



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR**  
**SECTOR PRIVADO**

**BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUIDAD DE GÉNERO**  
**EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS OSE Y ANTEL**

**Por**

**ANA HERNÁNDEZ BOLOGNA**

**KAREN NIELSEN MATONTE**

**TUTORA: CRA. GABRIELA PINTOS TRÍAS**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2011**

## **PÁGINA DE APROBACIÓN**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueban la Monografía:

Título: Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género en las empresas públicas OSE y ANTEL.

Autoras: Ana Hernández Bologna y Karen Nielsen Matonte.

Tutora: Cra. Gabriela Pintos Trías.

Carrera: Licenciado en Administración – Contador. Sector Privado.

Cátedra: Comportamiento Organizacional.

Puntaje:

Tribunal:

Profesor:

Profesor:

Profesor:

Fecha:

## **RESUMEN**

El presente trabajo monográfico tiene como objetivo identificar Buenas Prácticas Laborales con equidad de género en dos organizaciones públicas de nuestro país. Para alcanzar dicho objetivo, en primer lugar, se elabora un marco conceptual que reúne las principales prácticas a aplicar referentes al tema. A partir de este marco se define un cuestionario guía que es utilizado para relevar información en las organizaciones objeto de estudio, y detectar así las buenas prácticas aplicadas en cada una de ellas. A pesar de que en ambas organizaciones recién se ha comenzado a trabajar en el tema, principalmente a partir de la participación en el Programa de Gestión de Calidad con Equidad, se ha podido identificar avances en la aplicación de Buenas Prácticas Laborales con equidad de género en todas las áreas definidas (Recursos Humanos; Conciliación Familiar y Beneficios Especiales; y Compromiso, Participación y Difusión).

## **DESCRIPTORES**

Brecha salarial, buenas prácticas laborales, discriminación, equidad de género, género, mujeres, segregación laboral, techo de cristal

## **TABLA DE CONTENIDO**

PÁGINA DE APROBACIÓN .....	ii
RESUMEN.....	iii
DESCRIPTORES.....	iii
TABLA DE CONTENIDO .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
1. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
A. SITUACIÓN A NIVEL MUNDIAL .....	4
B. SITUACIÓN A NIVEL REGIONAL.....	7
C. SITUACIÓN A NIVEL NACIONAL .....	8
1. Tasa de actividad .....	9
2. Tasa de empleo .....	11
3. Tasa de desempleo.....	12
4. Ingresos y brecha salarial .....	13
5. Representación de las mujeres en cargos de dirección.....	15
6. Tipo de empleo al que acceden las mujeres .....	16
2. MARCO TEÓRICO .....	19
A. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	19
B. MARCO NORMATIVO.....	33
1. Principales instrumentos internacionales .....	33
2. Principales instrumentos nacionales.....	35
C. BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUIDAD DE GÉNERO	45
1. Motivaciones para llevar adelante BPL con Equidad de Género .....	47
2. Beneficios de aplicar BPL con equidad de género .....	49
3. Buenas prácticas laborales con equidad de género.....	50

3. METODOLOGÍA.....	62
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
A. Análisis de BPL con equidad de género en OSE.....	68
1. Recursos humanos.....	77
2. Conciliación familiar y beneficios especiales.....	82
3. Compromiso, participación y difusión.....	86
B. Análisis de BPL con equidad de género en ANTEL.....	87
1. Recursos humanos.....	92
2. Conciliación familiar y beneficios especiales.....	95
3. Compromiso, participación y difusión.....	96
CONCLUSIÓN.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXO 1: NÓMINA DE ENTREVISTADOS.....	106
ANEXO 2: CUESTIONARIO.....	107

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las mujeres han alcanzado niveles de calificación y experiencia profesional similar a la de los hombres. O sea, que las mujeres se han animado a transgredir los roles y estereotipos de género tradicionales (Ramos, Barberá, y Sarrío, 2003). Sin embargo, éste cambio no ha conseguido superar las diferencias de género presentes en el ámbito laboral. Existen diversos estudios que analizan y comprueban las diferencias salariales entre hombres y mujeres, así como la segregación horizontal y vertical existente dentro del ámbito laboral. En particular, en nuestro país se encontraron diversos estudios que afirman la existencia de una brecha salarial y la existencia de un “techo de cristal”. Esto es, “las mujeres progresan y logran avanzar en la distribución de salarios, pero no pueden acceder a posiciones con altos sueldos” (Borraz y Robano, 2010, p.50).

Por estas razones, es que surge la perspectiva de género en las organizaciones, generando políticas destinadas a superar esas diferencias. “La perspectiva de género permite identificar los significados de los problemas que afectan a las personas por motivo de su sexo biológico” (Paredes 2006, p.741). Este trabajo monográfico parte de ésta realidad y tiene el objetivo de analizar si las organizaciones en nuestro país, más específicamente las empresas estatales ANTEL y OSE, generan acciones que promuevan ésta perspectiva.

En función de este objetivo es que se plantea como pregunta de investigación: ¿Se aplican actualmente Buenas Prácticas Laborales con equidad de género en los organismos públicos ANTEL y OSE?

La investigación basada en buenas prácticas es un aporte importante ya que permite extender las mismas a diferentes tipos de organizaciones, públicas o privadas. Por todo lo anterior, se considera que es lícito y positivo investigar respecto a este tema.

La metodología utilizada se basa en una breve revisión bibliográfica para verificar avances y estado del arte en el tema, y en la estrategia de investigación de estudio de casos. La información es obtenida por medio de entrevistas dirigida a través de un cuestionario prediseñado.

El trabajo de investigación monográfico está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta la fundamentación de la investigación, analizando la situación laboral con un enfoque de género a nivel mundial, regional y nacional. En el segundo capítulo se establece el marco teórico, el cual incluye las principales definiciones en relación al tema género en el ámbito laboral, el marco normativo internacional y nacional relacionado a políticas de equidad de género y por último, se define el marco teórico referente a buenas prácticas laborales con equidad de género. En el tercer capítulo se exponen los resultados encontrados a partir de las investigaciones realizadas en los organismos estatales. El cuarto

capítulo describe la metodología utilizada en la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones extraídas a partir de la investigación realizada.

## **1. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La desigualdad de género en el ámbito laboral, y las políticas tendientes a eliminarla es un tema que toma cada vez más relevancia tanto a nivel mundial, como regional y particularmente en nuestro país. A continuación, se hace una breve reseña de la situación mundial, regional y nacional del estado del tema de referencia, elaborada a partir de informes y estadísticas publicadas por diferentes organismos internacionales y nacionales.

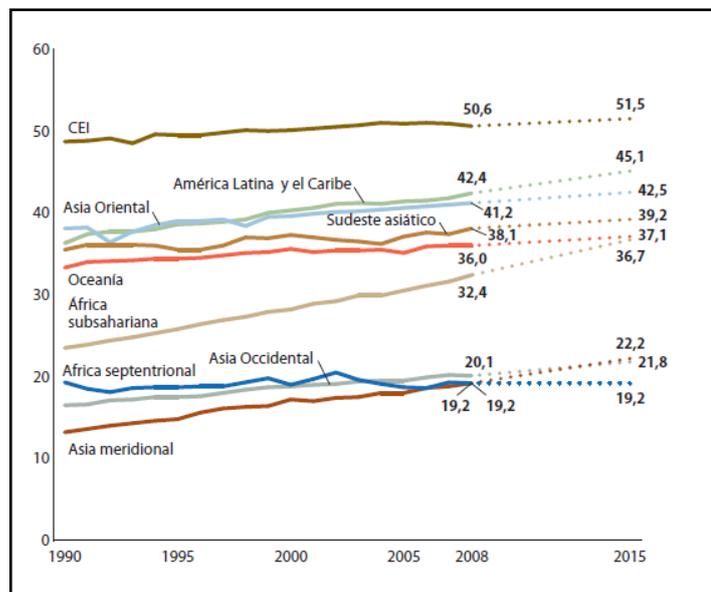
### **A. SITUACIÓN A NIVEL MUNDIAL**

A nivel mundial se encontró que “Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer” es uno de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio planteados por Naciones Unidas. El informe “Objetivos de desarrollo del Milenio. Informe 2010” plantea este objetivo como clave, como un condicionante esencial para combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades, y en el cuál se ha avanzado muy lentamente (Naciones Unidas, 2010).

