículo 15. (Del contenido y los efectos de las denuncias).- Las resoluciones administrativas o judiciales que concluyan que los elementos probatorios vertidos no acreditan, en las actuaciones realizadas, la existencia del acoso sexual denunciado, no afectarán la vigencia de la relación laboral. El o la denunciante o denunciado a cuyo respecto se acredite fehacientemente en vía jurisdiccional que ha actuado con estratagemas o engaños artificiosos pretendiendo inducir en error sobre la existencia del acoso sexual denunciado, para procurarse a sí mismo o a un tercero un provecho injusto en daño de otro, será pasible de acciones penales y su proceder podrá calificarse de notoria mala conducta.

Artículo 16.- Las acciones judiciales para cuya ejecución faculta la presente ley se diligenciarán por el procedimiento y en los plazos establecidos para la acción de amparo prevista en los artículos 4º a 10 de la Ley Nº 16.011, de 19 de diciembre de 1988, con independencia de la existencia de otros medios jurídicos de protección.

Artículo 17.- La reglamentación de la presente ley considerará las especialidades del acoso sexual según se trate en el área laboral o en el docente y, asimismo, se trate del ámbito público o privado.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 18 de agosto de 2009.

ROQUE ARREGUI,
Presidente.
José Pedro Montero,
Secretario.

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Montevideo, 11 de setiembre de 2009.

Cúmplase, acúsesse recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos, la Ley por la que se establecen normas para la prevención y sanción del acoso sexual en el ámbito laboral y en las relaciones docente-alumno.

TABARÉ VÁZQUEZ.
JULIO BARÁIBAR.
MARÍA SIMON.
MARINA ARISMENDI.

Ley Nº 18.476

ÓRGANOS ELECTIVOS NACIONALES Y DEPARTAMENTALES Y DE DIRECCIÓN DE LOS PARTIDOS POLÍTICOS

SE DECLARA DE INTERÉS GENERAL LA PARTICIPACIÓN EQUITATIVA DE AMBOS SEXOS EN LA INTEGRACIÓN DE LOS MISMOS

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º.- Declárase de interés general la participación equitativa de personas de ambos sexos en la integración del Poder Legislativo, de las Intendencias Municipales, de las Juntas Departamentales, de las Juntas Locales Autónomas de carácter electivo, de las Juntas Electorales y en los órganos de dirección de los partidos políticos.

Artículo 2º.- A los efectos establecidos en el artículo anterior y para las elecciones que se convoquen conforme a lo dispuesto en las Disposiciones Transitorias literales W) y Z) de la Constitución de la República, y en toda elección de primer grado que se celebre para la integración de las autoridades nacionales y departamentales de los partidos políticos, se deben incluir, en las listas o nóminas correspondientes, personas de ambos sexos, en cada terna de candidatos, titulares y suplentes, en el total de la lista o nómina presentada. La presente disposición también regirá para las elecciones de segundo grado a efectos de integrar los respectivos órganos de dirección partidaria.

A su vez, y para las elecciones nacionales y departamentales que se indican en el artículo 5º, cada lista de candidatos a la Cámara de Senadores, a la Cámara de Representantes, a las Juntas Departamentales, a las Juntas Locales Autónomas de carácter electivo y a las Juntas Electorales deberá incluir en su integración personas de ambos sexos en cada terna de candidatos, titulares y suplentes, en el total de la lista presentada o en los primeros quince lugares de la misma. El mismo criterio se aplicará a cada lista de candidatos, el titular y sus suplentes a las Intendencias Municipales.

En el caso de los departamentos para los cuales la adjudicación de bancas previa a la elección, efectuada por la Corte Electoral, determine que el número de Representantes Nacionales a elegir por el respectivo departamento sea de dos, los candidatos titulares tendrán que ser de diferente sexo, manteniéndose para los candidatos suplentes de los mismos el régimen general de ternas de la presente ley.

A los solos efectos de esta ley y de la conformación de las listas integradas por ambos sexos, el régimen de suplentes mixto de suplentes preferenciales y respectivos (literal d) del artículo 12 de la Ley Nº 7.812, de 16 de enero de 1925, en la redacción dada por el artículo 6º de la Ley Nº 17.113, de 9 de junio de 1999), se considerará como de suplentes respectivos.

Artículo 3º.- Las Juntas Electorales controlarán el cumplimiento de la presente ley, en lo que refiere a las listas a órganos que se eligen en circunscripción departamental, y negarán el registro de las hojas de votación que no cumplan con las disposiciones contenidas en los artículos precedentes. La Corte Electoral efectuará el control de las listas que intervienen en circunscripción nacional y comunicará a las Juntas Electorales el resultado del mismo. Las Juntas Electorales publicarán las hojas de votación (artículo 16 de la Ley Nº 7.812, de 16 de enero de 1925, en la redacción dada por el artículo 10 de la Ley Nº 17.113, de 9 de junio de 1999), dando noticia -en las elecciones que correspondan- de la calificación efectuada por la Corte Electoral respecto a las listas que intervienen en circunscripción nacional.

