

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA**  
**Tesis Licenciatura en Sociología**

**Diagnóstico organizacional con perspectiva de  
género en el Banco Central del Uruguay**

**Soledad Piedra Puig**  
Tutora: Karina Batthyány

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

I.	RESUMEN .....	1
II.	INTRODUCCIÓN .....	2
	1.Las organizaciones y las desigualdades de género .....	2
	2.Objetivos del Diagnóstico.....	3
	2.a) Objetivo general.....	3
	2.b) Objetivos específicos.....	3
	3.Iniciativas regionales y antecedentes nacionales .....	3
III.	MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL .....	4
	1.El sistema sexo / género.....	4
	2.La igualdad entre varones y mujeres y la equidad de género .....	6
	3.El gender mainstreaming o transversalización de la perspectiva de género .....	7
	4.Brechas y discriminación de género en las Organizaciones .....	8
	5.Desigualdades de género en el mercado laboral .....	9
IV.	METODOLOGÍA Y EJES DE ANÁLISIS .....	11
V.	LA INSTITUCIÓN BANCO CENTRAL DEL URUGUAY.....	12
	1.Estructura organizacional del BCU .....	12
	2.Ámbitos de dirección y representación del BCU.....	13
VI.	EJES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	14
	Eje 1. Distribución sociodemográfica.....	14
	1.1 Distribución de funcionarios por sexo .....	14
	1.2 Distribución de funcionarios por sexo y perfil etario .....	15
	1.3 Antigüedad laboral de los funcionarios según sexo.....	16
	1.4 Media de antigüedad por grupo funcional según sexo.....	17
	Eje 2. Nivel de entrada a la organización .....	18
	2.1 Mecanismo de ingreso al BCU .....	18
	2.2 Denominación de los cargos y lenguaje utilizado.....	19
	2.3 Últimos ingresos al BCU .....	20
	Eje 3. Cargos, funciones y competencias.....	21
	3.1 Distribución del personal según grupo funcional .....	21
	3.2 Distribución del personal según cargos de mando (jefaturas y gerencias) por sexo	24
	Eje 4. Sistema de remuneraciones .....	26
	4.1 Política salarial del BCU.....	26
	4.2 Brechas salariales: remuneraciones bases y totales .....	26

4.3 Compensaciones: distribución según sexo y grupo funcional .....	27
Eje 5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad .....	30
5.1 Conciliación vida laboral y familiar .....	30
5.2 Ausentismo de hombres y mujeres .....	31
5.3 Tipos de licencia adoptadas según sexo.....	31
Eje 6. Oportunidades de capacitación y desarrollo .....	33
6.1 Capacitación y formación .....	33
VII. CONSIDERACIONES FINALES .....	35
Eje 1. Distribución sociodemográfica.....	35
Eje 2. Nivel de entrada a la organización .....	35
Eje 3. Cargos, funciones y competencias.....	36
Eje 4. Sistema de remuneraciones .....	37
Eje 5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad .....	37
Eje 6. Oportunidades de capacitación y desarrollo .....	38
Reflexiones Finales .....	39
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	41
IX. ANEXOS .....	44

## I. RESUMEN

En los últimos años se han llevado a cabo en el país una serie de políticas orientadas a un modelo de desarrollo productivo donde se promueve el avance de la equidad de género con el fin de lograr relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres en el mundo del trabajo. Sin dejar de reconocer que en las últimas décadas las mujeres han logrado importantísimas conquistas en un gran número de espacios, la efectiva superación de las desventajas que históricamente han sufrido las mujeres sigue siendo una deuda para el Uruguay actual.

Es así que en el año 2007 se aprueba la Ley 18.104 de Promoción de Igualdad de Derechos y Oportunidades entre Hombres y Mujeres en la República Oriental del Uruguay, y se encomienda al Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la elaboración del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA), en el cual se establece *“el desarrollo de medidas para que organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal.”* (Línea Estratégica de Igualdad 33, dentro del denominado “Uruguay Innovador”).

En este marco INMUJERES y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), hoy ONU MUJERES, desarrollan el Modelo de Calidad con Equidad de Género (dentro del Programa de Gestión de Calidad con Equidad), como herramienta fundamental para la implementación de políticas públicas con perspectiva de género en la promoción del cambio organizacional. El principal objetivo del Modelo es *“promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones así como la justicia social”*<sup>1</sup>. Esta herramienta fue diseñada con el fin de lograr la reducción de las brechas de género en el ámbito laboral por medio de acciones y procedimientos planificados que apuntan a la transformación de las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos de una forma más justa.

En este sentido es que se plantea la elaboración de un **Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género** en el Banco Central del Uruguay (BCU) con datos al 31 de diciembre de 2015, con el fin de identificar la existencia de inequidades de género que interfieran en el pleno aprovechamiento de las capacidades disponibles en la Institución, y en el entendido de que la

---

<sup>1</sup> Modelo de Calidad con Equidad de Género, INMUJERES (2013b)

reducción de las brechas de género, además de favorecer el ejercicio de derechos de hombres y mujeres, es un factor fundamental en la mejora del ambiente laboral, promoviendo la competitividad de las empresas en tanto hacen un uso eficiente de todos sus recursos.

Un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género, consiste en un proceso de análisis estratégico donde se puede conocer la situación real de la organización develando problemas, con el fin de corregirlos, e identificando áreas de oportunidad para su aprovechamiento. Implica un primer paso en la transversalización de la perspectiva de género en la organización para interpretar la realidad social con el fin de visibilizar y desnaturalizar ciertos condicionamientos socioculturales en donde se generan y reproducen las desigualdades de poder entre hombres y mujeres. Permite problematizar ciertas prácticas organizacionales con el fin de revelar cómo las inequidades de género se introducen en la organización.

## **II. INTRODUCCIÓN**

En los últimos años la desigualdad de género en el ámbito laboral ha ido tomando cada vez más relevancia tanto a nivel mundial como en la región. En nuestro país, a pesar de que las mujeres se han ido incorporando al mercado laboral de forma creciente, se ha constatado la persistencia de profundas desigualdades entre hombres y mujeres.

### **1. Las organizaciones y las desigualdades de género**

Las diferencias entre mujeres y varones construidas por las sociedades, basadas en los sistemas de género, permite establecer ámbitos preferenciales y relaciones de poder para cada grupo. Esta distribución de roles se conoce con el nombre de división sexual del trabajo e implica que el ámbito de lo doméstico, privado o “reproductivo”, sea asumido como el desarrollo “natural” de las mujeres, mientras el del trabajo remunerado, público o “productivo”, sea el propio de los hombres.

Esta división sexual del trabajo y las relaciones de poder que ella implica, también se reproducen en el mercado laboral y en el ámbito organizacional provocando que sus miembros generen expectativas diferentes en cuanto al desempeño de mujeres y varones, concentrándose en tareas que se consideran como “propias de sus sexos”. Las mujeres lo hacen en tareas de apoyo y atención, como ser: secretaría, atención al público, administración, gestión del personal, etc., alejándose de los puestos de dirección (“core business”), lo que afecta las remuneraciones, posibilidades de ascensos, participación en la toma de decisiones, etc.

Integrar la perspectiva de género en el análisis organizacional implica evidenciar estas desigualdades a través de la interpretación de la realidad social, buscando visibilizar y

desnaturalizar los condicionamientos socioculturales que producen y reproducen desigualdades de poder entre hombres y mujeres, con el propósito de promover sociedades más equitativas.

## **2. Objetivos del Diagnóstico**

### **2.a) Objetivo general**

La finalidad del Diagnóstico es dar cuenta de la eventual existencia de sesgos y barreras, tanto culturales como organizativas, que interfieran en el pleno aprovechamiento de las competencias disponibles en la organización así como en el desarrollo de esas competencias por parte de varones y mujeres.

### **2.b) Objetivos específicos**

Se busca identificar “brechas de género” asociadas a dimensiones tales como, oportunidades desiguales para varones y mujeres en su desarrollo profesional, espacios de segregación horizontal y vertical, así como estereotipos de género en las competencias, salarios y funciones.

Por otro lado, analizar mecanismos de resistencia al enfoque de género presentes en la organización y promover la modificación de usos y políticas ciegos al género.

## **3. Iniciativas regionales y antecedentes nacionales**

Con el fin de erradicar las desigualdades existentes en el mundo del trabajo, el Uruguay ha ratificado varios de los convenios internacionales que se han consagrado de derechos humanos específicos de las mujeres, como por ejemplo, Declaración Universal de Derechos Humanos (ONU, 1948), Pacto Internacional de derechos civiles y políticos y Pacto Internacional de derechos económicos, sociales y culturales (ONU, 1966), la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, ONU, 1979), Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem do Pará, OEA, 1994), Mujer y Desarrollo (Beijing, 1995) y los Convenios celebrados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Como ejemplo se puede mencionar el artículo 11 de la CEDAW que establece: “*Los Estados Partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos...*” (CEDAW, ONU, 1979).

En este sentido, varios países de la región (Chile, México, Costa Rica, Uruguay, Argentina y Brasil), a través del Área de Práctica de Género del PNUD, se encuentran implementando

Programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género, tanto en empresas públicas como privadas. El objetivo es la elaboración y desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras con el fin de transformar las estructuras, los valores y prácticas que perpetúan las desigualdades de género en América Latina<sup>2</sup>.

En el ámbito nacional, existen varias empresas públicas, como UTE, OSE y Antel entre otras, que se han comprometido con la aplicación de políticas de género y en consecuencia han implementado en su fase piloto el Modelo de Calidad con Equidad (MCEG) que plantea el Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género (PGCE) impulsado por INMUJERES, con el objetivo de lograr la certificación de sus diferentes niveles.

### **III. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

Con el fin de analizar la realidad de mujeres y varones en las organizaciones es necesaria la incorporación de la noción de lo que se denomina “perspectiva de género”. Con la misma se pretende examinar la realidad de forma tal que se supere la simple distinción dicotómica de la categoría “sexo”. *“El sexo, como la edad, es la característica más destacada de los seres humanos en prácticamente todas las sociedades. Impregna todos los aspectos de la vida, tanto individual como sociocultural.”* (Aguirre, R., 1998).

La perspectiva de género implica un abordaje teórico – metodológico que permite reconocer y analizar las identidades, perspectivas y relaciones sociales (sobre todo las de poder), que se establecen entre los sexos. Permite un análisis crítico de las estructuras socioeconómicas y políticas, que dan lugar a la identidad femenina y masculina y que a su vez son influidas por ellas. Bajo la perspectiva de género se intenta desnaturalizar el lugar de las mujeres y los hombres en la sociedad, explicando que los sistemas de género son una construcción social y no una determinación de la naturaleza.

#### **1. El sistema sexo / género**

Para comprender lo que implica la perspectiva de género es imprescindible realizar la distinción entre los vocablos sexo y género, ya que muchas veces se los utiliza de forma indistinta. Con el concepto de sexo se hace referencia a las características biológicas que diferencian a las hembras y machos de las distintas especies. Es a partir de estas diferencias que las sociedades elaboran y asignan un conjunto de atributos para las hembras y machos convirtiéndolos en “mujeres” y

---

<sup>2</sup> Rodríguez Gustá, A. (2009).

“varones”. Son estos atributos construidos socio-culturalmente a los que se hace referencia cuando se habla de género.

Es así que *“el género constituye la categoría explicativa de la construcción social y simbólica histórico-cultural de los hombres y las mujeres sobre la base de la diferencia sexual” (...)* es posible constatar que toda la vida de los seres humanos se halla atravesada por su condición genérica femenina o masculina, mediatizando así las maneras de sentir, pensar y actuar la realidad, configurando la subjetividad individual”. (Hernández García, Y., 2006).

A diferencia del sexo biológico, género es un concepto multidimensional que se ha debatido mucho en la teoría feminista. Hace referencia a una construcción social que está determinada por su lugar geográfico e historia, el cual asigna diferentes roles y jerarquías a mujeres y varones. Tradicionalmente las sociedades les asignan a las mujeres su participación en el ámbito privado, responsabilidad exclusiva en el cuidado de los hijos, enfermos y ancianos, como prolongación del rol biológico de la reproducción, lo que se denomina *división sexual del trabajo*<sup>3</sup>.

*“Los sistemas de género están constituidos por relaciones de poder, prácticas, creencias, valores, estereotipos y normas sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual. Cumplen un importante papel como estructuradores de diferentes dimensiones de la realidad social, económica, política, simbólico-cultural”*. (Aguirre, R., 1998).

La distinción entre sexo y género implica la explicación histórica de ciertos condicionamientos sociales y culturales sobre el cuerpo y la sexualidad, en particular el femenino, “naturalizados” desde el discurso patriarcal. Esto significa que uno nace con un sexo mientras que el género es adquirido a través de los procesos culturales de socialización. Por tanto, el género se entiende como la construcción simbólica de los atributos femeninos y masculinos a partir del sexo biológico. Este concepto estructura el orden social, y por tanto las relaciones sociales entre hombres y mujeres, con el consecuente dominio masculino.

Es así que culturalmente se asume como “esencialmente” femenino lo natural, biológico, representado básicamente en la maternidad, el cuidado, fragilidad, etc. (actividades de reproducción social), y por otro se asume como lo “esencialmente” masculino lo asociado a la cultura trascendiendo a la biología (actividades de producción visible). *“De ello se desprende que lo relacionado con lo natural-biológico-mujer, en el proceso de construcciones simbólicas y la práctica concreta, emerge como inferior o subordinada a la cultura-hombre”* (Hernández García, Y., 2006). En este sentido Joan Scott define: *“el género es un elemento constitutivo de las*

---

<sup>3</sup> Rigat-Pflaum, M. (2009).

*relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma de relaciones significantes de poder” (Scott, J., 2003).*

Según la OIT los roles de género son los comportamientos adoptados en una sociedad determinada y definen aquellas tareas y responsabilidades que se asumen como masculinas y femeninas. Están condicionados por la edad, la raza, religión, etnia y clase socioeconómica; así como también por el entorno económico, político, cultural y geográfico (OIT, 2008). Los sistemas de género son sistemas binarios donde se opone el hombre a la mujer, lo masculino a lo femenino, no en un plano de igualdad, sino en un orden jerárquico.

La desigualdad de género pretende dar cuenta de la diferencia con que hombres y mujeres acceden a los diferentes recursos valorados y escasos de su sociedad. Para evidenciar dichas desigualdades se deben tener en cuenta las siguientes dimensiones del sistema de género<sup>4</sup>:

- 1) Es una construcción social y no un “hecho natural”: se naturalizan a través de los procesos de socialización.
- 2) Relacional: las identidades de género se construyen en la interacción social.
- 3) Cambiante: las relaciones de género varían según su contexto socio-histórico.
- 4) Alimentado por los estereotipos: generalización de una idea simplificada adjudicada a un grupo social sobre su comportamiento.
- 5) Jerárquico: se producen relaciones desiguales de poder con el dominio histórico de los hombres.

## **2. La igualdad entre varones y mujeres y la equidad de género**

Se puede decir que la igualdad jurídica en términos de libertades y derechos, como idea fuerza del pensamiento moderno, no ha logrado evitar que las mujeres queden relegadas en los más diversos ámbitos, como tampoco ha eliminado el racismo, la xenofobia ni otras tantas formas de discriminación. *“La igualdad por lo que respecta al género supone que todas las personas de uno y otro sexo son libres de desarrollar sus capacidades y elegir sus opciones sin limitaciones impuestas por estereotipos acerca de los papeles de un sexo o del otro o de las características de los hombres y las mujeres.” (OIT, 2008).*

La incorporación y validación de la diferencia y/o diversidad, o sea, “la noción de equivalencia a pesar de las diferencias”, permite asumir la igualdad de oportunidades y derechos de varones y mujeres, aunque no seamos idénticos. La búsqueda de igualdad de género implica la promoción de la equidad de género teniendo en cuenta las desigualdades que existen debido a los sistemas de

---

<sup>4</sup> Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género, INMUJERES, 2011.

género imperantes. Con la equidad de género se busca minimizar los desbalances que existen entre hombres y mujeres con el fin de su equiparación para el ejercicio igualitario de sus derechos.

Dadas las desigualdades entre hombres y mujeres es necesario muchas veces un tratamiento diferencial para revertirlas. Ello no implica desconocer las diferencias intrínsecas entre varones y mujeres, sino un trabajo constante en atender que estas diferencias no se conviertan en desigualdad de oportunidades, derechos, etc. En definitiva, que unos/as no queden en desventaja frente a los otros/as. *“La equidad entre los género supone un trato justo para los hombres y las mujeres acorde con sus respectivas necesidades. Puede incluir la igualdad de trato, o un trato diferente pero que sea considerado equivalente en cuanto a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.”* (OIT, 2008).