A pesar de que la proporción de mujeres en empleos remunerados ha seguido aumentando lentamente, alcanzando en el 2008 el 41% (proporción de mujeres empleadas sobre el total de la población empleada, excluyendo el trabajo agrícola), en algunas regiones de Asia y África apenas alcanza el 20% (Naciones

Unidas, 2010). Estos datos son un indicio de que siguen existiendo barreras al ingreso al mercado de trabajo para las mujeres.

**Mujeres empleadas en trabajos no agrícolas, 1990 – 2008, y proyecciones para el 2015 (porcentajes).**



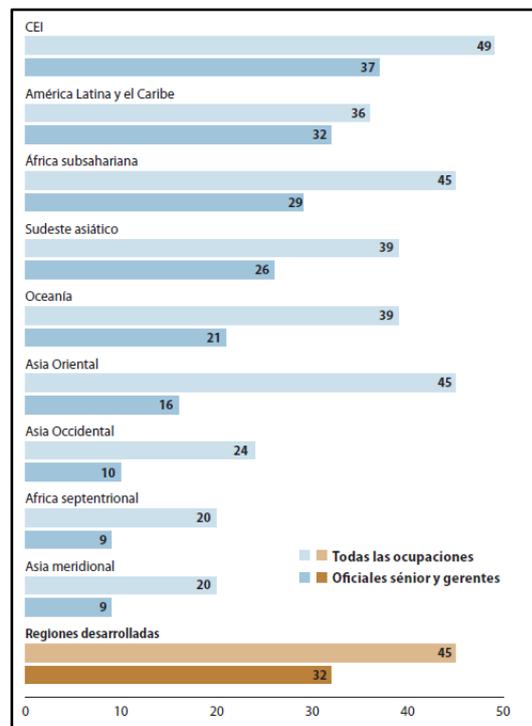
FUENTE: Naciones Unidas, 2010

NOTA: proporción de mujeres empleadas sobre el total de la población empleada, excluyendo el trabajo agrícola.

Aún cuando las mujeres logran obtener un empleo, en general se les paga menos y son empleos menos seguros que los de los hombres. También es muy común que las mujeres se desempeñen en trabajos más vulnerables como empleos temporales, trabajos independientes, trabajos familiares, empleos informales con falta de prestaciones y seguridad social (Naciones Unidas, 2010).

Tampoco existe igualdad en cuanto al acceso de los puestos más altos, ni en cuánto el acceso a la capacitación. En todo el mundo, sólo uno de cada cuatro oficiales senior o gerentes son mujeres. En regiones de Asia y África el porcentaje de mujeres en puestos de alto nivel no supera el 10% (Naciones Unidas, 2010).

**Porcentaje de mujeres en altos cargos en todas las ocupaciones, promedio para el período 2000/2008.**



FUENTE: Naciones Unidas, 2010

Finalmente, las mujeres están accediendo al poder político, pero muy lentamente. En 2010 se llegó al 19% de representación parlamentaria, lo cual es un récord. En

la rama ejecutiva los avances son aún más lentos, en 2010 solo un 6% de los jefes de estado eran mujeres y 6% jefes de gobierno (Naciones Unidas, 2010).

## **B. SITUACIÓN A NIVEL REGIONAL**

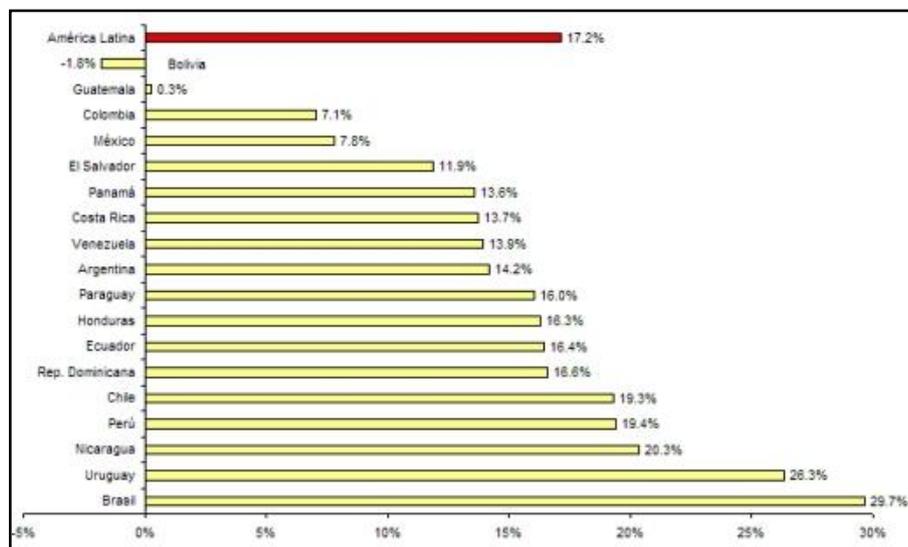
A nivel regional, las conclusiones son similares que a nivel internacional, las mujeres en América Latina y el Caribe siguen teniendo menor acceso a empleo que los hombres. La proporción de mujeres empleadas sobre el total de la población empleada, excluyendo el trabajo agrícola, ascendía a 42,4% en el 2008 (Naciones Unidas, 2010). Según informe de PNUD “la proporción de mujeres que buscan trabajo remunerado o que están ocupadas en forma remunerada ha aumentado notoriamente en América Latina y el Caribe en las últimas dos décadas” (Rodríguez, 2009, p.14). En el 2008 la relación entre población y empleo se situaba en un 81,9% para los hombres, y en un 52,6% para las mujeres (Rodríguez, 2009). Otra constante es el menor acceso a trabajos formales y la brecha salarial existente.

El informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) afirma que existen grandes brechas salariales por género y etnicidad en América Latina (Atal, Ñopo, y Winder, 2009). Los hombres ganan 17% más que las mujeres con iguales edades y niveles de educación. Particularmente en Uruguay este porcentaje asciende a 26,3%, que lo ubica en el segundo país de América Latina con mayor brecha salarial. Los hombres ganan más sin importar la edad, el nivel educativo, el

tipo de empleo o el tipo de empresa. Otras conclusiones a las que se llega en éste informe son que la menor brecha salarial por género se encuentra entre la gente joven con título universitario, y los trabajadores/as formales.

### Brechas salariales por género

#### Brechas considerando la misma edad y nivel de educación.



FUENTE: Atal et al., 2009

### C. SITUACIÓN A NIVEL NACIONAL

Luego de haber analizado la situación del empleo de la mujer en el mundo y en la región, nos concentraremos en analizar el mercado laboral en Uruguay, a través de datos estadísticos con perspectiva de género que existen en nuestro país.

A través de informes y censos elaborados por el Instituto Nacional de Estadísticas ([www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy)), el Sistema de Información de Género del Instituto Nacional de las Mujeres ([www.inmujeres.gub.uy](http://www.inmujeres.gub.uy)) y por el informe Mapa de Género elaborado por CIEDUR ([www.ciedur.org.uy](http://www.ciedur.org.uy)) se observa que a pesar del incremento continuo de la participación de la mujer en el mercado de trabajo en los últimos años, siguen prevaleciendo inequidades de género.