En los casos en que la legislación admite listas incompletas se estará, para la conformación y el control, a lo que resulte de las listas presentadas, siguiendo los criterios establecidos en el artículo 2º de esta ley.

Artículo 4º.- La Corte Electoral reglamentará la presente ley y dictará las reglamentaciones e instrucciones internas necesarias para el cumplimiento de la misma.

Artículo 5º.- Lo dispuesto en el inciso primero del artículo 2º de esta ley regirá desde las elecciones internas a celebrarse en el año 2009 y lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 2º regirá para las elecciones nacionales y departamentales de los años 2014 y 2015, respectivamente.

En función de los resultados obtenidos en la aplicación de las normas precedentes, la legislatura que se elija conforme a las mismas evaluará su aplicación y posibles modificaciones para futuras instancias electorales.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 24 de marzo de 2009.

SANDRA ETCHEVERRY,
3ra. Vicepresidenta.
José Pedro Montero,
Secretario.

MINISTERIO DEL INTERIOR
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Montevideo, 3 de abril de 2009.

Cúmplase, acúsesse recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos, la Ley por la que se declara de interés general la participación equitativa de personas de ambos sexos en la integración de órganos electivos nacionales y departamentales y de dirección de los partidos políticos.

TABARÉ VÁZQUEZ.
DAISY TOURNÉ.
GONZALO FERNÁNDEZ.
JOSÉ BAYARDI.
MARÍA SIMON.
DANIEL MARTÍNEZ.
EDUARDO BONOMI.
MARÍA JULIA MUÑOZ.
HÉCTOR LESCO.
CARLOS COLACCE.
MARINA ARISMENDI

Bibliografía

Bibliografía Consultada

- Administración, Sexta Edición; Stoner, Freeman y Gilbert Jr.
- “El mito de la eterna diferencia”; Andrea Márquez López Mato, Instituto de Psiquiatría biológica integral, 2003.
- Evolución de las diferencias salariales entre el sector público y el sector privado en Uruguay: Fernanda Rivas y Máximo Rossi.
- INAMU; Primer Plan Nacional de igualdad de Oportunidades y Derechos.
- La Institucionalidad de Género en el Estado Uruguayo, María Bonino, Diciembre 2007.
- La mujer en los negocios; Ronya Kozmetsky, 1992.
- La ventaja de ser mujer; Sally Helgesen.
- Manual Práctico de Normas Laborales, Décima edición; Santiago Pérez del Castillo.
- Seminario Internacional “Políticas Públicas de Género”.
- Ser mujer en tiempo de crisis; Fondo de Población de las Naciones Unidas, Uruguay.
- Uruguay ampliando las oportunidades laborales para las mujeres; INAMU (con el apoyo del BID).

Sitios de Internet consultados

- “Aprueban ley para que haya más mujeres en el parlamento uruguayo”;
www.ar.terra.com/terramagazine
- “Búsqueda de igualdad de géneros”; www.cinterfor.org
- “Ciudadanía social, género y trabajo en Uruguay”; www.rau.edu.uy
- “Diferencias de retribución entre hombres y mujeres”; www.ec.europa.eu
- “Diferencias entre hombres y mujeres”; www.ugr.es
- “Distinto sueldo para mujeres y hombres”; www.lanacion.com.ar
- “El rol gerencial de la mujer” ; www.algroup.com.ar
- “El techo de cristal: por qué pocas mujeres llegan a puestos gerenciales?”;
www.materiabiz.com
- “Estudio del BID halla grandes brechas salariales por género y etnicidad en América Latina”; www.iadb.org
- “Gerencia y liderazgo”; www.monografias.com
- “Género, formación y trabajo”; www.cinterfor.org.uy
- “Igualdad de sexos”; www.ec.europa.eu
- “La institucionalidad de género en el Estado Uruguayo”; www.inmujeres.gub.uy
- “La mujer ante los desafíos del siglo XXI”; www.issste.gob.mx
- “La mujer como líder”; www.empresas.co.cr
- “Las diferencias sexuales a nivel neural entre hombres y mujeres”;
www.psiquiatria.com
- “Las mujeres sufren discriminación en sus remuneraciones laborales”;
www.canalwoman.com

- “Las mujeres ganan más que los hombres en empleos estatales”; www.elpais.com.uy
- “Los hemisferios cerebrales en el trabajo gerencial”; www.degerencia.com
- “Mujeres ganan 31.1 % menos que los hombres” www.cinterfor.org.uy
- “Mujeres ejecutivas” www.econlink.com.ar
- “Mundo laboral, una vez mas las diferencias de salarios”; www.elblogsalmon.com
- Página de Internet del Parlamento Uruguayo; www.parlamento.gub.uy
- “¿Rasgos, hábitos, habilidades, conocimientos? ¿O competencias de liderazgo?” www.gestiopolis.com
- “Trabajo y familia: hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social”, www.oit.org.pe, Marzo 2010.