Con el fin de clarificar los conceptos de *igualdad* y *equidad* se hace la siguiente precisión:

<b>Principio de Igualdad de Oportunidades</b>	<b>Principio de Equidad</b>
Supone la equiparación de las condiciones de partida entre hombres y mujeres para que los sujetos tengan las mismas posibilidades de acceder por sí mismos a la garantía de los derechos que establece la Ley. La igualdad de oportunidades es la igualdad en el acceso al inicio del proceso que supone el pleno ejercicio del derecho o la garantía. Para el pleno disfrute de los derechos, la igualdad de oportunidades es necesaria pero insuficiente.	La equidad es un medio o un instrumento para la igualdad, por encima de las diferencias que puedan existir y que puedan crear desventajas para unas personas frente a otras. La equidad es posible cuando se da un trato justo: hay una consideración justa de las necesidades y de los intereses propios de la diferencia. Este trato justo asegura una igualdad real, sustantiva o de hecho, aún cuando las personas expresen diferencias.

Fuente: Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género (INMUJERES)

### **3. El gender mainstreaming o transversalización de la perspectiva de género**

Es a partir de la IV Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing (1995) que el concepto de *gender mainstreaming* es adoptado en el área de la macropolítica. La Plataforma de Acción de Beijing deja en evidencia la existencia de sistemas de género en las diferentes sociedades y el funcionamiento desigual de éstos. El concepto de *gender mainstreaming* se basa en ciertos enfoques que consideran al género como producto de una interacción social. En este sentido el concepto de género hace referencia a procesos de construcción cotidiana de relaciones, más que a una situación inamovible.

Se puede interpretar el *gender mainstreaming* o transversalización de la perspectiva de género como una estrategia que involucre a todos los actores sociales hacia la búsqueda de la igualdad de género o como el uso de ciertas herramientas pensadas para el análisis de género. Por tanto, *“se trata de un enfoque transformador, dotado de un cuerpo teórico propio, que apunta a analizar los impactos*

*diferenciados del sistema de género en varones y mujeres, que permite tener en cuenta las especificidades de las personas como seres integrales y que, al mismo tiempo, ayuda a implementar medidas para corregir las desigualdades” (Rigat-Pflaum, 2008).*

Con la transversalización de la perspectiva de género se abordan los diferentes ejes en los que se refleja la desigualdad y que la política pública puede cambiar. Entre éstos se pueden citar las falsas dicotomías entre lo público y lo privado y entre lo productivo y reproductivo. Si bien estas esferas están estrechamente vinculadas, el sistema de poder de género se ha construido a lo largo de la historia estableciendo una estricta división en la cual el mundo público es masculino y el privado, femenino. Esto dio lugar a una división sexual del trabajo (bajo el mandato de hombre proveedor y la mujer reproductora), que ha implicado una sobrerrepresentación de las mujeres en lo que tiene que ver con las responsabilidades y tareas domésticas, y una frecuente falta de responsabilidades masculinas; lo que determina la desventaja de las mujeres en cuanto a la inserción en el mercado laboral, en la economía y en el ámbito político.

Se puede considerar al *gender mainstreaming* como un enfoque transformador cuyo fin es impactar en aquellas dimensiones del sistema de género que generan desigualdades, valiéndose de diferentes herramientas e involucrando al Estado y aquellos actores que constituyen redes intra e interestatales en la toma de decisiones. Tiene como objetivo la incorporación del género a las instituciones y a las políticas públicas como proceso general de “*generización*”, del que participan y reproducen varones y mujeres.

#### **4. Brechas y discriminación de género en las Organizaciones**

Transversalizar la perspectiva de género implica visibilizar las desigualdades, revelar situaciones que dan cuenta de las “brechas de género”, así como también hacer visibles los esquemas de segregación y las diversas formas de discriminación. Se entiende por *brechas de género* la disparidad que se produce entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a recursos, el ejercicio de derechos y obligaciones, recompensas, espacios de poder, etc., presentes en la organización<sup>5</sup>, las cuales pueden ser producto de discriminaciones directas como indirectas.

Las discriminaciones indirectas son producto de múltiples situaciones, acciones y/o decisiones, que no habiendo sido planificadas con tal fin, ponen en desventaja real a algunas personas. Muchas veces esta discriminación indirecta puede derivar en lo que se llama *segregación ocupacional horizontal o vertical*. La *segregación horizontal* hace referencia a la concentración de las mujeres en determinadas familias ocupacionales o empleos, y la concentración de los varones en otros. Por

---

<sup>5</sup> Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género, INMUJERES, 2011.

ejemplo, las mujeres suelen concentrarse en aquellas tareas vinculadas a los cuidados y la asistencia (maestras, enfermeras, limpiadora, secretaria, etc.), caracterizados usualmente como “femeninos” y que por lo general suelen ser menos valorados simbólicamente y económicamente. La *segregación vertical* (o “techo de cristal”) hace referencia a la escasa o nula presencia de las mujeres en los altos niveles de las pirámides de dirección en las organizaciones. Esto es producto de múltiples variables, como por ejemplo, menores posibilidades de formación continua, mayores dificultades de conciliación entre la vida privada y laboral, prejuicios sobre cómo se debe ejercer la autoridad, etc.

## **5. Desigualdades de género en el mercado laboral**

Dado que la esfera del trabajo y los ingresos son áreas centrales donde las relaciones de género tienen un peso significativo, su análisis es de fundamental importancia para dar cuenta de la existencia de discriminaciones e inequidades de género. Para ello se exponen una serie de indicadores que abordan diferentes dimensiones del mundo laboral, provenientes del Sistema de Información de Género (SIG) del Instituto Nacional de las Mujeres<sup>6</sup>. Dicho Informe presenta la evolución de una serie de indicadores durante el período 2006 – 2014 con el fin de visualizar las desigualdades de género presentes en diversos ámbitos de la sociedad.

En el entendido que el trabajo remunerado es una dimensión clave en la vida social de las personas, ya que la percepción de ingresos propios habilita la autonomía económica de las mismas, es de suma importancia analizar los indicadores de acceso y permanencia de las mujeres y varones al mercado de trabajo remunerado. La evidencia empírica muestra que las condiciones de unos y otros no son iguales, quedando las mujeres en situación de vulnerabilidad frente a los hombres.

Un indicador clásico que aporta información de la participación activa en el mercado de trabajo es la tasa de actividad. En el período considerado (2006 – 2014), si bien la tasa de actividad femenina (55,9%) aumentó en mayor proporción que la de los hombres (74,3%), sigue siendo sustancialmente menor, alcanzando una brecha de género de 18 puntos porcentuales.

Otro indicador importante que muestra la desigual participación de hombres y mujeres en el mercado de trabajo es la tasa de actividad de hombres y mujeres según cantidad de niños/as menores en el hogar. Mientras que la tasa de actividad de las mujeres disminuye conforme aumenta la cantidad de niños/as menores, en el caso de los hombres ocurre lo contrario<sup>7</sup>. Esta variación muestra cómo las responsabilidades de cuidado recaen mayormente sobre las mujeres constituyendo un obstáculo para su acceso y continuidad en el mercado laboral.

---

<sup>6</sup> Estadísticas de Género 2014, Sistema de Información de Género, INMUJERES.

<sup>7</sup> Ver cuadro de la tasa de actividad de hombres y mujeres en el punto 14) de los Anexos.

Por otro lado, siguiendo el comportamiento de la tasa de desempleo, que muestra el nivel de desocupación de la población económicamente activa, se observa que si bien la brecha ha disminuido en el período 2006 – 2014, las mujeres tienen una mayor tasa de desempleo (8,3%) que los hombres (5,1%).

Otro dato que interesa observar es la condición de actividad de las personas ya que indica la situación en la que se encuentran frente a su actividad económica. Una de las diferencias importantes que se visualiza de acuerdo a la distribución de la población, es que los hombres tienen mayor representación entre las personas ocupadas, mientras que las mujeres lo están entre quienes realizan exclusivamente los quehaceres del hogar. El 13,1% de las mujeres se dedican en forma exclusiva a este tipo de tareas, mientras que el 0,8% de los hombres se encuentran en dicha condición de actividad. La brecha de género en estas dos categorías de ocupación muestra la persistencia de la tradicional división sexual del trabajo, donde las mujeres se dedican al trabajo no remunerado y los hombres se vuelcan al trabajo remunerado. A pesar de la importancia que tiene la tarea de los quehaceres del hogar por su aporte al bienestar y reproducción social, las personas que se dedican a este tipo de tareas en forma exclusiva lo siguen haciendo de manera no remunerada.

En lo que tiene que ver con la distribución de hombres y mujeres por rama de actividad, si bien se han producido cambios en los últimos años, aún se visualiza una fuerte diferenciación de género en la estructura ocupacional (segregación horizontal), ya que existen algunas ramas fuertemente feminizadas (enseñanza, servicios sociales, de salud, servicio doméstico, etc.), mientras que en otras ocupaciones se nota una alta masculinización (sector agropecuario, la construcción, transporte, etc.).

Por último, siguiendo con el análisis de los indicadores en el mercado laboral, la brecha salarial permite visualizar otro aspecto de las desigualdades sociales que se producen entre hombres y mujeres. De acuerdo a la relación de ingresos por hora trabajada y según ocupación principal en el período 2006 – 2014, en promedio las mujeres perciben el 91,0% de los ingresos que reciben los hombres. Si además se tiene en cuenta la cantidad de años de estudio, la brecha aumenta entre quienes poseen más de 16 años de estudio, pasando a ser de 76%.

A esto debe agregarse que las desigualdades en el mundo del empleo están fuertemente determinadas por las diferentes responsabilidades en el ámbito privado y la reproducción familiar que asumen hombres y mujeres. Como se pudo apreciar, y tal como se mencionó precedentemente, las diferencias existentes en la actividad económica se vinculan fuertemente con el concepto de división sexual del trabajo. Socialmente en nuestro país dichas responsabilidades recaen mayoritariamente sobre las mujeres quienes destinan mayor cantidad de tiempo a las tareas de cuidado y trabajo doméstico.

#### IV. METODOLOGÍA Y EJES DE ANÁLISIS

Para la elaboración del presente trabajo se tomó como modelo la *Guía para la realización de Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género* que plantea el Modelo de Calidad con Equidad de Género en su nivel 1 – “Compromiso”. La misma es una herramienta fundamental para la gestión en las organizaciones y se enmarca, junto con otras, dentro de las acciones del Programa de Gestión de Calidad con Equidad (INMUJERES). Este programa incorpora la transversalización de la perspectiva de género con el fin de trabajar con las organizaciones uruguayas para asumir el estudio y transformación de las relaciones de género. Dado que se considera al gender mainstreaming como un enfoque transformador se lo puede entender como una herramienta que permite la elaboración de un diagnóstico como punto de partida para el accionar político y la transformación de las relaciones de género en la sociedad.

Para la gestión de la Calidad con Equidad de Género se deben establecer ciertas prácticas de mejora continua que explícitamente contemplen la transformación de las estructuras de trabajo y los modelos de gestión de recursos humanos en las organizaciones con el fin de la eliminación de las brechas de género, y la promoción de relaciones igualitarias entre varones y mujeres.

La finalidad de la *Guía* es ofrecer lineamientos para incorporar la perspectiva de género dentro de las organizaciones y para ello plantea una metodología de análisis de la realidad de varones y mujeres orientada a conocer si las organizaciones brindan igualdad de oportunidades en varias dimensiones que hacen al desarrollo personal y profesional de unos y otras.

Siguiendo estos lineamientos, se plantea el análisis de aquellos indicadores de *Brechas de Género* en 6 ejes de investigación<sup>8</sup> utilizando técnicas de análisis y recolección de información cuantitativa, como por ejemplo: análisis de datos secundarios, base de datos del personal, organigrama institucional, reglamentos, etc., aportados por la Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica del BCU; como también técnicas de análisis y recolección de información cualitativa, con el fin de complementar e incorporar información adicional que enriquezca el análisis y las conclusiones del presente diagnóstico. Para ello se realizaron 12 entrevistas/consultas a funcionarios/as de la institución las cuales se pautaron según los ejes de investigación.

---

<sup>8</sup> Ver cuadro con detalle de los Ejes de Análisis y sus Objetivos en punto 1) de los Anexos.

## V. LA INSTITUCIÓN BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

El Banco Central del Uruguay fue creado en 1967 por el artículo 196 de la Constitución de la República. Es un Ente Autónomo dotado de autonomía técnica, administrativa y financiera en los términos de la Constitución de la República y de su Carta Orgánica, aprobada por la Ley 16.696 del 30 de marzo de 1995. La misma refiere, por una parte a la organización y el funcionamiento de la institución, y por otra regula las competencias del organismo en materia bancocentralista. Posteriormente esta norma tuvo sus modificativas (como por ejemplo, la Ley 18.401 del 24 de octubre de 2008), que introdujo variaciones tanto estructurales como regulatorias, como ser, la determinación de sus principales finalidades: *la estabilidad de precios en su contribución a los objetivos de crecimiento y empleo y la regulación del funcionamiento y supervisión del sistema de pagos y del sistema financiero, promoviendo su solidez, solvencia y eficiencia y desarrollo.*

La dirección del Banco está a cargo de un Directorio, quien es responsable por la política y la administración general de la Institución, integrado por tres miembros (Presidente, Vicepresidente y Director), designados conforme al artículo 187 de la Constitución de la República. En lo que hace a la representación del Banco y del Directorio, la misma *estará confiada al Presidente, asistido por el Secretario General*<sup>9</sup>.

El funcionamiento administrativo del Banco está regido por un Reglamento General dictado por el Directorio y el cual comprende todos los aspectos relativos a la organización administrativa de la Institución y a sus atribuciones, como también a las diversas funciones y deberes de los funcionarios de mayor jerarquía del Ente y de las diferentes divisiones administrativas.

### 1. Estructura organizacional del BCU

La estructura organizacional está conformada por su Directorio, 10 Líneas de Reporte<sup>10</sup> (8 líneas Gerenciales y 2 jefaturas de Departamento que reportan directamente a Directorio) y los Comités de Dirección, tal como se muestra en el organigrama a continuación:

---

<sup>9</sup> Carta Orgánica del BCU, Artículo 5.

<sup>10</sup> Ver descripción de cometidos de las Líneas Gerenciales de Reporte a Directorio en el punto 2) de los Anexos.



## 2. Ámbitos de dirección y representación del BCU

El Gobierno Corporativo es aquel sistema de decisión y control a través del cual las instituciones son dirigidas, monitoreadas y controladas e incluye a la Dirección, la Alta Gerencia y a los distintos mecanismos de control como son la Auditoría Interna, la Auditoría Externa y Comité de Auditoría.

Las diez **Líneas de Reporte (LR)**<sup>11</sup> que reportan directamente a Directorio son: Asesoría Económica, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna-Inspección General, Departamento de Comunicación Institucional, Oficial de Cumplimiento, Planificación y Gestión Estratégica, Política Económica y Mercados, Secretaría General, Servicios Institucionales y Superintendencia de Servicios Financieros.

El **Comité Ejecutivo de Dirección (CED)**<sup>12</sup>, es un equipo integrado por los Gerentes de las Líneas de Reporte, quien asesora al Directorio en la definición de políticas y estrategias en temas institucionales de gestión transversal. Corresponde al CED coordinar la planificación y la gestión estratégica del Banco en su conjunto, proponiendo las líneas de acción del Plan Estratégico Institucional y las Iniciativas Estratégicas anuales, indicando la priorización, el presupuesto involucrado y la reasignación de recursos para asegurar el logro de las mismas en consonancia con los cometidos de la Institución.

<sup>11</sup> Ver cuadro con descripción de las LR en punto 3) de los Anexos.

<sup>12</sup> Ver cuadro con integración del CED en punto 4) de los Anexos.

Junto con el Directorio, el CED conforma el **Comité de Dirección Estratégica (CDE)**<sup>13</sup> cuyo cometido principal es actuar como órgano de coordinación y reflexión en todos los asuntos transversales de carácter estratégico.

El Gobierno Corporativo se completa con la existencia de una serie de comités con responsabilidades operativas específicas: Comité de Auditoría, Comité de Políticas de Administración de Reservas, Comité de Política Monetaria, Comité de Regulación y Supervisión y Comité Interno de Estabilidad Financiera.

**Gráfico 1. Líneas de Reporte/Comité Ejecutivo de Dirección/ Comité de Dirección Estratégica/Directorio**



## VI. EJES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

### Eje 1. Distribución sociodemográfica

Busca conocer la distribución de hombres y mujeres en la estructura de la organización así como su comportamiento respecto a variables básicas de interés como edad, antigüedad y área geográfica.

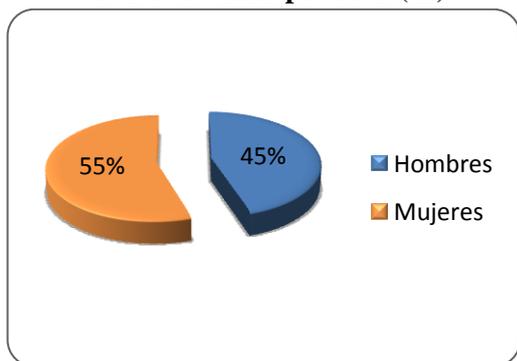
#### 1.1 Distribución de funcionarios por sexo

El porcentaje de hombres y mujeres que emplea una organización permite relevar el grado de representación de las mujeres con el fin de evidenciar si se está por debajo de lo que se denomina “masa crítica”, esto es, la capacidad de un colectivo de lograr establecer una relación de equidad. Se considera que una masa crítica de mujeres se logra cuando éstas alcanzan al menos el 30-35% de la población.