Las mismas se pueden observar tanto en el menor nivel de ingreso al mercado laboral de las mujeres que buscan activamente trabajo, el tipo de empleo al que acceden, la brecha salarial entre hombres y mujeres, y la baja representación de las mujeres en cargos de decisión. A continuación, se exponen los siguientes índices y tasas: tasa de actividad, tasa de empleo, tasa de desempleo, ingresos y brecha salarial, representación de las mujeres en cargos de decisión y tipo de empleo al que acceden las mujeres, los cuales ponen de manifiesto las inequidades antes mencionadas.

### **1. Tasa de actividad**

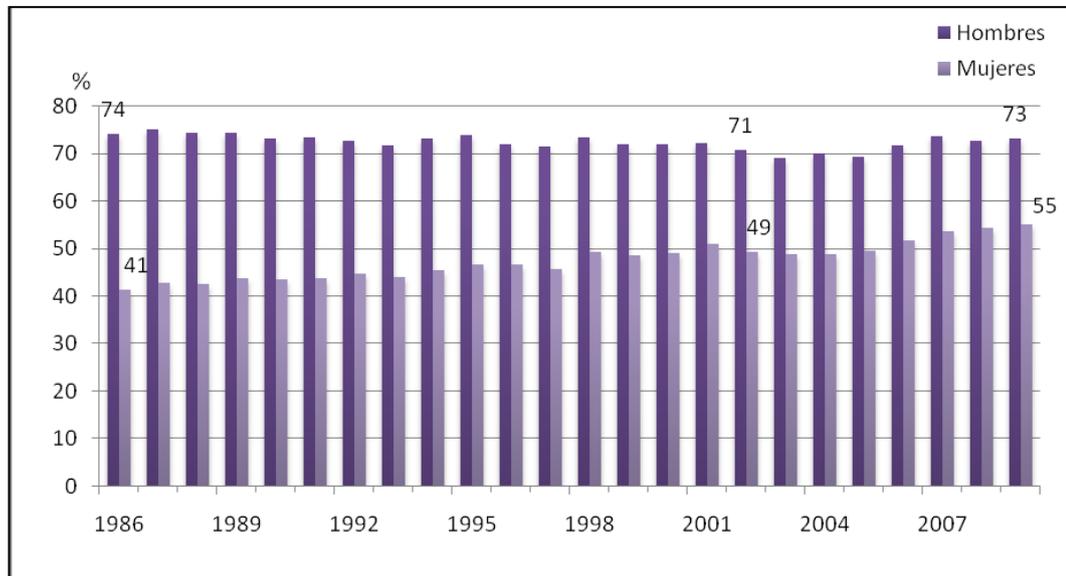
La tasa de actividad “mide el grado de participación de la población en el mercado de trabajo, calculada como el cociente entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar, en otras palabras población de 14 años o más” (INMUJERES, 2009b, p.19).

Las mujeres mayores de 14 años de edad representan el 79,6% del total de mujeres de la población (MTSS, DINA E, 2010), de las cuales el 55% trabaja ó busca empleo activamente (CIEDUR, 2010). En el caso de los hombres, el 77,2% de los mismos son mayores de 14 años de edad (MTSS, DINA E, 2010), siendo su tasa de actividad del 73% (CIEDUR, 2010).

Si bien la participación femenina se ha incrementado en los últimos años aún se ubica por debajo de la tasa de actividad de los hombres.

### **Evolución de la tasa de actividad por sexo (en %).**

#### **Localidades mayores a 5.000 hab.**



Fuente: INE (CIEDUR, 2010)

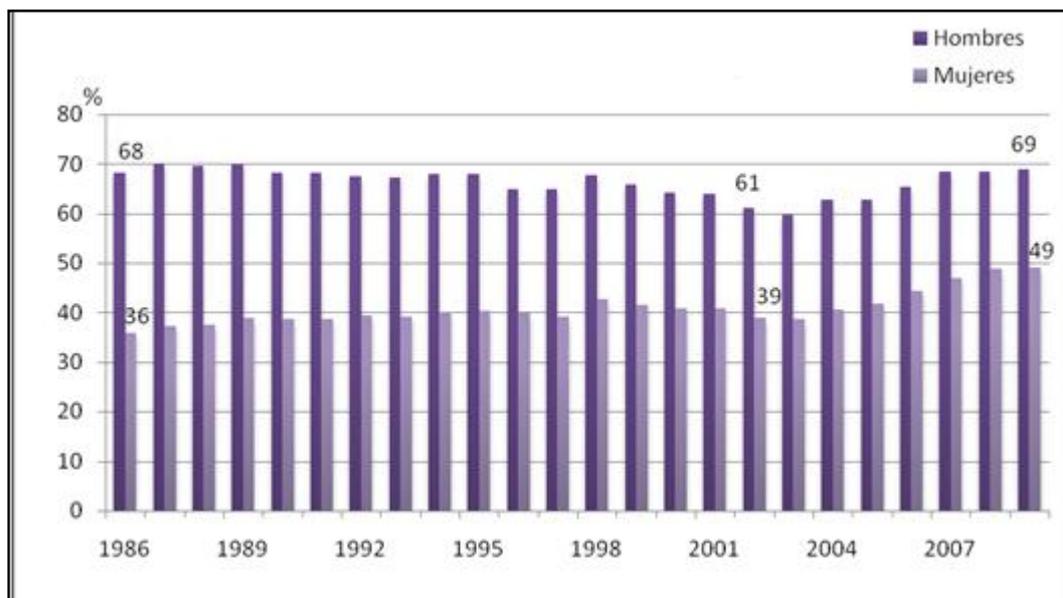
## 2. Tasa de empleo

“Expresa el porcentaje de la población en el mercado de trabajo, calculada como el cociente de la población ocupada y el total de la población de 14 años o más” (INMUJERES, 2009b, p.18).

Este indicador muestra que a pesar de que la tasa de empleo de las mujeres ha mejorado en los últimos años, aún existe una amplia brecha entre hombres y mujeres.

### **Evolución de la tasa de empleo por sexo (en %).**

#### **Localidades mayores a 5.000 hab.**



Fuente: INE (CIEDUR, 2010)

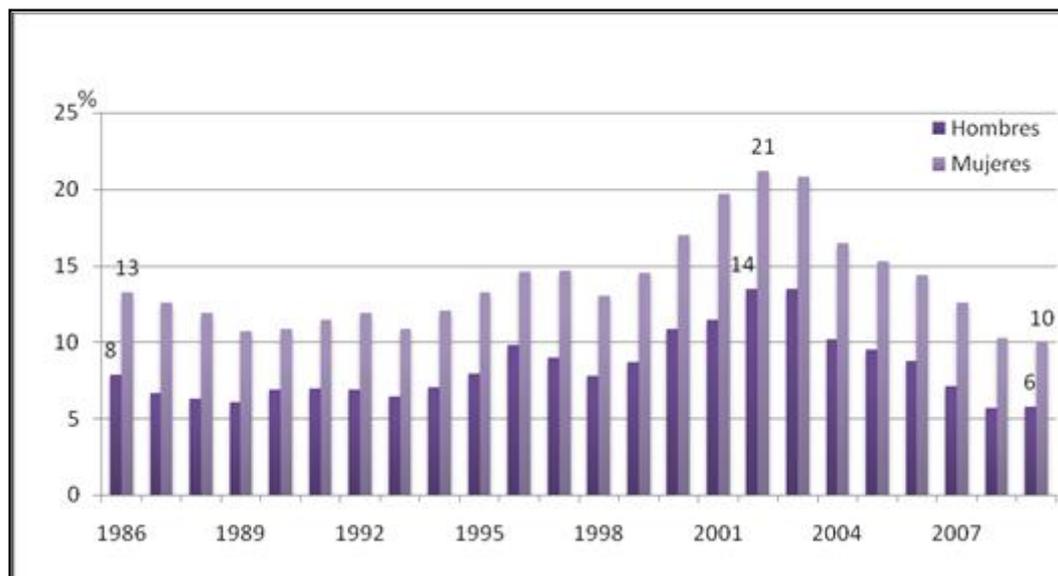
### 3. Tasa de desempleo

“Expresa el nivel de desocupación entre la población económicamente activa (PEA), calculada como el cociente entre la población que no está trabajando y busca activamente trabajo sobre la población económicamente activa” (INMUJERES, 2009b, p.19).

Si bien la tasa de desempleo ha bajado en los últimos años, las mujeres desempleadas representan casi el doble de sus pares masculinos a nivel nacional, siendo esta tasa también superior considerando cada departamento en particular.

#### Evolución de tasa de desempleo por sexo (en %)

##### Localidades mayores a 5.000 hab.



Fuente: INE (CIEDUR, 2010)

#### **4. Ingresos y brecha salarial**

Otra forma de visualizar la inequidad de género existente en nuestro país es observar los ingresos que reciben hombres y mujeres por el mismo tipo de trabajo, así como la brecha de ingreso entre los mismos. La revista de Análisis Económico (Borraz y Robano, 2010), analiza la brecha salarial existente en nuestro país y afirma que en Uruguay existe un techo de Cristal.

La brecha de ingreso mide, en promedio, el porcentaje de ingresos que reciben las mujeres en relación a los hombres en el mercado de trabajo (INMUJERES, 2009b).

Según datos de Sistema de Información de Género, en el 2009 la remuneración promedio de las mujeres por hora de trabajo representó el 88,7 % de la remuneración promedio de los hombres (INMUJERES, 2009b).

Sí bien la tendencia es uniforme, la diferencia más notoria se da en los puestos jerárquicos donde las mujeres miembros del Poder Ejecutivo, Legislativo y Personal Directivo ganan un 46,3% menos que los hombres. Por otro lado, solo en los trabajos no calificados es donde las mujeres ganan un 6% más, mostrando la tendencia a segregar a las mujeres a este tipo de actividad (INMUJERES, 2009b). Según dato del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 26% de las mujeres ocupadas lo hacen en “Trabajos no calificados”, siguiéndole las actividades de

“Trabajadoras de Servicios y Vendedoras de Comercio” y “Empleadas de Oficina”.

**Brecha de Ingresos por hora de trabajo, según tipo de Ocupación en (%).**

Miembros del Poder Ejecutivo, Legislativo y Personal Directivo Público y Privado	53,7
Profesionales, Científicos e Intelectuales	74,7
Técnicos y Profesionales de Nivel Medio	85,4
Empleados/as de Oficina	81,2
Trabajadores de los Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados	73,8
Agricultores y Trabajadores Calificados Agropecuarios y Pesqueros	84,6
Oficiales, Operarios y Artesanos de Artes Mecánicas y de otros oficios	60,1
Operarios y Montadores de Instalaciones y Máquinas	57,4
Trabajadores no Calificados	105,8
<b>Total</b>	<b>88,7</b>

Fuente: Sistema de Información de Género. En base a ECH 2009 (INMUJERES, 2009b)

Las mujeres perciben un ingreso menor tanto tomando en cuenta el tipo de ocupación, como el nivel educativo alcanzado por las mismas. Teniendo en cuenta los años de estudio, las mujeres con 16 ó más años perciben una remuneración 26% menor que los hombres con el mismo nivel (INMUJERES, 2009b).

### **Brecha de Ingresos por hora de trabajo según años de estudio (%).**

0 a 3 años	84,4
4 a 6 años	74,9
7 a 9 años	73,1
10 a 12 años	75,7
13 a 15 años	77,2
16 ó mas	73,9
<b>Total</b>	<b>88,7</b>

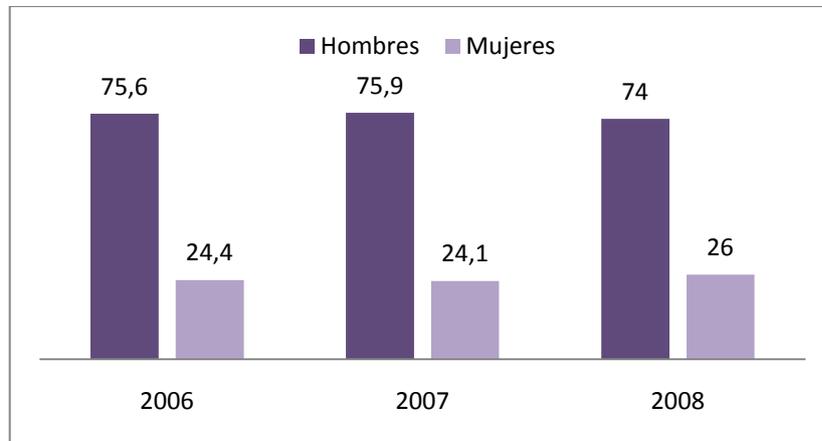
Fuente: Sistema de Información de Género. En base a ECH 2009 (INMUJERES, 2009b)

### **5. Representación de las mujeres en cargos de dirección**

Dentro de la segregación ocupacional podemos distinguir la segregación vertical, la misma hace referencia a la situación que se da cuando ciertos grupos (mujeres, jóvenes, afro descendientes) se concentran en puestos de baja responsabilidad. (INMUJERES, 2009a).

El último relevamiento realizado por el INE nos muestra que en el 2008, del 100% de los puestos jerárquicos tanto públicos como privados, el 26% eran ocupados por mujeres; mostrando la brecha de ascenso existente para las mismas.

### **Distribución de los Puestos Jerárquicos Públicos y Privados (en %)**

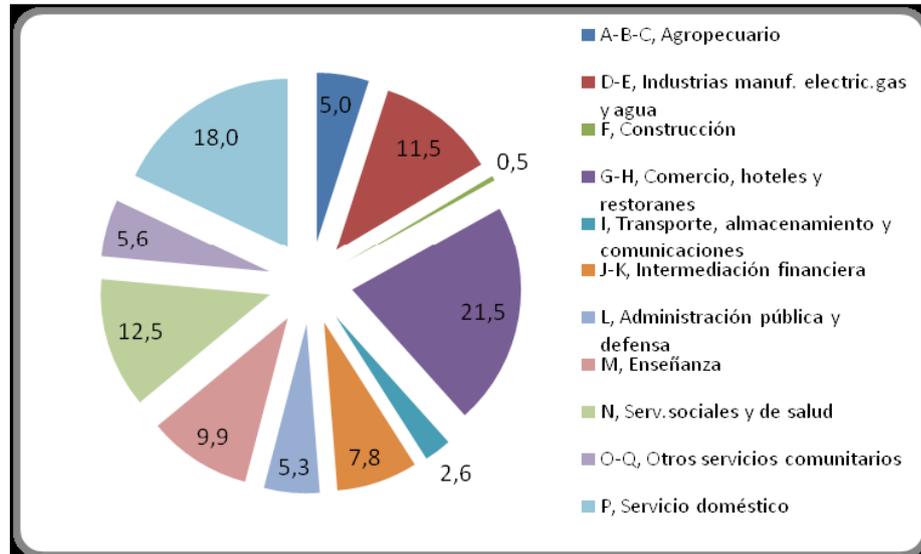


Fuente: INE - ECH Ampliada 2006 y ECH 2008 (www.ine.gub.uy)

### **6. Tipo de empleo al que acceden las mujeres**

Otro tipo de segregación ocupacional existente es la denominada segregación horizontal, la cual hace referencia a la concentración que se produce en determinadas ocupaciones/ familias profesionales (INMUJERES, 2009a). En nuestro país, las actividades de “Servicio Doméstico” y “Comercio, Hoteles y Restoranes” son las que concentran mayor cantidad de mujeres, llegando casi al 40% de la población ocupada.