La dotación de personal del Banco Central al 31 de diciembre del 2015 asciende a 592 funcionarios de los cuales 327 son mujeres (55%) y 265 hombres (45%), tal como muestra el gráfico 2.

<sup>13</sup> Ver cuadro con integración del CDE en punto 5) de los Anexos.

**Gráfico 2. Distribución de Funcionarios/as por sexo (%)**



De acuerdo a dicho gráfico, el porcentaje de participación de mujeres es superior a la de hombres en 10 puntos porcentuales, superando la denominada “masa crítica” e incluso superior al porcentaje de participación de la mujer en el mercado laboral a nivel nacional, ya que en el 2015 la tasa de empleo de las mujeres fue del 50,5% (ECH, Empleo, Julio 2016).

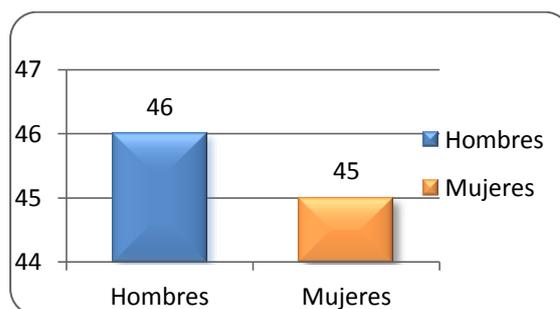
### 1.2 Distribución de funcionarios por sexo y perfil etario

Conocer la edad de los funcionarios permite una aproximación a la etapa del ciclo de vida en que se encuentran hombres y mujeres en la organización. El ciclo de vida da cuenta de aspiraciones y necesidades específicas en cuanto a la vida familiar, desarrollo profesional y económico relevantes para un análisis desde la perspectiva de género.

De acuerdo al relevamiento de datos se puede decir que en los últimos años ha ingresado al BCU un importante contingente de gente joven y sobretodo profesionales.

La edad promedio de los funcionarios del BCU al 31 de diciembre del 2015 es de 46 años y el promedio de edad según sexo se muestra en el gráfico 3. De acuerdo a éste, se visualiza que existe paridad en el promedio de edades de hombres y mujeres en la organización.

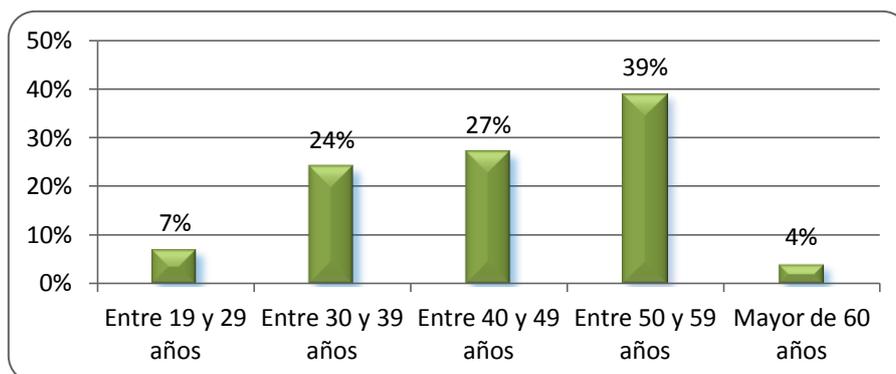
**Gráfico 3. Promedio de edad según sexo**



Si se analizan los datos del personal de acuerdo al perfil etario (Gráfico 4), se desprende que el 51% de los/as funcionarios/as se encuentran entre los 30 y 49 años de edad y la franja etaria que alcanza mayor participación de funcionarios es la que va de los 50 a 59 años con un 39%<sup>14</sup>.

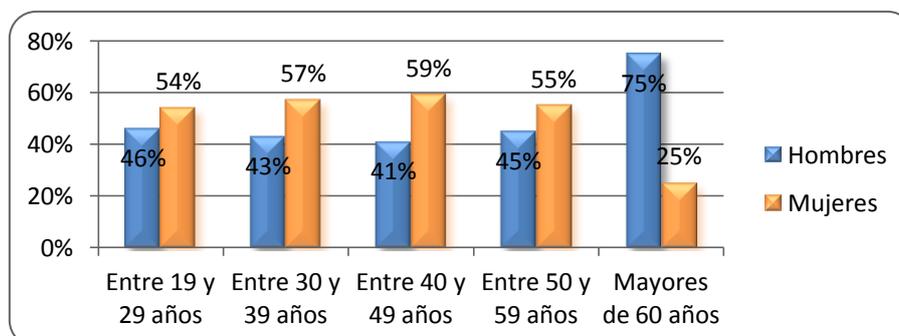
<sup>14</sup> Ver cuadro con detalle de cantidad de funcionarios/as por perfil etario en punto 6) de los Anexos.

**Gráfico 4. Distribución de funcionarios por perfil etario (%)**



Analizando la distribución de los/as funcionarios/as por sexo y perfil etario (Gráfico 5), se desprende que en todas las franjas etarias el porcentaje de mujeres es mayor al de hombres por más de 8 puntos porcentuales, excepto en la franja de los mayores de 60 años, en la que la participación de los hombres supera en 50 puntos a las mujeres. A su vez es la franja etaria que cuenta con menor cantidad de funcionarios, sólo el 4% de la dotación total. De quienes tienen entre 30 y 39 años de edad, el 57% son mujeres y de los que van de 40 a 49 años, las mujeres alcanzan el 59%.

**Gráfico 5. Distribución de funcionarios por sexo y perfil etario (%)**



De acuerdo al promedio de edad de los/as funcionarios/as del banco según grupo funcional y sexo<sup>15</sup>, se puede decir que el grupo funcional con promedio de edad más bajo es el Técnico Profesional, mientras que el grupo Administrativo es el de mayor promedio de edad. Por otro lado, no se visualizan diferencias entre el promedio de edad de hombres y mujeres la interior de cada grupo.

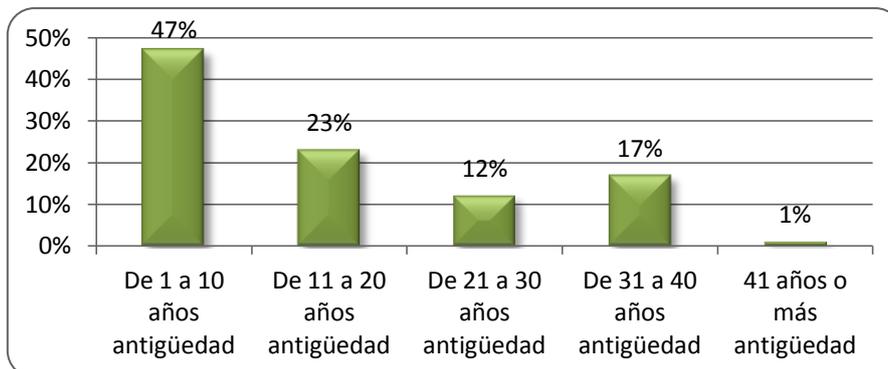
### 1.3 Antigüedad laboral de los funcionarios según sexo

Este dato puede revelar diferencias en la incorporación de mujeres y varones a la organización. Si la incorporación de la mujer se realiza en forma tardía en comparación a los hombres, las puede colocar como grupo en desventaja respecto a la experiencia y recursos acumulados en la organización.

<sup>15</sup> Ver gráfico con promedio de edad de los/as funcionarios/as por grupo funcional y sexo en punto 7) de los Anexos.

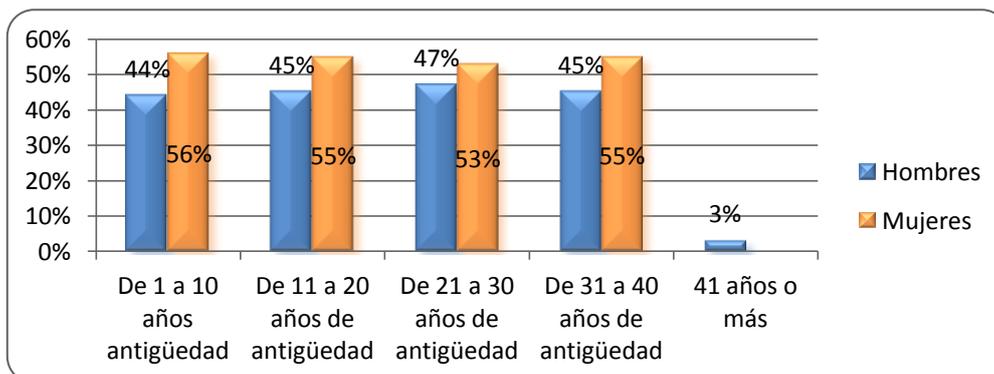
La antigüedad promedio en la Institución es de 15 años tanto en el caso de las mujeres como en el de los hombres. Como antigüedad se tuvo en cuenta la “antigüedad BCU” propiamente dicha, esto es, los años de trabajo efectivos en el Banco Central del Uruguay<sup>16</sup>.

**Gráfico 6. Distribución de funcionarios según años de antigüedad laboral (%)**



Del gráfico anterior se desprende que un número importante de funcionarios (47%) tienen entre 1 y 10 años de antigüedad laboral. De acuerdo al gráfico 7, de esos el 56% son mujeres y 44% son hombres, y además se visualiza que en todos los casos, salvo en los que tienen más de 41 años de antigüedad, cuya dotación es masculina, las mujeres tienen mayor representación.

**Gráfico 7. Distribución de funcionarios por sexo y años de antigüedad (%)**

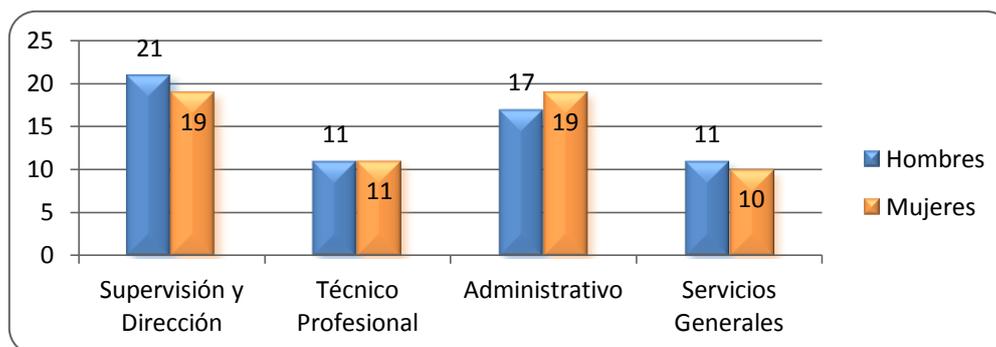


#### 1.4 Media de antigüedad por grupo funcional según sexo

Estos datos pueden revelar diferencias en las dinámicas de incorporación de hombres y mujeres a la organización. Dependiendo de la historia de la organización, puede suceder que las mujeres accedieran a determinados cargos jerárquicos o familias ocupacionales de forma más reciente que los varones, lo cual las puede colocar en desventaja con relación a los hombres, pero al mismo tiempo da cuenta de una mayor apertura de la organización en los últimos años.

<sup>16</sup> Ver cuadro con cantidad de funcionarios/as según franjas de años de antigüedad laboral en punto 8) de los Anexos.

**Gráfico 8. Promedio de años de antigüedad laboral por grupo funcional según sexo**



De acuerdo al gráfico que antecede, se puede decir que los grupos funcionales Técnico Profesional y Servicios Generales, son los que tienen menor promedio de años de antigüedad. Por otro lado se visualiza que, si bien al interior de cada grupo no existe diferencia sustancial en el promedio de años de antigüedad laboral entre hombres y mujeres, sí se puede ver que en aquellos grupos funcionales donde los hombres tienen mayor representación (Supervisión y Dirección y Servicios Generales), el promedio de años de antigüedad laboral de los hombres es escasamente mayor al de las mujeres (2 años y 1 año respectivamente). Esto podría estar indicando dinámicas diferentes de incorporación a la organización, sobre todo en el escalafón Servicios Generales donde la mujer se ha incorporado recientemente<sup>17</sup>.

## **Eje 2. Nivel de entrada a la organización**

Busca identificar las prácticas institucionales, sistemas o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal que generan oportunidades y resultados desiguales para hombres y mujeres. Estas prácticas, de no ser revertidas, producen y reproducen brechas de género.

### **2.1 Mecanismo de ingreso al BCU**

De acuerdo al Estatuto del Funcionario del BCU el ingreso del personal a los distintos grupos funcionales se realiza mediante concursos de oposición, méritos y antecedentes. El Directorio del Banco es quien reglamenta todo lo relacionado con la selección del personal, la aplicación de pruebas y demás criterios de evaluación que requiera el ingreso. El ingreso a los distintos grupos funcionales se producirá por el cargo de nivel inferior dentro de cada uno, a excepción del grupo funcional Supervisión y Dirección.

Los llamados a concurso externo son publicados en el sitio web de la institución y en términos generales se detalla: el perfil del cargo, instructivo de postulación, bases del concurso, formulario de postulación y de relación de méritos y antecedentes.

<sup>17</sup> Ver gráfico con promedio de años de antigüedad laboral por Línea de Reporte según sexo en punto 9) de los Anexos.

Los tribunales de los concursos se componen de cuatro miembros: un Presidente y un Titular en representación de la Institución (quien también designa un suplente), un representante del personal y un representante sindical (quien tiene voz pero no tiene voto). Los representantes tanto del personal como sindical, velan por la garantía del proceso concursal y su transparencia.

Las pruebas de conocimiento/aptitud que se fijan para cada perfil se realizan de forma anónima y son codificadas de forma tal que no se puedan individualizar. Una vez que el tribunal define el fallo del concurso, promueve el ganador con la lista de prelación y quien lo homologa y designa es el Directorio.

## **2.2 Denominación de los cargos y lenguaje utilizado**

Si bien la institución no cuenta con manuales de procedimientos con perspectiva de género para la selección de personal, al analizar la publicación de los llamados externos se verifica cierta intención de no utilizar lenguaje sexista en las bases de los mismos, como por ejemplo convocando a “*aspirantes*”. Pero por otro lado, también se visualiza el **no** uso de lenguaje inclusivo, ya que por ejemplo, para hacer referencia a aquellos inscriptos que ya pudieran estar desempeñando funciones en la institución, se hace referencia a “*los funcionarios*”.

En relación a los llamados internos se puede hacer la misma apreciación, se visualiza cierto cuidado por utilizar lenguaje *neutro*, pero en la descripción de aquellos cargos y/o perfiles, sobretodo de jefatura, no se utiliza lenguaje inclusivo. Por ejemplo, para la descripción de los cargos de Jefatura en el nombre del perfil se denomina: “*Jefe de Unidad*” y/o “*Jefe de Departamento*”. Y para aquellos cargos gerenciales, en el nombre del perfil se los denomina: “*Gerente de ...*”.

En esta línea cabe mencionar la importancia del lenguaje ya que determina la visión del mundo que tiene una colectividad, estructurando la percepción de nuestra realidad. No debemos olvidar que en los procesos de socialización “*a través de la comunicación se transmiten valores, ideas y prejuicios de unas personas a otras y puede ser modificado tanto para reforzar como para modificar estereotipos existentes en la sociedad*”.<sup>18</sup>

Por tal motivo es que se sugiere (en la medida de lo posible) la utilización de lenguaje inclusivo, no sexista ni androcéntrico<sup>19</sup> en las bases y descripción de perfiles en los llamados externos y en los internos.

---

<sup>18</sup> Plan de Igualdad BASF Española S.L., 2012

<sup>19</sup> Ver guía de alternativas para un uso inclusivo del lenguaje escrito, del Plan de Igualdad BASF Española S.L. en punto 10) de los Anexos.

### 2.3 Últimos ingresos al BCU

Los llamados a concurso externo del año 2015 fueron solamente en el grupo funcional Técnico Profesional y como se puede apreciar en el gráfico 9 la mayoría de quienes se postularon fueron mujeres. Dado que los ingresos de estas postulaciones se efectiviza en el año 2016 y que el informe hace el cierre de los datos al 2015, se puede decir que no se producen ingresos de personal durante el año 2015.

**Gráfico 9. Distribución de las postulaciones a concursos externos por sexo – Año 2015**

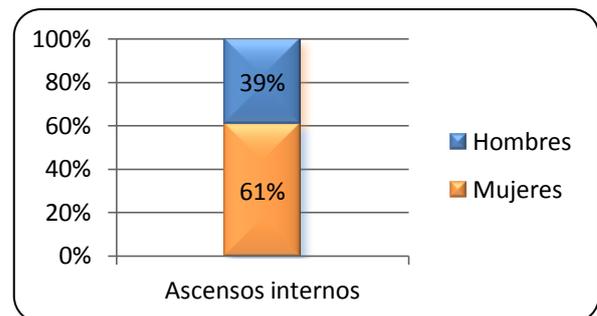


Por otra parte, a los llamados a concursos internos del año 2015 se postularon en su gran mayoría mujeres (58%), contra un 42% de hombres. Si comparamos esta distribución con los ascensos se puede decir que se mantiene la relación entre hombres y mujeres ya que el 61% de los cargos fueron ocupados por mujeres, contra el 39% de hombres, tal como se muestra en los gráficos siguientes.