### Distribución de las Mujeres Ocupadas según Rama de Actividad, en porcentajes. Total del País 2008



Fuente: OMT-DINAE en base a ECH 2008 (MTSS – DINAE, 2010)  
 Nota: J-K incluye actividades Inmobiliarias empresariales y de Alquiler.

En definitiva, las principales discriminaciones y brechas que se dan entre hombres y mujeres en materia de trabajo se pueden dividir en (Sernam y Acción RSE, 2006, p.10):

- *Barreras de ingreso al mercado de trabajo: menor nivel de ingreso de las mujeres al mercado de trabajo.*
- *Brecha salarial: las mujeres perciben en promedio un salario más bajo que los hombres por el mismo trabajo.*
- *Brecha de ascenso: corresponde a un fenómeno de discriminación vertical dentro del mercado laboral, que se expresa en la baja representación de las*

*mujeres en cargos de decisión, tanto en el sector público como privado, y las dificultades que ellas tienen para acceder a esos cargos.*

- *Brecha de capacitación: las mujeres en promedio acceden menos a las oportunidades de capacitación laboral.*
- *Brecha de segregación: el tipo de empleo al que acceden las mujeres da cuenta de una segmentación por género del mercado laboral.”*

En relación a los indicadores de desigualdad en el ámbito laboral y las principales brechas existente en materia de género, las cuales se hizo referencia en párrafos anteriores, es que se cuestiona si en nuestro país y más específicamente en las empresas estatales de nuestro país existen buenas prácticas laborales (BPL) con equidad de género tendientes a minimizar las brechas antes señaladas.

Por ello, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Se aplican actualmente buenas prácticas laborales con equidad de género en los organismos públicos ANTEL y OSE?

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **A. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

Este marco incluye la definición de términos de carácter político, jurídico y socioeconómico de uso común especialmente relacionado a la igualdad de género en el ámbito laboral. Dado que estos términos son utilizados en diferentes ámbitos y por diferentes disciplinas, muchas veces con diferentes significados, parece conveniente definir el alcance que tendrán en el presente trabajo. El objetivo principal de esta recopilación, es que los términos y conceptos definidos sirvan de insumo para el desarrollo del tema central objeto de investigación: BPL con equidad de género en el ámbito laboral.

En primer lugar, se busca definir el término género y su diferencia con el término sexo, ya que muchas veces son utilizados como sinónimos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) género “se refiere a las diferencias y relaciones sociales entre los varones y las mujeres, que varían ampliamente entre las sociedades y culturas y cambian con el transcurso del tiempo” (OIT, 2008, p.75). El concepto “género” hace referencia a los roles y valoraciones construidas socialmente para cada sexo (Paredes, 2006). Fernández (2009, p.259) establece “Género como un dominio complejo en el que tienen cabida todos aquellos aspectos relacionados con las diferencias y semejanzas entre los sexos que no

presentan un carácter estrictamente sexológico”. Las distintas definiciones coinciden en que el vocablo género es una construcción social, que establece los distintos roles que cumplen hombres y mujeres en la sociedad, en un determinado momento.

Sin embargo, el término “sexo” parecería referirse más específicamente a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres. Fernández (2009, p. 258) define “sexo, en tanto conjunto de componentes complejos (genes, hormonas, respuestas cerebrales diferentes...), encuadrables dentro del ámbito de lo biológico, pero que manifiestan un desarrollo necesariamente psicosocial (conductas, deseos, afectividad, erotismo, amor...) y que se ponen de manifiesto a través de los correspondientes morfismos sexuales”. Plantea que el término “género” no reemplaza al vocablo “sexo”, “sexo” y “género” son dos expresiones diferentes que hacen referencia a dos campos del saber (sexología y generología), que si bien están relacionados poseen autonomía. Los roles de género son definidos por la OIT como “comportamientos adquiridos en una sociedad, comunidad u otro grupo social dados. Inciden en las actividades, las tareas y las responsabilidades que se entienden como masculinas y femeninas. Los roles de género están condicionados por la edad, la clase socioeconómica, la raza, la pertenencia étnica y la religión, así como por el entorno geográfico, económico, político y cultural de la persona en cuestión” (OIT, 2008, p.75).

Los roles de género llevan a que se perciban como femeninas o masculinas determinadas actividades, tareas y responsabilidades, y por lo tanto que surjan diferencias en el trato entre ambos sexos.

Así surge el concepto de igualdad de género, que es definido según la OIT como:

*El goce, en todos los aspectos de la vida, de los mismos derechos humanos, las mismas oportunidades y el mismo trato por parte de las personas de uno y otro sexo, independientemente de su edad. Se parte del principio de que los derechos, las responsabilidades, la situación social y el acceso a los recursos de las personas no deben estar supeditados al hecho de ser varón o ser mujer. No obstante, no significa que los hombres y las mujeres sean lo mismo o deban convertirse en lo mismo, ni que todas las medidas del mercado de trabajo deban concluir en los mismos resultados. 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 de las mujeres. La igualdad con respecto al género es una cuestión de derechos humanos, justicia social y desarrollo sostenible (OIT, 2008, p.78).*

Analizando más específicamente el ámbito laboral surge la definición de discriminación y sus diferentes formas. El convenio 111 de la OIT define discriminación en el ámbito de trabajo como “cualquier distinción, exclusión o

preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación” (INMUJERES, 2009a, p.18).

*La discriminación puede manifestarse cuando se busca un trabajo, en el empleo o al dejar este último. Se entiende por discriminación todo trato diferenciado y menos favorable de determinadas personas en razón de cualquiera de las características antes mencionadas, sin perjuicio de su capacidad para cumplir con los requisitos correspondientes al puesto de trabajo. La discriminación no es un acto excepcional ni aberrante, sino un fenómeno sistémico, a menudo intrínseco a las pautas de funcionamiento de los lugares de trabajo y arraigado a los valores y normas culturales y sociales dominantes. (OIT, 2007, p.9).*

*La discriminación puede ser directa o indirecta. Es directa cuando las normas, prácticas y políticas excluyen o dan preferencia a ciertas personas por el mero hecho de pertenecer éstas o a un colectivo específico. Entre las formas de discriminación directa figuran los anuncios de empleo en los que se excluye la candidatura a las personas mayores de una determinada edad, o de un determinado sexo. La discriminación es indirecta cuando ciertas normas o prácticas aparentemente neutras tienen efectos desproporcionados en uno o más colectivos determinables, y ello sin justificación alguna. Así, por ejemplo,*

*la organización de cursos de formación fuera de las horas de trabajo, durante los fines de semana o en horas tardías puede traducirse en la exclusión de aquellos trabajadores que pudieran interesarse en asistir, pero que no podrán hacerlo por deber atender sus responsabilidades familiares, exclusión que prometerá sus perspectivas de carrera. (OIT, 2007, p.9).*

La discriminación que se produce en el ámbito laboral se traduce en segregación, o sea, concentración de ciertos grupos (mujeres, jóvenes, afro descendientes) en determinadas ocupaciones y/o familias profesionales que, generalmente, se caracterizan por tener condiciones de empleo poco satisfactorias, bajos salarios y escasas oportunidades de formación continua y adquisición de cualificaciones. Son, por tanto, fuentes de desigualdades en el mercado laboral, ya que el valor asociado a ellos y su remuneración es menor (INMUJERES, 2009a).

La segregación se puede dividir en segregación horizontal, que hace referencia a la concentración que se produce en determinadas ocupaciones/ familias profesionales (INMUJERES, 2009a), y en segregación vertical que hace referencia a la situación que se da cuando ciertos grupos (mujeres, jóvenes, afro descendientes, etc.) se concentran en puestos de baja responsabilidad (INMUJERES, 2009a).