**Gráfico 10. Distribución por sexo de las postulaciones a concursos internos - Año 2015**



**Gráfico 11. Distribución por sexo de los ascensos internos – Año 2015**



De los 36 llamados a concurso interno sólo uno de ellos corresponde al grupo funcional Supervisión y Dirección y al mismo se postuló una sola persona (hombre), el cual fue designado al cargo.

En términos generales y a priori se podría decir que la metodología utilizada para el reclutamiento y selección de personal a través de la evaluación de méritos y pruebas anónimas es beneficiosa desde el punto de vista de la equidad. Sin embargo, no se debe descuidar que en estos procedimientos también intervienen estereotipos y prejuicios sobre el desempeño de hombres y mujeres para determinados cargos.

### Eje 3. Cargos, funciones y competencias

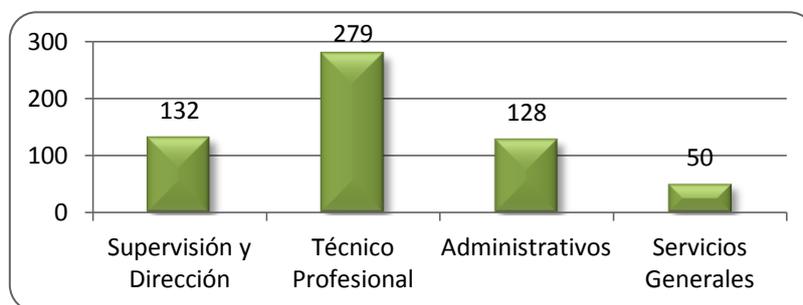
El objetivo es identificar las brechas de género existentes en la distribución de cargos y funciones y en los procedimientos para la selección y asignación de personal para cargos de mayor jerarquía con el fin de evitar que operen sesgos de género que obstaculicen el acceso a las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.

#### **3.1 Distribución del personal según grupo funcional**

Permite conocer cómo se distribuyen hombres y mujeres en los diferentes grupos funcionales. Da cuenta de la segregación horizontal que refiere a la concentración de ciertos grupos en determinadas ocupaciones y/o familias profesionales.

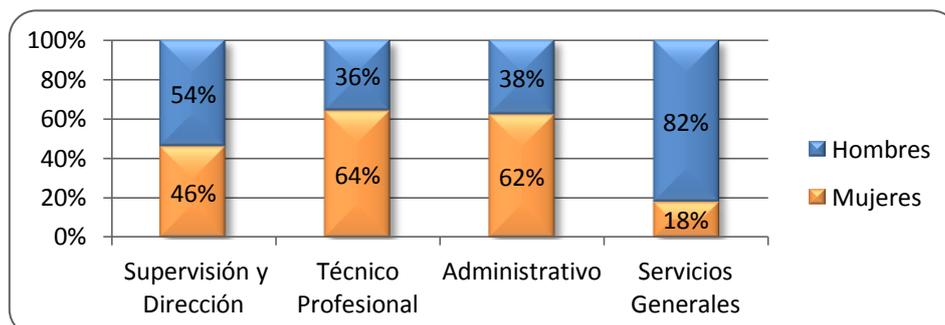
En el siguiente gráfico se muestra la distribución de los/as funcionarios/as por grupo funcional sin considerar el Directorio (Presidente, Vicepresidente y Director), ya que son cargos de designación política.

**Gráfico 12. Cantidad de funcionarios por grupo funcional**



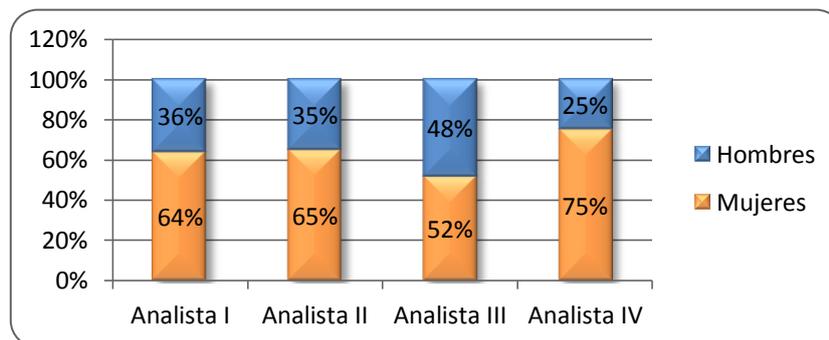
De acuerdo a la distribución de funcionarios/as por grupo funcional se puede observar que el Técnico Profesional es el de mayor tamaño dentro de la Institución y al mismo tiempo, de acuerdo al gráfico 13, posee más mujeres que hombres (64% y 36% respectivamente). En contrapartida, el grupo funcional Servicios Generales que es el de menor tamaño, cuenta con tan solo el 18% de mujeres dentro de su dotación. Analizar la distribución de hombres y mujeres en los diferentes grupos funcionales permite detectar la existencia de barreras para uno u otro sexo a determinados espacios.

**Gráfico 13. Distribución de hombres y mujeres por grupo funcional (%)**



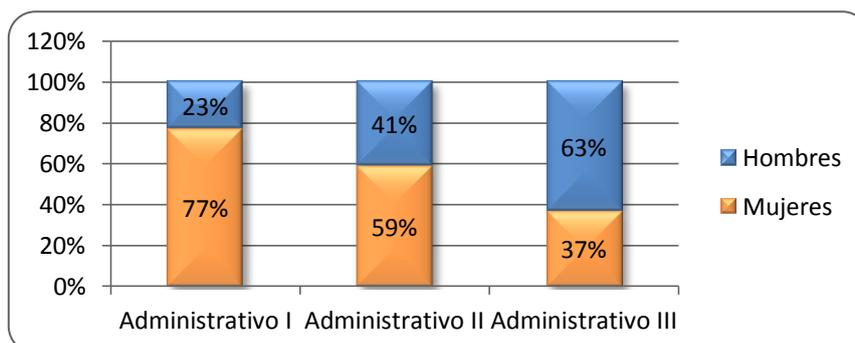
La distribución del personal por grupo funcional muestra la presencia de segregación horizontal ya que existe alta feminización en los grupos Técnico Profesional y Administrativo y una alta masculinización en Servicios Generales. Esto estaría evidenciando una importante segregación ocupacional reforzada por la división sexual del trabajo, ya que se reproduce en las organizaciones el desempeño de tareas por parte de hombres y mujeres “propias de sus sexos”. Esto quiere decir que las mujeres suelen concentrarse en aquellas tareas de apoyo y atención, como por ejemplo: secretaría, gestión del personal, administración, etc., aquellos empleos que usualmente se caracterizan como “femeninos” y que suelen ser menos valorados simbólicamente y económicamente. Por otro lado, el escalafón Servicios Generales (que involucra tareas de mantenimiento, seguridad y vigilancia), está conformado mayoritariamente por hombres ya que tradicionalmente se ha asociado este tipo de tareas como propiamente “masculinas”.

**Gráfico 14. Distribución de hombres y mujeres dentro del grupo funcional Técnico Profesional (%)**



Al interior del grupo funcional Técnico Profesional, y teniendo en cuenta los últimos ingresos a este grupo, se evidencia una alta feminización en aquellas profesiones que el BCU recluta a mayor cantidad de funcionarios/as (Contador/a Público y Lic. en Economía/Economista)<sup>20</sup>. Si a esto se agrega que la matrícula universitaria para el año 2012 era de casi un 64% de mujeres contra un 36% de hombres<sup>21</sup>, esto podría estar repercutiendo en que haya una mayor postulación de las mujeres a los concursos y su posterior ingreso al banco.

**Gráfico 15. Distribución de hombres y mujeres dentro del grupo funcional Administrativo (%)**

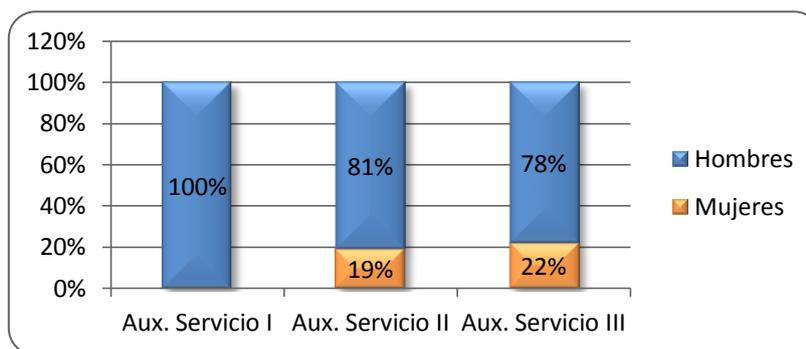


<sup>20</sup> Ver cantidad de funcionarios por sexo según las diferentes profesiones en punto 11) de los Anexos.

<sup>21</sup> VII Censo de Estudiantes Universitarios de Grado 2012.

Como ya se pudo apreciar en el Gráfico 13 en el grupo funcional Administrativo hay un claro predominio de las mujeres. Al interior del mismo (Gráfico 15), se visualiza una población demográficamente femenina en la categoría Administrativo I (que es la de mayor jerarquía). Si además se tiene en cuenta que, sin ser una diferencia significativa las mujeres tienen en promedio dos años más de antigüedad laboral que los hombres, podría evidenciar y reforzar lo indicado precedentemente en cuanto a la reproducción de estereotipos de género en relación a aquellas profesiones valoradas como “femeninas”, y su consecuente segregación ocupacional. Esto supone que las mujeres tengan una mayor trayectoria laboral en dicho grupo funcional, lo que podría repercutir en un mejor desempeño a la hora de los concursos internos.

**Gráfico 16. Distribución de hombres y mujeres dentro del grupo funcional Servicios Generales (%)**

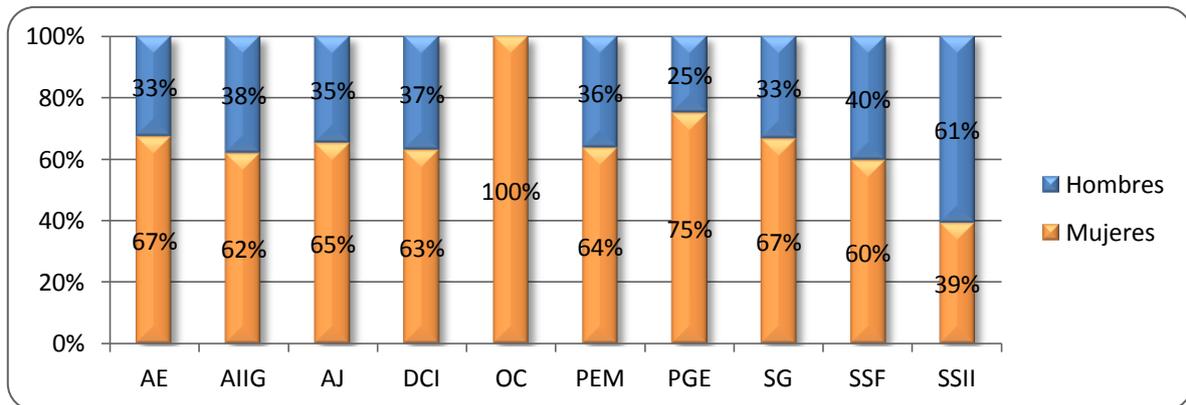


De acuerdo a la distribución del personal al interior del grupo funcional Servicios Generales, se visualiza la ausencia de mujeres en la categoría Auxiliar de Servicio I, que es la de mayor jerarquía, y una escasa presencia en las categorías II y III. Esto podría estar relacionado con que el personal masculino tiene mayor antigüedad laboral ya que históricamente es un área altamente masculinizadas, por involucrar tareas de mantenimiento, seguridad y vigilancia, reforzando los estereotipos de género, mencionados precedentemente. Los nuevos ingresos de personal femenino que se han producido en los últimos años, pueden estar evidenciando un cambio importante en cuanto a dichos estereotipos. En este sentido cabe mencionar que luego del ingreso de las primeras mujeres al área de seguridad alrededor del año 2004, se tuvo que modificar el reglamento de uniformes de forma tal que permita la compra de los mismos para el personal femenino. Por otro lado, se han realizado recientemente modificaciones a nivel de infraestructura con el fin de acondicionar duchas en los vestuarios para las mujeres.

El Gráfico 17 nos muestra la distribución del personal por Línea de Reporte según sexo. De acuerdo a éste, se puede ver que en todas las LR la dotación de personal femenino supera ampliamente al

masculino<sup>22</sup>, salvo en Servicios Institucionales cuya dotación es ampliamente masculina (61% de hombres contra 39% de mujeres).

**Gráfico 17. Distribución de hombres y mujeres por Línea de Reporte (%)**

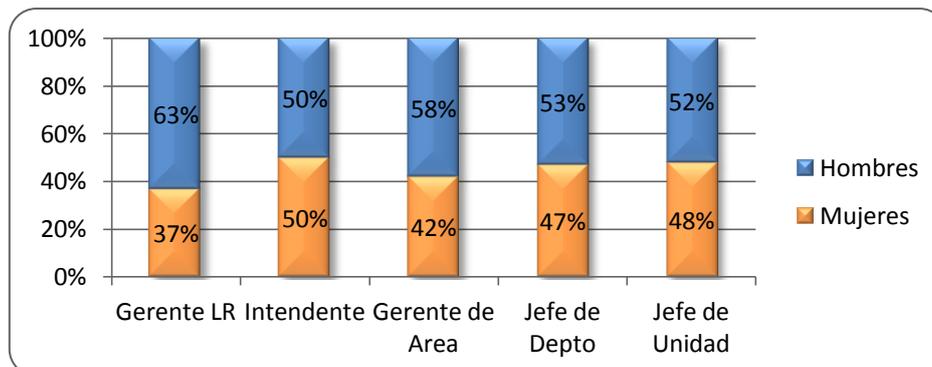


Esto podría estar relacionado con la presencia de Auxiliares de Servicio pertenecientes al grupo funcional de Servicios Generales que, como se mencionó precedentemente, en su mayoría son hombres (49 hombres y 9 mujeres). Esto hace que la dotación masculina de este grupo represente el 40% de la cantidad total de hombres dentro de la Línea de Reporte SSII.

### 3.2 Distribución del personal según cargos de mando (jefaturas y gerencias) por sexo

La distribución del personal según cargos de mando puede evidenciar segregación vertical. Ésta se da cuando ciertos grupos se concentran en puestos de baja responsabilidad y se manifiesta en la existencia de un “techo de cristal” que actúa como una barrera invisible que impide a ciertos grupos acceder a cargos directivos. Se corresponde con la escasa presencia de mujeres en los altos niveles de las pirámides organizacionales, producto de múltiples variables como por ejemplo, menores oportunidades de formación continua o mayores dificultades en la conciliación de la vida personal y laboral.

**Gráfico 18. Distribución de hombres y mujeres en el grupo funcional Supervisión y Dirección (%)**



<sup>22</sup> El caso de la LR Oficial de Cumplimiento hace referencia a una sola persona por tanto no es representativa.

Teniendo en cuenta la distribución de hombre y mujeres al interior del grupo funcional Supervisión y Dirección, se evidencia la existencia de segregación vertical para alcanzar cargos de mando ya que se detectan las siguientes situaciones. Por un lado, mientras que las mujeres representan el 55% del total del personal del BCU, su participación en el grupo funcional Supervisión y Dirección alcanza el 46% (Gráfico 13, pág. 21). Esto quiere decir que la relación entre hombre y mujeres se revierte si se compara su distribución en el total de la organización y su participación en este grupo funcional.

En segundo lugar, al interior de este grupo se puede apreciar que en todas las jefaturas y gerencias que lo componen (Gráfico 18), los hombres son mayoría por más de cuatro puntos porcentuales, alcanzando su máxima diferencia en las Gerencias de Línea de Reporte, ya que los hombres representan el 63% mientras que las mujeres llegan a un 37%. Esto quiere decir que la brecha entre la presencia de hombres y mujeres aumenta, conforme aumenta la jerarquía del cargo. O dicho de otro modo, a medida que aumentan las demandas de los cargos, la presencia de mujeres disminuye<sup>23</sup>.

Esto estaría reforzando la idea de segregación vertical o lo que se conoce como “*techo de cristal*” (mencionado precedentemente), y puede ser producto de múltiples variables como por ejemplo: menores oportunidades de formación continua, sesgos en los criterios de los decisores, dificultades de conciliación de la vida personal y laboral en la medida que aumentan las demandas de los puestos, prejuicios *androcéntricos*<sup>24</sup> sobre el ejercicio de la autoridad, etc.

Por último, se visualiza que las Gerencias de aquellas Líneas de Reporte que se podrían considerar “de negocio” son ocupadas por hombres (como ser: Superintendencia de Servicios Financieros, Política Económica y Mercado y Asesoría Económica); mientras que las mujeres ocupan las Gerencias de las Líneas de Reporte “de apoyo” (por ejemplo: Planificación y Gestión Estratégica y Servicios Institucionales), lo que estaría reforzando la segregación ocupacional horizontal.

Esta subrepresentación de las mujeres en los cargos de mayor poder y estatus (teniendo en cuenta además que la dotación del Directorio es masculina), no es una situación exclusiva del BCU, sino que da cuenta de las diferencias existentes en lo que respecta a la participación femenina en los espacios de toma de decisiones dentro del Estado<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Ver cuadros con distribución de hombres y mujeres según cargos de jefatura y gerencias, dentro del grupo funcional Supervisión y Dirección, en punto 12) de los Anexos.

<sup>24</sup> Visión del mundo y de las relaciones sociales centrada en el punto de vista masculino (Real Academia Española)

<sup>25</sup> Cuadernos del Sistema de Información de Género Nro. 3, INMUJERES, 2011.

## **Eje 4. Sistema de remuneraciones**

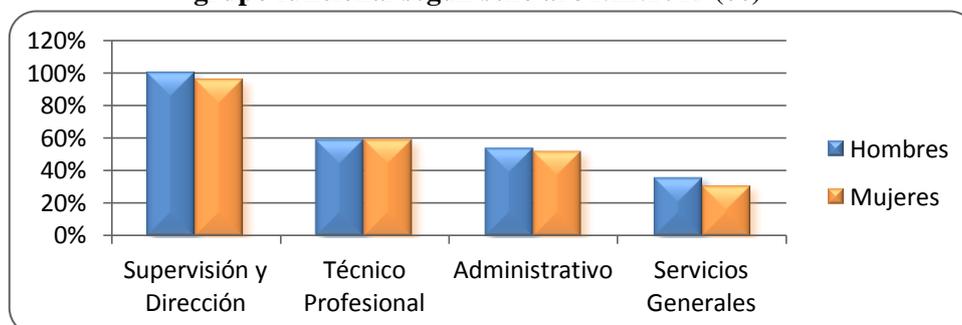
Busca identificar brechas de género presentes en los criterios de asignación de salarios, incentivos, prestaciones y beneficios.

### **4.1 Política salarial del BCU**

El análisis de las remuneraciones fue realizado tomando en cuenta el sueldo nominal en pesos uruguayos de los/as funcionarios/as que se encuentran desempeñando funciones en el BCU al 31 de diciembre de 2015. La política salarial vigente se rige por el Decreto Nro. 328/013 en el cual se aprueban las partidas presupuestales correspondientes al Presupuesto de Recursos, Operativo, de Operaciones Financieras y de Inversiones del Banco, a regir a partir del 1ero. de enero de 2014.<sup>26</sup>

En términos generales, no se visualiza grandes diferencias entre el promedio de las remuneraciones totales de hombres y mujeres según los diferentes grupos funcionales. Dentro de las compensaciones todos los/as funcionarios/as reciben un 35% adicional del sueldo base por extensión horaria y dedicación total.

**Grafico 19. Promedio de remuneraciones (Sueldo Total) por grupo funcional según sexo al 31.12.2015 (%) <sup>27</sup>**



### **4.2 Brechas salariales: remuneraciones bases y totales**

Aquí se analizan las remuneraciones bases y remuneraciones totales que perciben los/as funcionarios/as, esto es, el total percibido por cada trabajador/a incluidas las compensaciones adicionales. De acuerdo al cuadro que se muestra a continuación, teniendo en cuenta el promedio total de remuneraciones base de hombres y mujeres, la diferencia entre ambos es del 1%. Si bien esta diferencia aumenta a un 3% a favor de los hombres cuando se tiene en cuenta el promedio del sueldo total nominal (sueldo base más compensaciones), sigue siendo una diferencia poco significativa.

<sup>26</sup> Ver descripción de ESCALA PATRÓN UNICA en punto 13) de los Anexos.

<sup>27</sup> Para el promedio de sueldos no se consideró a quienes se encuentran desempeñando funciones fuera del BCU al 31/12/2015, ni al Directorio.

<b>Cuadro 1 - Diferencia porcentual de remuneraciones promedio entre hombres y mujeres por Grupo Funcional</b>		
<b>Grupo Funcional</b>	<b>Brecha Salarial (Sueldo Base)</b>	<b>Brecha Salarial (Sueldo Total)</b>
Supervisión	97%	96%
Técnico Profesional	101%	100%
Administrativo	96%	96%
Servicios Generales	92%	88%
<b>Total</b>	<b>99%</b>	<b>97%</b>

Como se mencionó precedentemente, no se visualizan diferencias significativas entre el promedio de remuneraciones totales de hombres y mujeres en la mayoría de los diferentes grupos funcionales. El grupo que presenta mayor brecha salarial<sup>28</sup> tomando en cuenta el sueldo total (remuneración base más compensaciones), es el de Servicios Generales, con una diferencia del 12%. Si se tiene en cuenta solamente el sueldo base, la diferencia entre el promedio de remuneraciones según sexo baja a 8%. Esto quiere decir que en la medida que se tienen en cuenta las partidas adicionales (horas extras, horario nocturno y semana móvil), la diferencia en el promedio de remuneraciones aumenta.

De cierta forma esta diferencia podría explicarse ya que el grupo funcional Servicios Generales contó históricamente con una mayor proporción de hombres, y como consecuencia cuentan con mayor antigüedad laboral. Esto implica que por el régimen de “Corrimiento de Grado”<sup>29</sup>, alcanzan un grado EPU mayor que las mujeres, lo que sumado a las partidas adicionales, aumenta las diferencias entre las remuneraciones de unos y otras.

#### **4.3 Compensaciones: distribución según sexo y grupo funcional**

Analizar la distribución de las compensaciones puede dar cuenta de sesgos de género en la asignación de las mismas que se suman al sueldo base de los/las trabajadores/as. Para ello se debe analizar el promedio de las prestaciones acumuladas según sexo.

El BCU abona a sus funcionarios/as una compensación a quienes hayan obtenido el título de Máster o Doctorado. De los 8 funcionarios/as que perciben compensación por Doctorado, 7 son hombres y 1 es mujer, lo que significa una diferencia porcentual de 75 puntos (Gráfico 20). Esta compensación la reciben quienes se encuentran en el grupo funcional Técnico Profesional y/o Supervisión y

<sup>28</sup> La brecha salarial representa los puntos porcentuales que le faltan al ingreso promedio de las mujeres para alcanzar el de los hombres ( $1 - \text{Remuneración promedio mujeres} / \text{Remuneración promedio hombres} * 100$ ).

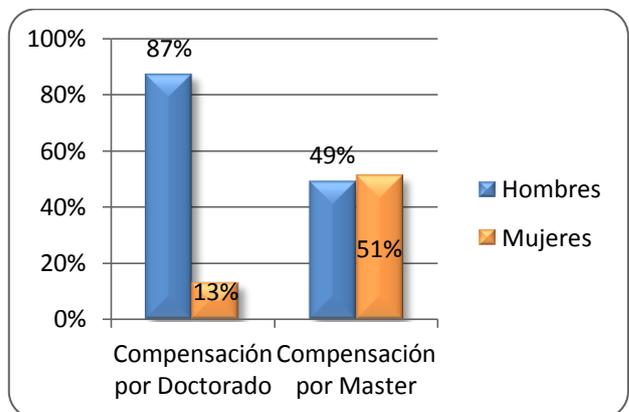
<sup>29</sup> Las remuneraciones en los grupos funcionales Técnico Profesional, Administrativo, y Servicios Generales, prevé un régimen de “Corrimiento de Grado” asociado a los años de antigüedad en el cargo. Esto implica que los funcionarios podrán acceder a un grado adicional de la escala EPU, siempre que cuenten con una evaluación de desempeño favorable.

Dirección, mayoritariamente en la Gerencia de Asesoría Económica. La diferencia existente entre la cantidad de hombres y mujeres que reciben la compensación por Doctorado, podría estar evidenciando la dificultad en la conciliación de la vida laboral y familiar que mayoritariamente experimentan las mujeres, como por ejemplo, la posibilidad de acceso a cursos de formación en el exterior. Si bien en la actualidad esto ha cambiado con relación al trato que recibían hombres y mujeres hace unos cuantos años atrás, se podría manejar como hipótesis que en años anteriores a las mujeres con hijos chicos no se les ofreciera realizar cursos en el exterior por el hecho de tener niños/as en edad escolar.

Validando dicha hipótesis, dejaría en evidencia la internalización de ciertos roles o responsabilidades que deben asumir las mujeres en cuanto a su maternidad y esa situación estaría operando como lo que se denomina *discriminación indirecta* ya que es el resultado de un hecho que, si bien no fue pensado con tal intención, genera una situación de desventaja real para las mujeres.

En lo que respecta a la compensación por Maestría, la reciben 71 funcionarios/as en total y si se analiza su distribución se puede ver que existe paridad entre hombres y mujeres. En este sentido se puede decir que los/as funcionarios/as del grupo Técnico Profesional se ven altamente motivados por alcanzar Maestrías por su compensación salarial, por realizarse en su mayoría en el Uruguay, además de tener mucho peso a la hora de los concursos.

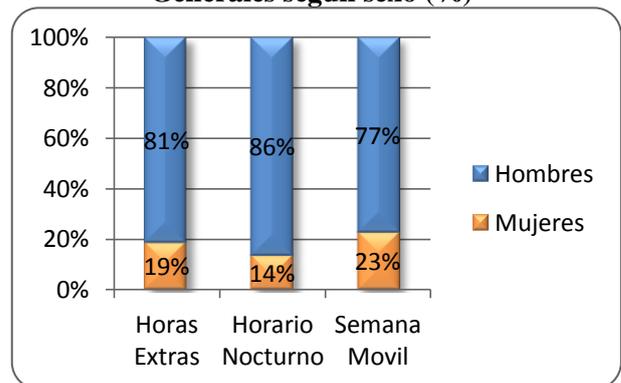
**Gráfico 20. Distribución de las compensaciones por Doctorado y Maestría según sexo (%)**



En lo que tiene que ver con las partidas adicionales de horas extras, horario nocturno y semana móvil, las mismas están previstas para el grupo funcional Servicios Generales. Aquellos funcionarios/as que realicen tareas de seguridad, mantenimiento y conserjería podrán fijar semanas laborales móviles, por las que se percibe una compensación mensual del 20% de las remuneraciones personales de carácter permanente. Por otro lado, los/as funcionarios/as que cumplen tareas entre las 22:00 y las 06:00 horas perciben una compensación mensual equivalente al 30% de sus remuneraciones personales de carácter permanente, en proporción al horario.

Analizando la distribución de las compensaciones en el grupo funcional Servicios Generales, se visualiza que del total de las horas extras realizadas el 81% la realizaron hombres y el 19% las mujeres. El horario nocturno el 86% lo realizan los hombres y el 14% las mujeres, y teniendo en cuenta la compensación por semana móvil el 77% corresponde a los hombres mientras que el 23% a las mujeres.

**Gráfico 21. Distribución de las compensaciones dentro del grupo funcional Servicios Generales según sexo (%)**



Sin olvidar que la dotación del grupo funcional Servicios Generales es de 41 hombres y 9 mujeres, la diferencia entre la distribución de las compensaciones entre ambos grupos, podría estar evidenciando lo que mencionáramos precedentemente, la existencia de la división sexual del trabajo y la reproducción de estereotipos de género. Esto es, la asociación de determinadas profesiones y/o tareas a lo masculino, especialmente en lo que tiene que ver con la tarea de vigilancia en el horario nocturno. Esto se traduce en que las mujeres tengan mayor dificultad para acceder a esta compensación, colocándolas en una situación de desventaja ya que alcanzan menores remuneraciones. A esto habría que sumarle, que con el fin de brindar una adecuada cobertura a los turnos, por reglamento no podría haber Auxiliares III en el horario nocturno. Por lo tanto si se tiene presente que la mayoría de las mujeres se encuentran en esta categoría se evidencia su desventaja frente a los hombres en el acceso a dicha compensación.

En contrapartida y como ventaja, se podría pensar que dicho personal ha ingresado recientemente y es del grupo etario más joven, y por tanto teniendo en cuenta el plan de carrera que implica la existencia de concursos internos, tienen posibilidades de ascenso a las categorías Auxiliares II o I.

Por otro lado, el acceso diferencial a las compensaciones podría estar sugiriendo una difícil conciliación entre la vida laboral y familiar para las mujeres. Con el término “*conciliación*” se hace referencia a la posibilidad de integrar la vida laboral y la vida familiar, ya que por lo general son quienes se ocupan mayoritariamente del trabajo no remunerado (tareas domésticas y/o de cuidados). Esto redundaría en el difícil acceso a algunas de las compensaciones ya que se verían coartadas las posibilidades de hacer horas extras, horario nocturno y/o poder aplicar para el régimen de semana móvil (la aplicación al régimen de semana móvil es voluntaria).

## **Eje 5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad**

En este eje se pretende identificar las acciones o políticas de la empresa relativas a la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación laboral – familiar. La existencia de un relevamiento sistemático de detección de necesidades del personal relativo al uso del tiempo puede ayudar a implementar “acciones afirmativas” con el fin de corregir las profundas desigualdades existentes entre hombres y mujeres, en cuanto al tiempo que destinan unos y otros a las tareas relativas al cuidado y trabajo doméstico.

En este sentido se puede decir que la Institución no cuenta con una política explícita y escrita de corresponsabilidad que garantice la conciliación entre la vida familiar y laboral, y tampoco existe registro formal y sistemático en cuanto a las necesidades del personal relativas al uso del tiempo (base de datos donde se incluyan las horas semanales que sus trabajadores/as dedican al trabajo remunerado y no remunerado; relevamiento del dato de personas dependientes del personal, como por ejemplo: discapacitados, adultos/as mayores, etc.). Lo que sí existe en la organización es el relevamiento del número de hijos y la edad de los mismos, aunque no en forma sistematizada.

### **5.1 Conciliación vida laboral y familiar**

Los estudios de género en los últimos años han abordado la temática del cuidado como un eje de desigualdad ya que han constatado que el cuidado de dependientes impacta de forma diferencial en las trayectorias laborales de hombres y mujeres, determinando que estas últimas tengan trayectorias laborales discontinuas (sujetas al ciclo de vida familiar), e ingresos diferenciales en relación a los hombres. En este sentido cabe mencionar que la tasa de actividad de la mujer en el mercado laboral disminuye conforme aumenta la cantidad de hijos menores presentes en el hogar, mientras que en el caso de los hombres ocurre a la inversa.<sup>30</sup> Por otro lado, el promedio de horas semanales que destinan las mujeres a las tareas relativas al cuidado y trabajo doméstico es casi el doble del promedio de las horas semanales que dedican los hombres (37,5 horas y 19,5 horas respectivamente)<sup>31</sup>. Teniendo en cuenta este dato, no se debe dejar de lado que el 51% de los funcionarios se encuentran en el perfil etario entre 30 y 49 años de edad, y que de esos el 58% son mujeres, lo que muestra un gran porcentaje de funcionarios/as en edad reproductiva.

En lo que tiene que ver con mecanismos de apoyo al personal para el cuidado de menores se puede mencionar la existencia de sala de amamantamiento para aquellas funcionarias que luego de su licencia maternal están cumpliendo medio horario laboral. Según la información obtenida a través de las entrevistas, las mujeres que han hecho uso de la sala tienen una valoración altamente positiva

---

<sup>30</sup> Ver cuadro de la tasa de actividad de hombres y mujeres en el punto 14) de los Anexos.

<sup>31</sup> Estadísticas de Género 2014, Sistema de Información de Género, INMUJERES.

sobre la posibilidad de hacer uso de un espacio acondicionado para tal fin, y también han reflexionado sobre cómo se fue creando cultura en cuanto a su uso.

En este mismo orden y de acuerdo al Reglamento de Licencias<sup>32</sup>, se puede mencionar la posibilidad de solicitar licencia especial con y sin goce de sueldo en casos excepcionales con la debida justificación. Por otro lado, y de acuerdo al Reglamento de Asiduidad y Asistencia donde se regula la asiduidad a la Institución, se establecen ciertos permisos a los/as funcionarios/as como por ejemplo, un sistema de minutos de permiso mensual (210 minutos) para aquellos/as que necesiten realizar trámites o actividades de carácter personal dentro del horario laboral. Los mismos se pueden usufructuar juntos o fraccionados dentro del mes. En los casos que las salidas sean utilizadas para realizar consultas médicas, debidamente justificadas, no se computarán como *salidas por asuntos particulares*, y el tiempo autorizado para este concepto alcanza como máximo los 180 minutos diarios.

En otro orden, aquellos funcionario/as que sean estudiantes de carreras de áreas temáticas declaradas de interés del Banco, pueden solicitar un horario especial de trabajo. A su vez, quienes sean docentes de esas áreas temáticas, pueden solicitar corrimiento de horario.

## **5.2 Ausentismo de hombres y mujeres**

Teniendo en cuenta los datos relacionados al cuidado de personas dependientes y la forma en que impacta en las trayectorias laborales de hombres y mujeres, es importante que las instituciones no continúen reproduciendo estas desigualdades en el uso del tiempo que hacen hombres y mujeres. La ausencia de mecanismos formales del relevamiento de necesidades de los/as funcionarios/as en lo que tiene con ver con la articulación trabajo - familia, implica la naturalización del problema reproduciendo la carga mayoritaria en las mujeres y por tanto incidiendo en la posibilidad de su desarrollo y ejercicio pleno de sus derechos. Con el fin de no continuar reproduciendo esas desigualdades, es que se sugiere el relevamiento de información detallada en cuanto a las necesidades de articulación trabajo – familia que tienen los/as funcionarios/as.