Ésta última se manifiesta en la existencia de un “techo de cristal”, que actúa como una barrera invisible para un momento determinado del desarrollo profesional, de

tal modo que una vez que llegan a este punto muy pocos y pocas pueden franquearlo. Las causas de este estancamiento provienen en su mayor parte de los prejuicios empresariales sobre la capacidad de estos grupos para desempeñar puestos de responsabilidad, así como para las mujeres, sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades familiares y domésticas (INMUJERES, 2009a).

Moya y de Lemus (2004), en su investigación sobre las barreras de ascenso de las mujeres a puestos de dirección (techo de cristal), exponen la teoría de Dominación Social de Pratto y Walker (2004) la cual afirma que la discriminación de género forma parte del sistema de desigualdades característico de las sociedades basadas en la dominancia grupal, el poder. Estos autores proponen la existencia de cuatro pilares en los que se basan las diferencias de poder entre los hombres y mujeres:

- *la fuerza o violencia (físico como psicológico), los hombres superan a las mujeres en este aspecto. Estos autores señalan que numerosas investigaciones han comprobado que la mayor fuente de desigualdad entre hombres y mujeres es la violencia física o psicológica del hombre hacia la mujer.*
- *el control de los recursos, los hombres tienen mayor control de recursos en comparación a las mujeres. Ante igual cargo los hombres tienen mayor remuneración y gozan de más prestigio que las mujeres. Los hombres*

*dentro de una misma ocupación se concentran en los sectores mejor pagados y de más estatus.*

- *las obligaciones sociales, la obligación de proveer cuidados constituye al rol femenino por excelencia. El matrimonio y la crianza de los niños organizan una división del trabajo por género según la cual los hombres adquieren los recursos y las mujeres proporcionan los cuidados.*
- *la ideología, conjunto de creencias que justifican las desigualdades.*

*La expresión “techo de cristal” se emplea para describir los obstáculos invisibles y artificiales provocados fundamentalmente por sesgos o preferencias constantes instaladas en las estructuras institucionales que favorecen al sexo masculino e impiden a las mujeres acceder a altos puestos de adopción de decisiones y de dirección. Si bien unas pocas mujeres han logrado llegar a la cima en el mundo del trabajo, este fenómeno sigue siendo muy prevalente en sólo un puñado de países, pese a que las mujeres tienen ahora un mayor nivel de calificación, un mejor perfil para el empleo y un buen desempeño en el trabajo” (OIT, 2008, p.178).*

*La existencia del techo de cristal es un ejemplo fundamental de discriminación contra la mujer en el trabajo mediante la segregación vertical en función del sexo. He aquí algunas de las causas:*

- *la trayectoria profesional de una mujer suele ser más intrincada e interrumpida que la de los hombres, que por lo general es lineal; ello impide a la mujer ascender a cargos más altos;*
- *los puestos superiores suelen caracterizarse por valores de empuje atribuidos a la masculinidad; la idoneidad para cubrir estos cargos se determina fundamentalmente en función de criterios masculinos;*
- *las mujeres son ubicadas sobre todo en sectores no estratégicos más que en cargos determinantes que suponen la adopción de decisiones respecto a las finanzas, o responsabilidades ligadas a la generación de ingresos, cargos que son decisivos para ascender al nivel superior;*
- *las mujeres tienen menos acceso a la formación y a actividades de desarrollo profesional;*
- *las mujeres que trabajan siguen asumiendo, más que los hombres, la parte principal de las responsabilidades familiares, de modo que disponen de menos tiempo para la creación “extracurricular” de redes oficiosas y no oficiosas para progresar en una institución (OIT, 2008, p.178).*

Algunos autores clasifican estas “barreras invisibles” en externas (responsabilidades familiares, políticas de apoyo a la familia, cultura organizacional, políticas de selección, entre otras) e internas (auto concepto, autoestima, nivel de habilidad, ideología de género, entre otras) (Moya y de Lemus, 2004).

Los investigadores Ramos, Barbera y Sarrió sostienen que “el techo de cristal” se corresponde más fuertemente con las barreras externas, sobre todo en relación a los estereotipos y roles de género. Las mujeres presentan las actitudes y condiciones profesionales que requieren los puestos de trabajo, pero el problema no reside en la oferta sino en la demanda, ya que esta no suele aceptarlas como candidatas para los puestos de alto nivel y mayor responsabilidad. Por ello, es que son los prejuicios sociales y estereotipos de género, más que las actitudes o aptitudes diferenciadas entre los sexos, los que ejercen un papel dominante (Ramos, Barbera y Sarrió, 2003).

Moya y de Lemus (2004) consideran que las barreras existentes que dan lugar al techo de cristal tienen que ver con tres creencias: a) los estereotipos de género; b) la ideología de género y c) la identidad de género. Definen los estereotipos de género como “un conjunto estructurado de creencias, compartidas dentro de una cultura o grupo, acerca de los atributos o características que poseen hombres y mujeres” (Moya y de Lemus, 2004, p.226). Las creencias estereotípicas diferencian más en hombres y mujeres cuando se trata de roles y ocupaciones que cuando se trata de rasgos. Por ejemplo, el hecho que la mujer casada ocupa tradicionalmente el rol de ama de casa. Una ideología basada en que lo “masculino es lo normativo” (Suarez, Blanch 2003).

Moya y de Lemus (2004) muestran los resultados obtenidos en otras investigaciones realizadas por los autores Sarrió, Berberña, Ramos y Candela

(2002) donde concluyen que las continuas dificultades que las mujeres tienen que afrontar para compatibilizar un puesto directivo con su vida familiar es una de las barreras más evidentes que mantiene el techo de cristal. En sus estudios encuentran asimetrías en los perfiles demográficos de directivos y directivas: a) las mujeres renuncian en mayor medida a la vida familiar y b) la familia difiere en significado para los directivos y directivas, para los hombres la familia supone un lugar de descanso y distracción, mientras que para las mujeres una fuente de estrés y un obstáculo para su carrera (Moya y de Lemus, 2004).

Otros autores destacan también los estereotipos de géneros como una de las principales causas del techo de cristal, “*think manager- think male*” término que hace referencia a unos de los principales problemas de las mujeres líderes, esto es el estereotipo preexistente que asocia las actividades directivas con características masculinas (Cuadrado y Morales, 2007).

La metáfora del techo de cristal ha dado lugar a otras que ilustran la segregación vertical y horizontal en otras áreas de trabajo. Se habla de “muros de cristal” (concentración de mujeres en determinados sectores; mujeres imposibilitadas de superar la brecha que separa los puestos de secretariado y administrativos de los directivos, independientemente de sus logros en materia de educación o su experiencia), y del “suelo pegajoso” (mujeres atrapadas en los puestos de trabajo peor pagados o en las categorías inferiores de su ocupación, y que no pueden superar la línea de pobreza) (OIT, 2008).

Hoy en día se está comenzando a hablar de “Análisis y planificación desde la óptica de Género”, el análisis desde la óptica del género es una herramienta para diagnosticar las diferencias entre las mujeres y los hombres con respecto a sus características específicas en cuanto a actividades, situación, necesidades, acceso y control sobre los recursos, así como a su acceso a condiciones ventajosas para progresar profesionalmente, y a los niveles de adopción de decisiones. Permite estudiar estos vínculos y otros factores en el contexto social, económico, político y ambiental más amplio. El análisis desde la óptica del género es el punto de partida a la hora de realizar una planificación del desarrollo sensible a las cuestiones de género. Comprende los elementos siguientes:

- recoger datos desglosados por sexo e información susceptible de guardar en relación con el género respecto de la población en cuestión;
- determinar la división del trabajo en función del sexo, y el acceso que tienen los hombres y las mujeres respectivamente a los recursos y a su control;
- comprender las necesidades, limitaciones y posibilidades de las niñas, los niños, las mujeres y los hombres;
- determinar las limitaciones y las posibilidades en el contexto más amplio;
- examinar la capacidad de las organizaciones conexas para promover la igualdad de género.