## **5.3 Tipos de licencia adoptadas según sexo**

De acuerdo a los datos brindados por la Institución los tipos de licencia más usufructuadas por el personal, a parte de la licencia reglamentaria, son la licencia por estudio y por enfermedad. Además de éstas, las mujeres que tuvieron hijos, usufructuaron su licencia maternal, de acuerdo a la reglamentación vigente, mientras que los hombres que tuvieron familia usufructuaron los 10 días correspondientes por paternidad.

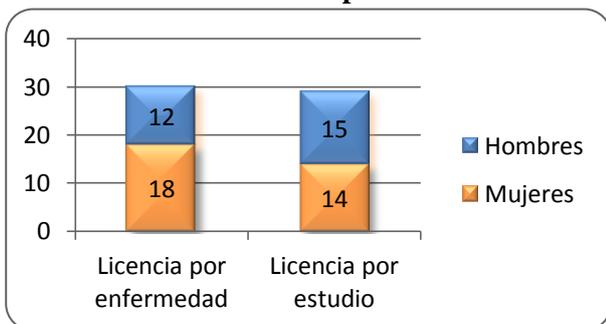
---

<sup>32</sup> Ver detalle de los principales tipos de licencia del Reglamento de Licencias en el punto 15) de los Anexos.

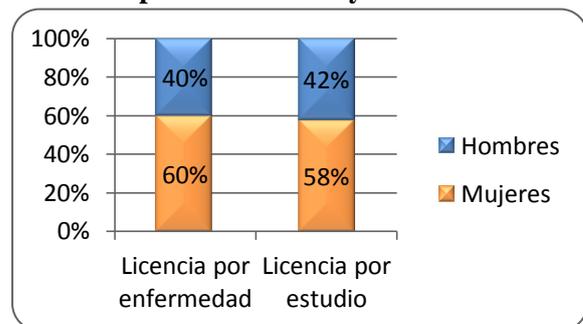
En relación a la licencia por exámenes genito – mamarios para la realización de Papanicolau y/o radiografía mamaria, se puede decir que el porcentaje de mujeres que hicieron usufructo de la misma es bajo, ya que solamente 173 mujeres de 327 la utilizaron (53%). Esto podría estar indicando dos cosas: un bajo control preventivo por parte de las mujeres en relación a este examen, o puede pasar que se lo estén realizando pero sin hacer uso de la licencia existente a esos efectos. En este sentido es de interés del Banco indagar sobre esta situación ya que permitiría la introducción de políticas de incentivo para que las mujeres realicen su control ginecológico anual con el usufructo de la licencia y el correcto registro del examen a través del certificado correspondiente. Sobre todo teniendo en cuenta el alto porcentaje de participación femenina en la dotación total y especialmente en la que va de los 19 a los 49 años (alrededor del 57% son mujeres).

En lo que respecta a la cantidad de días de licencia médica otorgada en el año 2015, se puede decir que el total de funcionarios/as que hizo uso de ella fueron 359 y el promedio general usufructuado fue de 16 días. La distribución según sexo se muestra a continuación junto con la distribución de los días de licencia por estudio.

**Gráfico 22. Promedio de la cantidad de días de licencia por enfermedad y estudio usufructuados por sexo**



**Gráfico 23. Distribución de la cantidad de funcionarios/as que usufructuaron licencia por enfermedad y estudio**



De acuerdo a esto, se visualiza que las mujeres piden en promedio más días de licencia por enfermedad que los hombres y además lo hacen en mayor proporción (Gráfico 23). Por otro lado, está previsto lo que se llama “licencia social” para casos excepcionales debidamente justificados en atención a situaciones psico-sociales que lo requieran, y un dato no menor es que sólo hicieron uso de esta causal las mujeres. El mayor ausentismo del personal femenino, puede responder a que como principales proveedoras de bienestar en las familias, asuman una mayor responsabilidad en los cuidados de las personas a cargo.

En cuanto al promedio de días de licencia por estudio se puede decir que la proporción de mujeres que hace usufructo de ella es mayor a la de hombres (en concordancia a que son quienes más acudieron a instancias de capacitación), aunque no se visualiza diferencia significativa en la

cantidad de días usufructuados por uno u otro sexo, incluso en promedio las mujeres tienen 1 día menos de licencia por esta causal.

## **Eje 6. Oportunidades de capacitación y desarrollo**

El análisis de las políticas de capacitación de la organización, los mecanismos de evaluación de necesidades del personal relativas a capacitación, y los criterios para brindar capacitación a su personal se realiza con el fin de evitar sesgos de género que obstaculicen la formación de mujeres y hombres según sus necesidades de desarrollo personal – profesional.

### **6.1 Capacitación y formación**

La formación que brinda la Institución se rige de acuerdo al Reglamento de Capacitación el cual establece que las *políticas de capacitación* deberán contribuir a la obtención de los objetivos a través del desarrollo permanente de las aptitudes de sus recursos humanos. Se orienta al desarrollo funcional de la institución con el fin del crecimiento armónico de sus áreas y el crecimiento personal de sus funcionarios. Busca insertar al funcionario desde su ingreso en un proceso de formación institucional con el fin de realizar las tareas asignadas de una forma eficiente y eficaz, como también su preparación para puestos de mayor responsabilidad. Define objetivos de formación con enfoque en el mediano y largo plazo, con el fin de lograr una profesionalización que acompañe los cambios tecnológicos que se vayan incorporando en la institución.

Es el Área de Gestión de Capital Humano de la Gerencia de Servicios Institucionales quien gestiona junto con cada Línea de Reporte, de acuerdo a las necesidades del servicio, la capacitación que reciben los/as funcionarios/as. Esta se puede distinguir en dos tipos: *capacitación horizontal* y *capacitación específica*.

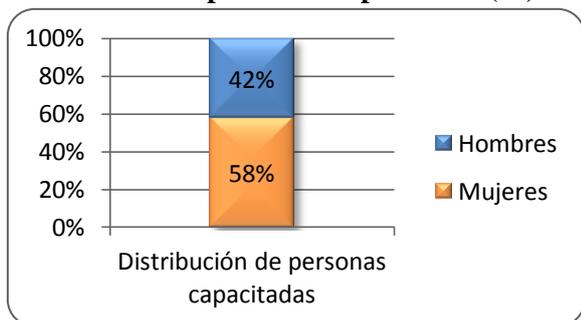
La *capacitación horizontal* tiene que ver con aquellas instancias de capacitación, de carácter más general y referida a conocimientos menos específicos, tales como idiomas, herramientas informáticas, habilidades comportamentales y que comprenden a todos los/as funcionarios/as del Banco.

La *capacitación específica* comprende aquellas instancias, básicamente referidas a conocimientos técnicos, que están relacionadas con las tareas propias del cargo.

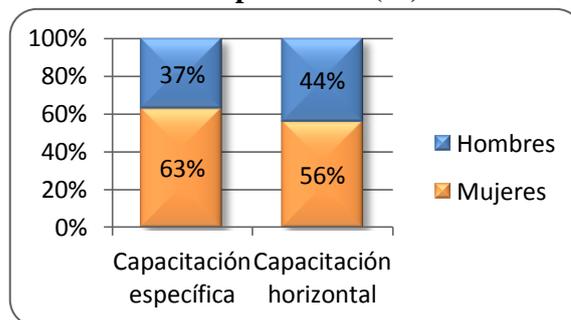
El total de instancias de capacitación en el año 2015 fue de 2.491 y el total de personas capacitadas fue de 391 funcionarios/as, lo que representa el 66% de la dotación total. Del total de instancias de capacitación, el 61% fue para las mujeres (1.515) y el 39% para los hombres (976). La distribución

según sexo muestra que del total de funcionarios/as que recibió capacitación, el 58% son mujeres y el 42% fueron hombres (Gráfico 24).

**Gráfico 24. Distribución según sexo de la cantidad de personas capacitadas (%)**



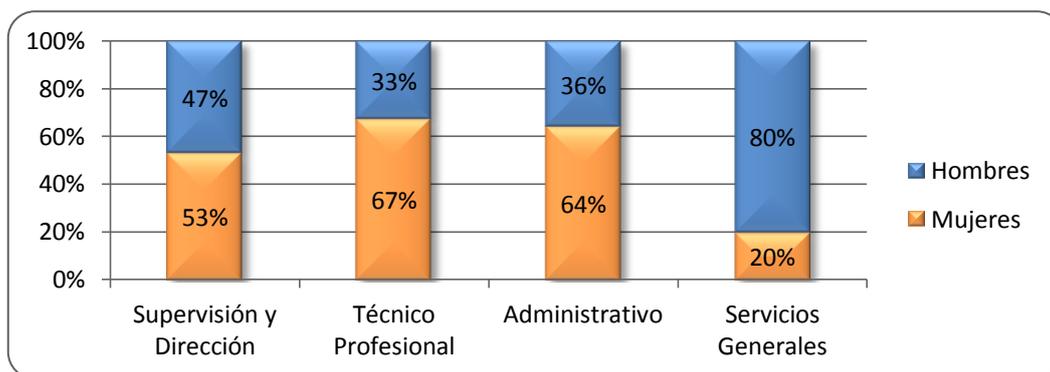
**Gráfico 25. Distribución según sexo por tipo de capacitación (%)**



Además si se analiza el tipo de capacitación (Gráfico 25), se puede decir que las mujeres tuvieron mayor participación tanto en instancias de capacitación específica como horizontal<sup>33</sup>, lo que podría ser explicado en función de la mayor proporción de mujeres en el Banco.

Si se observa la cantidad de instancias de capacitación por grupo funcional y sexo, se puede apreciar que en casi todos los grupos funcionales, excepto en el de Servicios Generales, las mujeres fueron quienes recibieron la mayoría de las instancias de capacitación. Por el contrario, en Servicios Generales la capacitación de las mujeres fue notablemente inferior a la de los hombres, alcanzando una diferencia de 60 puntos porcentuales.

**Gráfico 26. Distribución de las instancias de capacitación por sexo y grupo funcional (%)**



Aquí llama la atención que en el grupo funcional de Servicios Generales haya tanta diferencia entre las instancias de capacitación de las mujeres y los hombres. Si bien el número de mujeres en este grupo funcional es muy inferior al de los hombres (9 mujeres y 41 hombres), habría que indagar sobre cuál es el motivo de la baja participación de las mujeres en las instancias de capacitación. Por ejemplo, podría estar sucediendo que los cursos a los cuales pudieran acceder, se dicten fuera del horario laboral, y como consecuencia no puedan asistir a los mismos.

<sup>33</sup> Ver detalle de las temáticas de capacitación en el punto 16) de los Anexos.

De acuerdo a la información que se ha podido recabar, en el área de Seguridad existen ciertas dificultades en conciliar el interés de las personas a realizar cursos de capacitación que da el Banco (en general capacitación horizontal), incluso aquella capacitación específica para el área como por ejemplo: Plan de Emergencia de Evacuación o Bomberos, sobre todo cuando se trata de cursos que son fuera del horario laboral.

En términos generales se puede decir que la designación de las personas que asisten a los cursos depende de cada Línea de Reporte de acuerdo a las necesidades de capacitación que haya detectado y la oferta de cursos disponibles. En la actualidad las LR evalúan quienes deben capacitarse tratando de mitigar brechas de capacitación.

## **VII. CONSIDERACIONES FINALES**

A partir de los datos relevados se realizan algunas puntualizaciones con el fin de proporcionar insumos para la elaboración de un plan de acción que permita la corrección de las brechas detectadas, como también establecer mecanismos o acciones afirmativas dirigidas a detener la aparición de futuras inequidades de género en la organización. A través de esta herramienta se ha logrado identificar espacios de segregación horizontal y vertical lo que da cuenta de posibles oportunidades desiguales para hombres y mujeres, ya sea a través de discriminación directa o indirecta, de la reproducción de estereotipos de género en las tareas, cargos y funciones, o desigualdades vinculadas a las cargas familiares.

### **Eje 1. Distribución sociodemográfica**

En cuanto a la distribución sociodemográfica de los/as funcionarios/as se puede decir que la Institución cuenta con base de datos del personal desagregada por la variable “sexo”, lo que posibilita contar con elementos para conocer la realidad de hombres y mujeres y sus diferentes trayectorias. Dado que es el primer paso para poder realizar cualquier análisis desde la perspectiva de género, se recomienda el relevamiento de información relativa a los/as funcionarios/as de forma sistemática ya que permite visibilizar aquellas prácticas que generan desigualdad en las condiciones laborales de hombres y mujeres.

### **Eje 2. Nivel de entrada a la organización**

En este punto se podría destacar la utilización del mecanismo de concurso por oposición y méritos para la provisión de aquellos cargos vacantes hasta el nivel de jefatura. Cabe destacar que en los últimos años ha ingresado mayoritariamente personal femenino (sobre todo en los llamados para el

grupo funcional Técnico Profesional), pero no se debe desconocer la existencia de cierta segregación ocupacional en aquellas áreas tradicionalmente asociadas con tareas masculinas, con una alta participación de hombres (seguridad y vigilancia), y una alta feminización en lo que tiene que ver con las tareas administrativas.

Con respecto a este punto, se recomienda la elaboración de manuales y procedimientos con perspectiva de género para la selección y reclutamiento de personal, capacitar en género a quienes participan en los tribunales de selección y reclutamiento y la utilización de lenguaje inclusivo tratando de evitar el uso de femeninos y masculinos en las bases de los llamados.

### **Eje 3. Cargos, funciones y competencias**

En lo que tiene que ver con los ámbitos de dirección y representación del Banco se visualiza la existencia de segregación ocupacional vertical ya que los cargos de dirección y las altas gerencias son ocupados mayoritariamente por hombres. Si bien esto no es un tema exclusivamente del BCU, estaría dando cuenta de la baja participación femenina a nivel político y su dificultad para que se las considere capaces de ocupar aquellos cargos de mayor poder. Este predominio natural de los hombres en los cargos de mayor jerarquía, de alguna manera está simbólicamente representado en lo que son los retratos que mantiene la Institución de sus jerarquías, y donde en sus casi 50 años ninguna mujer ocupó cargo de Presidente, ni de Gerente General (cargo eliminado en el año 2006/2007), y por primera vez es nombrada una mujer en el cargo de Secretario General<sup>34</sup>. Esto debe destacarse como un cambio altamente positivo, sobre todo en lo que representa simbólicamente, ya que permite *visualizar* a las mujeres en aquellos ámbitos de poder asociados tradicionalmente con roles masculinos.

Si bien en los últimos años se ha incorporado un gran contingente de personal femenino en cargos de jefaturas y gerencias, teniendo en cuenta que las mujeres representan el 55% del total de la dotación de la Institución, cuando se analiza su distribución en los cargos de mando esta distribución se revierte y las mujeres pasan a representar el 46%, contra un 54% de hombres. En este sentido se detectó que en los cargos gerenciales de las Líneas de Reporte a Directorio los hombres son mayoría, y además los cargos gerenciales de aquellas Líneas de Reporte que se consideran los cometidos centrales del Banco (las líneas de negocio), están ocupados por hombres; mientras que los cargos gerenciales ocupados en su mayoría por mujeres son de aquellas Líneas de Reporte de apoyo o de staff. Esto estaría reforzando la idea de segregación horizontal producto de la división sexual tradicional del trabajo en lo que hace a las áreas “reproductivas” y productivas”.

---

<sup>34</sup> Así están designados estos cargos en la Carta Orgánica del BCU.

En lo que tiene que ver con los procedimientos de selección y asignación de personal a cargos de mayor jerarquía, se puede decir que la modalidad de concurso muestra el interés por designar sin sesgos a la persona idónea en los puestos vacantes. Esta modalidad sólo se emplea para designar hasta los cargos de jefatura, siendo la designación de los cargos gerenciales potestad del Directorio. Tal vez allí es donde pueden estar operando mayoritariamente los sesgos de género.

#### **Eje 4. Sistema de remuneraciones**

En lo que hace al sistema de remuneraciones del BCU se puede decir que no existen grandes diferencias entre las remuneraciones de las mujeres y los hombres. La política de la Institución en este aspecto establece las remuneraciones de acuerdo al perfil del cargo independientemente de quien lo ocupe. Las diferencias entre el promedio de remuneraciones de hombres y mujeres se producen básicamente por dos situaciones. Por un lado, aquellos que tienen más antigüedad laboral alcanzan un grado EPU mayor (EPU es la escala que define las remuneraciones básicas), lo que implica una mayor remuneración. El otro hecho que mayoritariamente produce diferencias entre las remuneraciones de los hombres y las mujeres es el acceso diferencial a las compensaciones que otorga el BCU, y en términos generales los hombres acumulan mayor número de compensaciones que las mujeres, como es el caso del grupo funcional de Servicios Generales.