De forma general, la planificación desde la óptica del género puede definirse como la planificación con la que se integran la igualdad de género y las

consideraciones respecto de la habilitación de la mujer en todas las etapas del diseño, la ejecución, el control y la evaluación de un programa o proyecto, con inclusión del establecimiento de metas y objetivos, la definición de estrategias e indicadores, la selección de métodos y herramientas para incorporar una perspectiva de género, actividades relacionadas con este tema y la asignación de recursos para realizarlas (OIT, 2008).

Un ejemplo de análisis y planificación con enfoque de género en nuestro país, es el mapa de Género, instrumento recientemente elaborado por CIEDUR a solicitud del PIT-CNT y la OIT. Este documento presenta una serie de indicadores cuyo objetivo principal es que los mismos sean utilizados como una herramienta, un insumo para el diagnóstico y la planificación de políticas públicas relacionadas a la Igualdad de Género.

La realidad muestra que si bien ha habido avances en cuanto a la inclusión de la mujer en la vida social, política y económica, las diferencias existen y en ese punto es donde se deberían aplicar BPL para equiparar los sesgos, tal como lo afirman Cuadrado y Morales (2007, p.197) “la implementación por parte de las organizaciones de políticas de ayuda para compatibilizar familia y trabajo puede mejorar el acceso de las mujeres a puestos directivos”.

Según Rodríguez, D. J. (2008, p.37) “las buenas prácticas, llamadas también mejores prácticas o best practices, son el conjunto de conocimientos que

contienen un componente cognitivo, pero a su vez, involucra uno sustantivamente experiencial, que al concretarse en acciones específicas, proporcionan una eficacia en el logro de los objetivos que la institución requiere para tener mayores ventajas competitivas y que al ser compartidas enriquecen el conocimiento organizacional”. Es importante resaltar el carácter cognitivo que hace referencia al conocimiento explícito (objetivo, formal) y tácito (subjetivo, personal), y en mayor medida al conocimiento experiencial. Las buenas prácticas surgen de la experiencia de las diferentes organizaciones.

Las BPL con equidad de género, según el Servicio Nacional de la Mujer (Sernam), “son un conjunto de políticas, medidas y/o iniciativas, que van más allá de la normativa laboral, que incorporan las empresas en forma voluntaria para promover la igualdad de oportunidades entre trabajadoras y trabajadores y tender a eliminar las brechas de género que existen” (Sernam y Acción RSE 2006, p.10). Es importante destacar que las BPL son acciones voluntarias, o sea, que son todas las acciones que superen un mínimo que queda dado por la legislación en cada país. Las BPL con equidad de género surgen como una herramienta para ayudar a combatir las diferencias existentes en el ámbito laboral entre hombres y mujeres.

Otra forma de combatir las diferencias existentes son las llamadas Acciones positivas o Discriminación positiva, definidas por la OIT como:

*Estrategias que tratan de garantizar la igualdad de oportunidades mediante medidas que permitan corregir aquellas diferencias de trato resultante de prácticas sociales injustas. Son instrumentos válidos y aceptados para reducir las brechas entre hombres y mujeres o entre grupos sociales. Son la forma explícita de remoción de obstáculos para la igualdad y libertad de individuos que padecen alguna forma de discriminación negativa. Son las medidas dirigidas a remover las discriminaciones existentes y a impedir la realización de nuevas discriminaciones. (OIT, 2008)*

Es el caso, por ejemplo, cuando se define determinado número de mujeres para cargos directivos o puestos políticos, y hasta que no se llegue a ese número solo se seleccionan mujeres (política de cuotas). Muchas veces éstas medidas son polémicas ya que son vistas como discriminatorias.

## **B. MARCO NORMATIVO**

Las BPL con equidad de género son un conjunto de medidas y políticas que exceden el mínimo legal exigido por la ley. Por tal motivo, resulta primordial conocer lo que la normativa internacional y nacional obliga al respecto. A continuación se exponen los principales convenios internacionales, leyes y decretos nacionales relacionados al tema.

### **1. Principales instrumentos internacionales**

Dentro de éstos instrumentos se destacan la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU en 1948, el Pacto Internacional de derechos civiles y políticos, Pacto internacional de derechos económicos, sociales y culturales (ONU, 1996), la Convención sobre 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) y los Convenios celebrados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La CEDAW establece en su artículo 11:

*Los Estados partes adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar, en*

*condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, los mismos derechos en particular:*

- *El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano.*
- *El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo.*
- *El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho al acceso a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico.*
- *El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad de trabajo.*
- *El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez y otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas.*
- *El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo incluso la salvaguardia de la función de la reproducción.*

La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer establece el derecho de la mujer a una vida libre de violencia, incluyendo el derecho a ser libre de toda forma de discriminación y considerando al acoso sexual en el trabajo como una forma de violencia (arts. 2 y 6).

A continuación, se exponen los principales Convenios Internacionales del Trabajo (O.I.T.) referentes al tema:

- Convenios de Igualdad: Convenio No.100 sobre “igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor”; Convenio No. 111 sobre “igualdad en el empleo y la ocupación” y Convenio No. 156 sobre “igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares”.
- Convenio Internacional del Trabajo No. 103 sobre protección de la maternidad, considerada como condición para la igualdad.
- Convenio Internacional del Trabajo No. 142 sobre orientación y formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos.

A nivel regional, se encuentra la declaración socio-laboral del Mercosur (1998) cuyo artículo 1º establece el derecho a no ser discriminado en el empleo y ocupación por razón (entre otras) de sexo u orientación sexual.

## **2. Principales instrumentos nacionales**

En primer lugar, corresponde mencionar la Constitución Nacional dentro de la cual se consagra el derecho a ser protegido en el goce de la vida, honor, libertad, seguridad, trabajo y propiedad (artículo 7); se establece la igualdad de todas las personas ante la ley (artículo 8) y el derecho de todas las personas a elegir libremente el trabajo que prefieran (artículo 36). En el artículo 53 se coloca al

trabajo bajo la protección especial de la ley. En el artículo 54, dispone que la ley deberá reconocer, a quien se hallare en una relación de trabajo o servicio, diversos derechos: la independencia de su conciencia moral y cívica, la justa remuneración (que implica la exclusión de cualquier forma de discriminación al respecto), la limitación de la jornada y el descanso semanal, así como la higiene física y moral (que comprende modernamente todo lo relativo a la salud, seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo).

En segundo lugar, se hace referencia a la legislación laboral con una variada gama de leyes y decretos que buscan fomentar la igualdad de género en el ámbito laboral. A continuación, se exponen las principales leyes y decretos referentes al tema.

**a. Igualdad de trato y oportunidades:**

La ley 16.045 de 1989 prohíbe toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y de oportunidades para ambos sexos en cualquier sector o rama de la actividad laboral. En su artículo 2 establece prohibiciones en cuanto a la discriminación en:

- *Llamados para provisión de cargos.*
- *Criterios de selección.*
- *Reclutamiento y contratación.*
- *Criterios de evaluación de rendimiento.*

- *Derecho a la promoción y ascenso.*
- *Estabilidad laboral.*
- *Beneficios sociales.*
- *Suspensión y despido particularmente en los casos de cambio de estado civil embarazo o lactancia.*
- *Posibilidades de formación o reconversión profesionales y técnicas.*
- *Capacitación y actualización.*
- *Criterio de remuneración.*

La ley No. 17.817 del año 2004 declara de interés nacional la lucha contra el racismo, la xenofobia y la discriminación, incluyendo en esta última aquella motivada en el género, orientación o identidad sexual, afectando el goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales en todas las esferas de la vida pública.