#### **Eje 5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad**

Como se mencionó precedentemente esta dimensión ha tomado gran relevancia desde la perspectiva de género y sobre todo el tema de *cuidados* ya que impacta de forma diferencial a hombres y mujeres. Teniendo en cuenta que el 57% de la población del BCU que va de los 19 a los 49 años son mujeres, se recomienda implementar el relevamiento de las necesidades de articulación trabajo – familia que tienen los/as funcionarios/as para la elaboración de políticas explícitas de corresponsabilidad familiar con el fin de que hombres y mujeres puedan conciliar sus carreras profesionales con el ejercicio de sus responsabilidades familiares.

Aquí se podría recomendar incorporar en las bases de datos de los/as funcionarios/as el dato de número de personas dependientes (adultos/as mayores, discapacitados/as) y el relevamiento de información concerniente al uso del tiempo de manera sistematizada a través de la aplicación regular de una encuesta, sobre la cantidad de horas semanales que dedican al trabajo remunerado y no remunerado.

Fomentar la corresponsabilidad en las tareas del hogar con la incorporación de la figura masculina en las responsabilidades que hacen a la familia, a través de acciones afirmativas<sup>35</sup> como por ejemplo, campañas publicadas en la intranet donde se muestre a los hombres en tareas tradicionalmente asociadas a roles femeninos y donde se incentive su participación en dichas tareas. Es importante la sensibilización de todo el personal en la temática de género con el fin de evitar la reproducción de estereotipos que sitúan a las madres como únicas responsables del cuidado de las familias y personas dependientes (niños/as, adultos mayores, discapacitados, etc.).

Además se sugiere tener en cuenta las siguientes consideraciones con el fin de contemplar ciertas demandas de los/as funcionarios/as. Por ejemplo, en la medida que el tipo de servicio lo permita, introducir horarios de trabajo flexibles y dar garantías a quienes optan por esta modalidad que no serán penalizados. Por otro lado, evaluar la posibilidad de ofrecer formas alternativas de trabajo, como ser: teletrabajo, trabajo por objetivos, etc., como también la posibilidad de coordinar la reducción horaria con aquellos/as funcionarios/as que así lo soliciten, siempre y cuando no se resienta el servicio.

En otro orden, y como medida conducente a las buenas prácticas laborales, se menciona evaluar la viabilidad de proporcionar prestaciones que superen el mínimo legal que establece la ley para los empleados públicos. Por ejemplo, otorgar la posibilidad del medio horario parental que puede ser usufructuado por el padre o la madre. La implementación de políticas como estas ha demostrado que resultan ser muy efectivas aumentando la productividad de las empresas, mejorando el clima laboral y logrando lealtad hacia la Institución<sup>36</sup>.

## **Eje 6. Oportunidades de capacitación y desarrollo**

En lo que tiene que ver con las oportunidades de capacitación y desarrollo y teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, se podría decir que en términos generales los/as funcionarios/as no perciben discriminaciones a la hora de asignar a quienes se deben capacitar. Pero a pesar de esto, lo que sí se ha detectado es la existencia de discriminación indirecta desfavoreciendo a las mujeres producto de las cargas familiares que deben afrontar. Ya que si bien muchas veces se las designa para asistir a instancia de capacitación, finalmente deben desistir de concurrir por razones personales / familiares.

En lo que tiene que ver con la representación del BCU en Misiones al exterior, teniendo en cuenta la distribución de los/as funcionarios/as que han participado en conferencias, talleres, etc., se puede

---

<sup>35</sup> Es una estrategia temporal destinada a remover situaciones, prejuicios, comportamientos y prácticas culturales y sociales que impiden a un grupo social en desventaja, alcanzar una situación real de igualdad de oportunidades. (Rodríguez Gustá, Ana Laura, 2010)

<sup>36</sup> Guía para impulsar la equidad de Género en las empresas, Acción RSE y SERNAM, 2006.

ver que por amplia mayoría son los hombres quienes más han asistido<sup>37</sup>. Esto podría estar reforzando lo indicado precedentemente, en cuanto al impacto diferencial entre hombres y mujeres de las responsabilidades familiares.

### **Reflexiones Finales**

El diagnóstico realizado ha permitido contar con una línea base a partir del relevamiento de indicadores cualitativos y cuantitativos que dan cuenta de ciertos sesgos de género y barreras culturales como organizativas, que pueden interferir en el pleno aprovechamiento de las competencias disponibles en la Institución. Cabe recordar que el diagnóstico tiene como fin una primera aproximación al análisis de datos con perspectiva de género, como punto de partida para un proceso de mejora.

Los sesgos de género presentes en la organización son producto de la reproducción de las relaciones de poder establecidas por los sistemas de género imperantes en la sociedad. Dado que una organización es un entramado de las interacciones de individuos, grupos, prácticas sociales, normas, etc., construidas por ciertas rutinas y dinámicas únicas que imprimen una cultura organizacional particular a cada institución, éstas reflejan y al mismo tiempo reproducen los preceptos sociales. Es por ello fundamental visualizar y desnaturalizar esta situación, con el fin de transformar las relaciones de género *desde* la organización *hacia* la sociedad.

En términos generales se puede mencionar que una de las barreras que enfrentan las organizaciones a la hora de transversalizar la perspectiva de género es la creencia de que aquellas reglas, normas o políticas que no hagan explícitamente mención a uno de los sexos, es equitativa. Esta presunción de *neutralidad* en la medida que la norma no se pronuncia, no evita de ninguna manera los efectos diferenciales que pueda provocar sobre aquellos sujetos a quienes se la aplica.

Otro de los principales mecanismos de resistencia al enfoque de género que enfrentan las organizaciones, es creer que los problemas de género existen fuera de la organización. Esto implica pensar y/o concebir a las instituciones como sistemas cerrados que no interactúan con su entorno social. Otras veces, si bien se reconoce incipientemente la existencia de desigualdades dentro de la organización, se lo adjudica a una situación social fuera de la misma. También se puede mencionar que en otras oportunidades se reconocen problemas de género pero no se los considera prioritarios y

---

<sup>37</sup> Ver cuadro con detalle de participación por sexo en Misiones al exterior en punto 17) de los Anexos.

sobre todo no se los vincula con otras disfunciones como pueden ser: clima laboral, calidad, eficiencia, etc.

En lo que tiene que ver con la percepción de los/as funcionarios/as en cuanto a la presencia de desigualdades de género, existe la creencia de que como la dotación de mujeres es mayor a la de hombres no existen brechas de género en la Institución. Se asume que un mayor número de mujeres implica de por sí la no existencia de inequidades. Cuando se los/as consulta sobre si hombres y mujeres se encuentran en igualdad de condiciones al momento de concursar por los puestos vacantes y en especial por los de mayor jerarquía, dicen no identificar diferencias o situaciones que perjudiquen y/o favorezcan a unos/as u otros/as, pero sí aparece en el *discurso la naturalización* de la desventaja de las mujeres producto de las responsabilidades familiares. La mayor carga que deben afrontar en relación al cuidado de hijos menores y/o adultos mayores a cargo, repercute en menores posibilidades de acceso a cursos de especialización, como por ejemplo, Posgrados y/o Maestrías. Esto las coloca en inferioridad de condiciones en relación a aquellas personas que sí cuentan con dichos estudios, ya que a la hora de concursar dicho títulos son puntuados dentro de los méritos presentados por los participantes.

Trabajar por la equidad de género implica, como fuera mencionado, reconocer situaciones que de forma directa o indirecta perjudican a hombres y mujeres. En el entendido que las organizaciones operan como un sistema abierto en interrelación con su entorno, la mayoría de estos sesgos /inequidades no responden a coyunturas estrictamente organizacionales. Por lo tanto las respuestas que la organización debe plantear al transversalizar la perspectiva de género no se deben orientar exclusivamente al mundo del trabajo remunerado, sino que se deben enfocar en la conciliación de la vida laboral y familiar, contemplando la unicidad de los/as funcionarios/as.

A través del análisis de los ejes propuestos en el Diagnóstico se puede decir en términos generales que si bien se detectan ciertos sesgos de género producto de las relaciones de poder establecidas por los sistemas de género presentes en la sociedad, la Institución cuenta con potencial para incorporar la perspectiva de género en la gestión organizacional. Es prueba de ello el interés de incluir en una meta institucional para el año 2017, la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género – Nivel 1:”Compromiso” propuesto por INMUJERES/MIDES, con el fin de elaborar políticas de recursos humanos y procesos organizacionales que garanticen la igualdad de oportunidades y de trato entre sus funcionarios/as, en procura del pleno aprovechamiento de las capacidades disponibles en la organización y su mejor desarrollo.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Acción RSE y SERNAM – Guía para impulsar la equidad de género en las empresas, 2006. Santiago, Chile.
- Aguirre, R. – Sociología y Género: las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha. Ed. Doble clic. Universidad de la República – CSIC – Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo, 1998. Cap. 1 y 2.
- Anderson, J. – Sistemas de género y procesos de cambio. En: Batthyany, K. “Género y Desarrollo. Una Propuesta de formación”. FCS-UDELAR, Doble clic, Ed. Montevideo, 2006.
- Atlas Sociodemográfico y de la Desigualdad del Uruguay, Fascículo 5. Desigualdades de género en Uruguay. Coord. Juan José Calvo, 2014. En [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy).
- Batthyany, K. – Cuidado Infantil y trabajo. ¿Un desafío exclusivamente femenino? Una mirada desde el género y la ciudadanía social. Montevideo, Cinterfor-OIT, 2004. Cap. 1 y 2.
- Batthyany, K. – Maternidad y trabajo asalariado. Las estrategias de cuidado infantil de las mujeres en Montevideo. Estudio de Caso - Artículo en el marco del Proyecto de Investigación “Trabajo y ciudadanía social de las mujeres en Uruguay”, dirigido por Rosario Aguirre, Financiado por CSIC (2000-2002) de la UDELAR, Montevideo, Uruguay.
- Brunet Icart, Ignasi – La Perspectiva de Género. BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales, Nro. 9, 2008. Toledo, España.
- Comesaña Santalices, Gloria M. – La ineludible metodología de género. Revista Venezolana de Ciencias Sociales, Vol. 8, Nro. 1, UNERMB, 2004.
- Guía Práctica de Comunicación con Perspectiva de Género – Lenguaje inclusivo y otras recomendaciones. Plan de Igualdad BASF Española S.L., 2012.
- Hernández García, Y. – Acerca del género como categoría analítica. Nómadas, Núm. 13. Enero – Junio 2006. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- INMUJERES, MIDES – Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos 2007 – 2011. En [www.inmujeres.gub.uy](http://www.inmujeres.gub.uy)
- INMUJERES, MIDES (2011a) – En busca del pleno ejercicio de la ciudadanía: el lugar de las mujeres en la toma de decisiones. Cuadernos del Sistema de Información de Género Nro. 3, Montevideo, Uruguay.
- INMUJERES, MIDES (2011b) – Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género, Montevideo, Uruguay.

- INMUJERES, MIDES (2013a) – Estadísticas de Género 2013 – Evolución de los indicadores de Género en el período 2009 – 2013. Sistemas de Información de Género, Montevideo, Uruguay.
- INMUJERES, MIDES (2013b) – Modelo de “Calidad con Equidad de Género”, Montevideo, Uruguay.
- INMUJERES, MIDES (2014) – Estadísticas de Género 2014 – Avances y desafíos para la igualdad de género. Sistema de Información de Género, Montevideo, Uruguay.
- INMUJERES, MIDES (s/f) – Manual para Facilitadores/as de Sensibilización en Género.
- INMUJERES, MIDES (2012) – Diagnóstico organizacional con perspectiva de género en la Intendencia de Canelones. Departamento de Estrategias Transversales de Género.
- Quiñones Montoro, Mariela – Pautas de desigualdad de género en las empresas públicas uruguayas. En: El Uruguay desde la Sociología VIII, 2010. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales - UDELAR. Montevideo, Uruguay.
- Quiñones Montoro, Mariela – Equidad de género y desarrollo profesional. Reflexiones desde la perspectiva de las capacidades de Amartya Sen. En: El Uruguay desde la Sociología VII, 2009. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales - UDELAR. Montevideo, Uruguay.
- Lamas, M. – Usos, dificultades y posibilidades de la categoría “género”. En: El Género. La construcción cultural de la diferencia sexual. M. Lamas Comp. Universidad Autónoma de México UNAM. PUEG. 3era. Edición México, 2003.
- OIT, (2008) - ABC de los derechos de los trabajadores y la igualdad de género. Ginebra: 2da Edición.
- OIT – Convenio Número 111.
- Paredes, Rosa – Políticas públicas, pobreza y equidad de género. Espacio Abierto, Vol. 15, núm. 4, octubre – diciembre 2006. Maracaibo, Venezuela.
- Rigat-Pflaum, M. – Gender mainstreaming: un enfoque para la igualdad de género. Revista Nueva Sociedad Nro. 218, noviembre –diciembre 2008.
- Rigat-Pflaum, M. – Las tensiones implícitas en la transversalización de la perspectiva de género. Una reflexión crítica sobre la implementación de políticas con perspectiva de género desde el Estado, noviembre 2009. En [www.inmujeres.gub.uy](http://www.inmujeres.gub.uy).

- Rodríguez Gustá, Ana Laura – Negocios que promueven la igualdad: cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género. PNUD (2009).
- Scott, J. – El género: una categoría útil para el análisis histórico. En: El género. La construcción cultural de la diferencia sexual. M. Lamas Comp. Universidad Autónoma de México UNAM. PUEG. 2003.
- Torns, Teresa – El tiempo de trabajo y las relaciones de género: las dificultades de un cambio ineludible. En: Prieto, Carlos (ed.) Trabajo y Género y tiempo social. Editorial Complutense. Madrid.

## IX. ANEXOS

### 1) Ejes de Análisis y sus Objetivos

<b>EJES DE ANALISIS</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>1. Distribución sociodemográfica</b>	Conocer la distribución de varones y mujeres en la estructura de la organización así como su comportamiento respecto a variables básicas de interés como edad, antigüedad y área geográfica.
<b>2. Nivel de entrada a la organización</b>	Identificar las prácticas institucionales, sistema o metodologías formales e informales vigentes en los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal que generan oportunidades y resultados desiguales para varones y mujeres; ya que de no ser revertidas producen y reproducen brechas de género.
<b>3. Cargos funciones y competencias</b>	Identificar las brechas de género existentes en la distribución de cargos y funciones y en los procedimientos para la selección y asignación de personal para cargos de mayor jerarquía con el fin de evitar que operen sesgos de género que obstaculicen el acceso a las personas más competentes a los distintos puestos y áreas de la estructura organizacional.
<b>4. Sistema de remuneraciones</b>	Identificar las brechas de género presentes en los criterios de asignación de salarios, incentivos, prestaciones y beneficios.
<b>5. Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad</b>	Identificar las acciones o políticas de la empresa relativa a la promoción de la corresponsabilidad en la conciliación laboral-familiar.
<b>6. Oportunidades de capacitación y desarrollo</b>	Analizar las políticas de capacitación de la organización, los mecanismos de evaluación de necesidades del personal relativas a capacitación, y los criterios para brindar capacitación a su personal a fin de evitar sesgos de género que obstaculicen la formación de mujeres y varones según sus necesidades de desarrollo personal-profesional.

Fuente: Guía para el Diseño de un Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género, INMUJERES, 2011.

**2) Descripción de las funciones/atribuciones de las Líneas Gerenciales de Reporte a Directorio:**

<b>Líneas Gerenciales de Reporte a Directorio:</b>
a) <b>Secretaría General:</b> tiene a su cargo la asistencia al Directorio y al Presidente y demás funciones establecidas en el Reglamento General de Funcionamiento.
b) <b>Gerencia de Política Económica y Mercados:</b> tiene a su cargo el diseño y la gestión de la política monetaria, la administración de activos y pasivos en el mercado doméstico e internacional, la normativa, vigilancia y operativa del Sistema Nacional de Pagos y del Depositario Central de Valores.
c) <b>Superintendencia de Servicios Financieros:</b> supervisa y regula las entidades que integran el sistema financiero de acuerdo a las competencias desconcentradas que le atribuye la Carta Orgánica y gestiona la Unidad de Información y Análisis Financiero.
d) <b>Gerencia de Servicios Institucionales:</b> tiene a su cargo la administración de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y los valores de la Institución.
e) <b>Asesoría Jurídica:</b> asesora en materia jurídica y notarial y ejerce la defensa del Banco en instancias litigiosas ante órganos judiciales, arbitrales o administrativos.
f) <b>Asesoría Económica:</b> brinda asesoramiento en materia económica de forma de generar una visión independiente del contexto económico en el cual se desarrollan los procesos de la Institución.
g) <b>Auditoría Interna Inspección General:</b> tiene a su cargo los cometidos y funciones asignados en la Carta Orgánica.
h) <b>Gerencia de Planificación y Gestión Estratégica:</b> tiene a su cargo el liderazgo de los procesos de planificación y gestión estratégica, alineando el diseño organizacional al sistema de gestión.

Fuente: Reglamento General de Funcionamiento del BCU

### 3) Líneas de Reporte a Directorio

<b>Líneas de Reporte a Directorio</b>	
<b>Línea de Reporte</b>	<b>Sexo</b>
Asesoría Económica (AE)	H
Auditoría Interna - Inspección General (AI-IG)	H
Asesoría Jurídica (AJ)	H
Departamento de Comunicación Institucional (DCI)	M
Oficial de Cumplimiento (OC)	M
Política Económica y Mercados (PEM)	H
Planificación y Gestión Estratégica (PGE)	M
Secretaría General (SG)	M
Superintendencia de Servicios Financieros (SSF)	H
Servicios Institucionales (SSII)	M

### 4) Integración del Comité Ejecutivo de Dirección (CED)

<b>Comité Ejecutivo de Dirección (CED)</b>	
<b>Línea Gerencial de Reporte</b>	<b>Sexo</b>
Asesoría Económica (AE)	H
Auditoría Interna - Inspección General (AI-IG)	H
Asesoría Jurídica (AJ)	H
Política Económica y Mercados (PEM)	H
Planificación y Gestión Estratégica (PGE)	M
Secretaría General (SG)	M
Superintendencia de Servicios Financieros (SSF)	H
Servicios Institucionales (SSII)	M

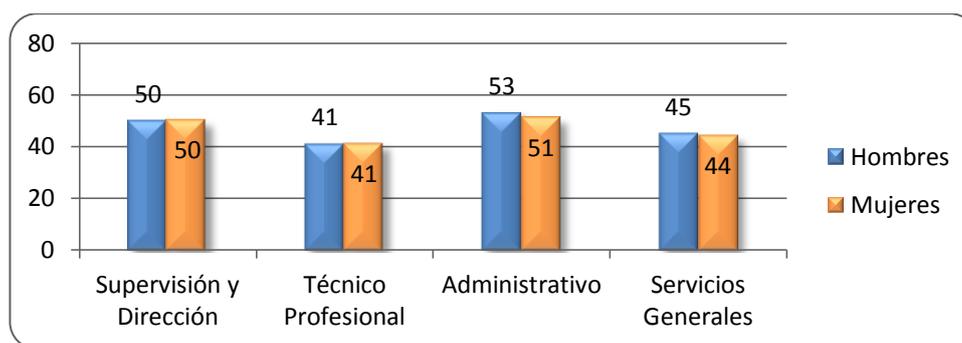
### 5) Integración del Comité de Dirección Estratégica (CDE)

<b>Comité de Dirección Estratégica (CDE)</b>	
<b>Línea de Reporte</b>	<b>Sexo</b>
Asesoría Económica (AE)	H
Auditoría Interna - Inspección General (AI-IG)	H
Asesoría Jurídica (AJ)	H
Política Económica y Mercados (PEM)	H
Planificación y Gestión Estratégica (PGE)	M
Secretaría General (SG)	M
Superintendencia de Servicios Financieros (SSF)	H
Servicios Institucionales (SSII)	M
Presidente	H
Vicepresidente	H
Director	H

**6) Cantidad de funcionarios de acuerdo al perfil etario**

Cantidad de funcionarios por perfil etario	
Franjas de Edad	Totales
Entre 19 y 29 años	39
Entre 30 y 39 años	141
Entre 40 y 49 años	157
Entre 50 y 59 años	231
Mayores de 60 años	24

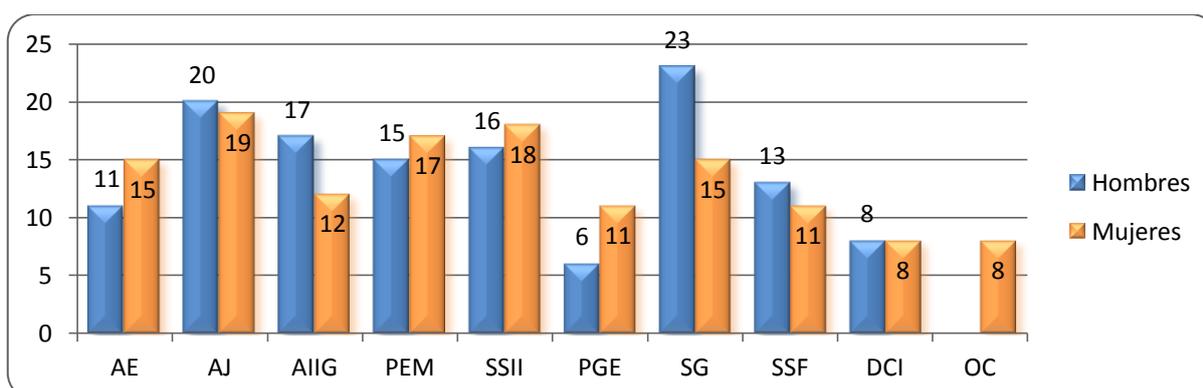
**7) Promedio de años de edad de los/as funcionarios/as por Grupo Funcional según sexo**



**8) Cantidad de funcionarios/as por franjas de años de antigüedad laboral**

Cantidad de funcionarios según franjas de años de antigüedad laboral	
Franjas de antigüedad	Totales
De 1 a 10 años	280
De 11 a 20 años	135
De 21 a 30 años	73
De 31 y 40 años	101
41 años o más	3

**9) Promedio de años de antigüedad laboral por línea de reporte según sexo**



## 10) Alternativas para un uso inclusivo del lenguaje escrito:

Alternativa:	Se puede utilizar...	... en lugar de...
Formas genéricas	alumnado, profesorado, candidatura, infancia	alumno, profesor, candidato, niños y niñas
Nombres abstractos	alcaldía, presidencia	alcalde o alcaldesa, presidente o presidenta
Palabras que hacen referencia a colectivos	la dirección, el profesorado, el equipo de dirección, el equipo directivo, el equipo médico	los directores, los profesores, los médicos
Expresiones despersonalizadas	con la colaboración de, redactado por	colaboradores, redactores
Uso de la palabra "persona"	la persona interesada, la persona usuaria, la persona encargada de la formación	interesado, usuario, formador
Uso de "la parte"	la parte contratante	los contratantes
La palabra profesional	profesionales de la industria química	los trabajadores de la industria química
Omisión de determinantes	cada contribuyente	los contribuyentes
Frases y perífrases	os hemos seleccionado, este año han recibido el premio	habéis sido seleccionados, este año han sido premiados
Doblar sólo el determinante	los y las químicas, una o un estudiante	
Concordancia de adjetivos y participios	apreciados amigos y amigas, las candidatas y candidatos escogidos, ingeniera o ingeniero agrónomo	
Cambiar adjetivos sexuados por una preposición + un sustantivo no sexuado	sin documentación, con acreditación	indocumentado, acreditado
Cambios en el determinante	respetar las opiniones ajenas	respetar las opiniones de otros
Substituir: el, los, aquel, aquellos, por: quienes, quien, las personas que...	quien tenga alguna duda	el que tenga alguna duda
Substituir: uno, todo, alguno, por: persona, cada, cualquier, quien	quien quiera apuntarse, cualquier persona interesada	todo el que quiera apuntarse, si alguno está interesado

Fuente: Plan de Igualdad BASF Española S.L. – Guía Práctica de Comunicación con Perspectiva de Género, 2012

11) Cantidad de funcionarios por sexo según las diferentes profesiones:

<b>Cantidad de funcionarios por sexo según las diferentes profesiones</b>		
<b>Profesión</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Sin información o sin título	8	10
Abogacía/Dr. en Derecho	12	5
Escribano/Notariado	4	2
Contador Publico	86	27
Lic. en Administración	12	9
Lic. en Economía/Economista	40	26
Analista Programador/Informático	2	7
Lic. en Informática/Sistemas	-	2
Ing. Sistemas / Informática	5	11
Lic. en Comunicación	3	2
Bibliotecólogo	2	-
Dr. en Medicina	1	-
Arquitecto	1	-
Asistente Social	1	-
Lic. en Relaciones Internacionales	1	-

12) Distribución por sexo al interior del Grupo Funcional Supervisión y Dirección por Jefaturas y Gerencias:

<b>Diferencia porcentual entre hombres y mujeres según cargos de Jefatura y Gerencias al interior del grupo funcional Supervisión y Dirección</b>						
<b>Diferencia</b>	<b>Cargo</b>	<b>H</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>25%</b>	<b>Gerente LR</b>	5	63%	3	38%	8
<b>0%</b>	<b>Intendente</b>	1	50%	1	50%	2
<b>16%</b>	<b>Gerente de Área</b>	11	58%	8	42%	19
<b>6%</b>	<b>Jefe de Departamento</b>	27	53%	24	47%	51
<b>4%</b>	<b>Jefe de Unidad</b>	27	52%	25	48%	52

<b>Distribución por sexo según cargos de Jefatura y Gerencias al interior del grupo funcional Supervisión y Dirección</b>					
<b>Cargo</b>	<b>H</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gerente de LR</b>	5	63%	3	37%	8
<b>Intendente</b>	1	50%	1	50%	2
<b>Gerente de Área I</b>	11	69%	5	31%	16
<b>Gerente de Área II</b>	0	0%	3	100%	3
<b>Jefe de Departamento I</b>	17	55%	14	45%	31
<b>Jefe de Departamento II</b>	10	50%	10	50%	20
<b>Jefe de Unidad I</b>	17	53%	15	47%	32
<b>Jefe de Unidad II</b>	10	50%	10	50%	20

### 13) Descripción de ESCALA PATRÓN UNICA:

**ESCALA PATRÓN UNICA:** La remuneración del personal presupuestado se fija por remisión al grado que en cada caso se haya asignado y en correspondencia con los respectivos importes de la Escala Patrón Única. Esta escala es de aplicación para fijar las retribuciones del personal presupuestado, tanto en el ingreso o ascenso al cargo, como para la determinación de los progresivos por antigüedad en el cargo en la escala aplicable.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que las remuneraciones en los grupos funcionales Técnico Profesional, Administrativo y Servicios Generales, prevé una política de “Corrimiento de Grado” asociada a los años de antigüedad en el cargo. Esto implica que los funcionarios podrán acceder a un grado adicional de la escala EPU, siempre que cuenten con una evaluación de desempeño favorable. (Fuente: Presupuesto Operativo, de Operaciones Financieras y de Inversiones del BCU del año 2014)

### 14) Tasa de actividad de hombres y mujeres según presencia de menores en el hogar

Tasa de actividad de hombres y mujeres (entre 18 y 49 años) según presencia de menores de 13 años en el hogar. Total país, 2009 y 2013						
Tramos de edad	2009			2013		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
0	88,6%	78,0%	83,5%	89,0%	78,6%	84,2%
1	95,0%	76,2%	84,4%	95,0%	76,8%	84,9%
2	97,4%	71,9%	83,3%	96,9%	71,1%	82,7%
3 y mas	96,3%	61,0%	76,4%	95,8%	61,6%	76,0%
<b>Total</b>	<b>92,1%</b>	<b>75,0%</b>	<b>83,2%</b>	<b>92,1%</b>	<b>75,5%</b>	<b>83,6%</b>

Fuente: Estadísticas de Género 2013, Sistema de Información de Género, Inmujeres-MIDES, en base a ECH 2009 y 2013.

### 15) Principales tipos de licencias establecidas en el Reglamento de Licencia del BCU:

a) **Licencia ordinaria:** 20 días y se suma 1 día cada 4 años de antigüedad pública o bancaria. El goce de esta licencia debe efectivizarse dentro del año siguiente al de su generación y en caso de ser fraccionada uno de los períodos debe ser igual o superior a diez días hábiles. Excepcionalmente se puede diferir para el ejercicio siguiente un máximo de diez días con autorización expresa del jerarca.

b) **Licencia extraordinaria:** En casos especialmente justificados, se puede conceder a los funcionarios licencia extraordinaria con o sin goce de sueldo por un plazo máximo de treinta y ciento ochenta días, respectivamente. Para hacer uso de esta licencia se requiere una antigüedad mínima en la institución de un año.

c) <b>Licencia por enfermedad:</b> Todos los funcionarios tienen derecho a licencia con goce de sueldo en caso de enfermedad. La misma debe ser acreditada con la documentación correspondiente, conforme al procedimiento de certificaciones médicas.
d) <b>Exámenes genito-mamarios:</b> Las funcionarias tiene derecho a un día al año de licencia con goce de sueldo a efectos de facilitar su concurrencia a realizarse exámenes de Papanicolau y/o radiografía mamaria.
e) <b>Donación de sangre, órganos y tejidos:</b> Los funcionarios donantes de sangre tienen derecho a licencia con goce de sueldo durante el día que se lleva a cabo la donación. En caso de donación de órganos o tejidos, dispondrán además de la cantidad de días que se estimen necesarios.
f) <b>Otras razones:</b> El servicio Médico podrá conceder licencias especiales con goce de sueldo en casos justificados originados en exámenes o tratamientos de salud.
g) <b>Licencia por estudio:</b> Aquellos funcionarios que cursan estudios en institutos oficiales o habilitados tienen derecho a la licencia con goce de sueldo para la realización de pruebas o la entrega de trabajos requeridos para la aprobación del curso. La cantidad máxima es de 24 días hábiles.
h) <b>Estudios de posgrado:</b> También tienen licencia por estudio aquellos funcionarios que realizan cursos de posgrado, sobre áreas temáticas de interés y con informe favorable en atención a su aplicabilidad en la institución.
<b>LICENCIAS RELATIVAS A LA FAMILIA:</b>
i) <b>Licencia por matrimonio:</b> Los funcionarios que contraigan matrimonio tienen derecho a una licencia de días hábiles consecutivos, debiendo coincidir uno de ellos con el día de la celebración del matrimonio.
j) <b>Licencia por maternidad:</b> Toda funcionaria embarazada tiene derecho a licencia por maternidad por un período de 13 semanas. Además las funcionarias tienen derecho a la reducción del horario laboral hasta la mitad hasta que el niño cumpla 8 meses de edad, o hasta el año con certificado médico correspondiente.
k) <b>Licencia por paternidad:</b> Todo funcionario padre tiene derecho a una licencia de 10 días hábiles a partir de la fecha del nacimiento del hijo.
l) <b>Licencia por adopción:</b> En caso de parejas adoptantes, la duración de la licencia correspondiente a las funcionarias será de 8 semanas consecutivas, mientras que para los funcionarios será de diez días hábiles. Si se tratare de adopción de una sola persona, la licencia será en todos los casos de ocho semanas continuas. Las adoptantes también tienen derecho a reducir hasta la mitad su jornada de labor por un plazo de seis meses a partir de la finalización del usufructo de la licencia por adopción.

m) <b>Otras razones:</b> En casos excepcionales debidamente justificados y con asesoramiento del Servicio Médico del BCU, el Área de Capital Humano podrá conceder licencias especiales con goce de sueldo en atención a situaciones psico-sociales que así lo requieran, las cuales podrán fraccionarse según necesidad.
n) <b>Licencia por duelo:</b> En caso de fallecimiento de padres, hijos, cónyuges, hijos adoptivos, padres adoptantes y concubinos, los funcionarios tienen derecho a diez días de licencia con goce de sueldo. En el caso de hermanos es de 4 días y de 2 días en caso de abuelos, nietos, padrastros, hijastros, padres, hijos o hermanos políticos.
o) <b>Licencia gremial:</b> Para aquellos funcionarios designados a cumplir tareas gremiales.
p) <b>Licencia por veinticinco años de servicio:</b> Los funcionario que cumplan 25 años de servicio tienen derecho a una licencia especial con goce de sueldo de sesenta días hábiles.
q) <b>Licencia por participación en jornadas cívicas:</b> Los funcionarios que integren Comisiones Receptoras de Votos tienen derecho a asueto el día siguiente al de la elección más cinco días de licencia especial con goce de sueldo. Los funcionarios designados como suplentes tienen derecho a dos días de licencia especial con goce de sueldo.
r) <b>Licencia por participación en censos o similares:</b> Los funcionarios que participen tendrán derecho a la cantidad de días de licencia que establezca la norma correspondiente.

## 16) Temáticas de Capacitación Específica y Horizontal

Capacitación	Mujeres	Hombres	Total General
<b>Específica</b>	<b>1042</b>	<b>610</b>	<b>1652</b>
Administración Financiera	62	41	103
Auditoría y Control Interno	35	31	66
Derecho	43	18	61
Desarrollo Personal	28	12	40
Economía	91	65	156
Estadística / Actuarial	36	12	48
Finanzas	29	15	44
Gestión	183	111	294
Idiomas	3		3
Informática para Usuarios	2		2
Institucional	13	3	16
Recursos Humanos	19	6	25
Riesgos	47	24	71
Suministros y Servicios	19	34	53
Supervisión y Regulación	392	174	566
Técnicas Contables	19	11	30
Tecnología de la Información	21	53	74

<b>Horizontal</b>	<b>473</b>	<b>366</b>	<b>839</b>
Desarrollo Personal	82	42	124
Gestión	107	87	194
Idiomas	25	19	44
Informática para Usuarios	65	55	120
Institucional	194	163	357
<b>Total General</b>	<b>1515</b>	<b>976</b>	<b>2491</b>

**17) Distribución de hombres y mujeres en Misiones de representación en el exterior desde 2009 – 2015:**