La promulgación de la Ley N° 18.104 del año 2007 de promoción de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre hombres y mujeres de la República Oriental del Uruguay, declara de interés general las actividades orientadas a la igualdad de género y obliga al Estado a adoptar las medidas necesarias para su aplicación, asigna a INMUJERES la función de promover la coordinación y la articulación de las instituciones públicas para la igualdad de oportunidades y derechos.

La Ley 18.406 del año 2008 en su art. 2, establece en el numeral F, que entre las competencias del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (que sustituye a la Junta Nacional de Empleo) se encuentran: "Diseñar y gestionar programas de formación profesional para desempleados, personas o grupos de personas con dificultades de inserción laboral mediante acuerdos con instituciones públicas o privadas", expresión que en normas anteriores se entendió que incluía la situación de las mujeres. En el caso de las mujeres trabajadoras también debe tenerse presente que las normas que refieren al Derecho Colectivo se aplican igualmente a trabajadores y trabajadoras (libertad sindical, negociación colectiva y medios de auto tutela de los derechos colectivos).

**b. Acoso sexual y moral:**

El Decreto 37/997 reglamentario de la ley 16.045 califica al acoso sexual como "una forma grave de discriminación" determinando sus características.

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

La Ley 18.561 del año 2009 refiere al Acoso Sexual en el ámbito laboral y docente: define el acoso sexual, determina quiénes son los posibles agentes del acoso, prevé procedimiento de investigación y de sanción no penales y medidas para proteger a la denunciante de eventuales represalias.

**c. Maternidad y Paternidad:**

La ley 11.577 del año 1950 establece la prohibición de despido de la trabajadora grávida luego de su reintegro (si lo hiciera en condiciones normales) y fija el monto del despido para el caso de efectuarse el mismo.

El decreto ley 15.084 del año 1980 establece el subsidio y la licencia por maternidad de 12 semanas para la actividad privada (artículos 11 a 17).

La ley 16.104 del año 1990 establece la licencia de maternidad en la actividad pública en 13 semanas de duración, y la licencia por paternidad en tres días. Además establece que las funcionarias madres, en los casos en que ellas mismas amamanten a sus hijos, podrán solicitar se les reduzca a la mitad del horario de trabajo y hasta que el lactante lo requiera, luego de haber hecho uso del descanso puerperal.

La ley No. 17.215 del año 1999 establece el derecho de toda trabajadora pública o privada (en estado de gravidez o período de lactancia) a un cambio temporario de funciones si éstas resultaren perjudiciales para ella o el hijo.

En el año 2005 con la ley 17.930 se establece una licencia por paternidad en la actividad pública de 10 días hábiles por nacimiento de hijo. En la misma ley también se establece licencia por paternidad adoptiva de funcionarios públicos y trabajadores/as privados. Cuestión que también ya se había reglamentado en el año 2001 con la ley No. 17.292 dónde se establece licencia especial para trabajadores/as del sector público o privado que adopten menores de edad.

La Ley 18.046 en su art. 51 establece que se otorgue prima por nacimiento a funcionarios públicos que legitimen adoptivamente ó adopten.

La ley 18.345 del año 2008, entre las disposiciones para trabajadores/as de la actividad privada, refiere a licencia por paternidad, adopción y legitimación adoptiva previendo que en caso de nacimiento de hijos el padre tenga derecho a una licencia especial que comprende el día del nacimiento y los 2 días siguientes.

La Ley 18.436 del año 2008 establece medio horario de trabajo para atención a hijos adoptivos en período equivalente a la lactancia (en forma equivalente al medio horario maternal).

**d. Estudios médicos:**

La ley No. 17.242 del año 2000 declara de interés público la prevención de cánceres génito-mamarios otorgando a las trabajadoras de la actividad pública y privada el derecho a un día de licencia especial con goce de sueldo para realizar exámenes de Papanicolaou y radiografía mamaria.

**e. Licencia por matrimonio, duelo y estudio:**

La Ley 18.345 del año 2008 reglamenta para los trabajadores/as de la actividad privada 3 días de licencias por matrimonio, y 3 días de licencia por duelo.

En el caso de los empleados públicos, la Ley 16.104, reglamenta que en caso de fallecimiento de padres, hijos o cónyuges, los funcionarios tendrán derecho a diez días de licencia con goce de sueldo. Dicha licencia será de cuatro días en caso de fallecimiento de hermanos y de dos días en los casos de fallecimiento de abuelos, nietos, padres, hijos o hermanos políticos, padres adoptantes, hijos adoptivos, padrastros o hijastros. La misma Ley fija para los funcionarios públicos que contraigan matrimonio, una licencia de quince días a partir del acto de celebración.

La ley 18.485 del año 2009 reglamenta la licencia por estudio para los trabajadores/as privados. En su art. 2 establece que todos aquellos trabajadores/as

que cursen estudios tendrán derecho, durante el transcurso del año civil, a una licencia por estudio de acuerdo al siguiente régimen:

- a) Para hasta 36 semanales, 6 días anuales como mínimo.
- b) Para más de 36 y menos de 48 horas semanales, 9 días anuales como mínimo.
- c) Para 48 horas semanales, 12 días anuales como mínimo.

Para los empleados públicos, se otorga el derecho a una licencia complementaria de hasta veinte días anuales hábiles para rendir sus exámenes o pruebas finales.

**f. Programa de Gestión de Calidad con Equidad (PGCE):**

El diseño del primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA), aprobado por el Poder Ejecutivo por decreto N° 291 del 15 de mayo de 2007, agrega al marco legal proporcionado por la Ley N° 18.104 el compromiso político institucional necesario para el diseño y puesta en marcha de políticas de transversalización de género en las políticas públicas para enfrentar la persistencia de altos niveles de desigualdad entre hombres y mujeres. Es en el PIODNA donde se sostiene globalmente el Programa de Gestión de Calidad con Equidad por su contribución a las Líneas Estratégicas de Igualdad (LEI) en la Innovación, enmarcadas en la estrategia de desarrollo del actual gobierno dentro del denominado “Uruguay Innovador”.

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

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

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

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

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

Las Empresas Públicas que actualmente se encuentran trabajando en el Proyecto

Piloto son: ANP, OSE, ANCAP, ANTEL y UTE.

### **C. BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUIDAD DE GÉNERO**

Luego de haber definido el alcance del concepto de BPL con equidad de género, se exponen las motivaciones que llevan a las empresas a aplicar dichas prácticas y los beneficios encontrados. Por último, se analizan las diferentes prácticas aplicadas por las empresas agrupándolas en distintas áreas.

Al analizar varios informes de organismos internacionales se encuentra que muchas de las motivaciones que llevan a las empresas a aplicar BPL con equidad de género son similares a pesar de las diferencias existentes entre las mismas (ubicación geográfica, estructura, rubro y tamaño). Lo mismo sucede con los beneficios que encuentran las empresas que las aplican y las diferentes prácticas utilizadas. Los informes analizados son “Género y Negocios: Casos Exitosos en 4 Continentes” del BID (Piazzese, 2009), “Guía para impulsar la equidad de género en las empresas” de Sernam (Sernam y Acción RSE 2006) y “La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces” (Grueso, 2009).

“Género y Negocios: Casos Exitosos en 4 Continentes” es una investigación del BID (Piazzese, 2009), que forma parte de las tareas que la institución viene realizando desde hace ya dos décadas para dar prioridad a los temas de la mujer e impulsar la igualdad de género. En la misma se examinan las oportunidades que ofrece el sector privado para aumentar la equidad de género en el mercado laboral y en el lugar de trabajo, en particular a través de iniciativas de responsabilidad

social empresarial (RSE). A lo largo de los distintos capítulos se presenta un estudio comparativo de programas y políticas de RSE en la Unión Europea, Estados Unidos, Australia y, especialmente, en América Latina.

El estudio comenzó en 2005 con un proceso de consulta a diferentes grupos de interés y con una revisión de la bibliografía disponible sobre el tema. Posteriormente, en 2006, se elaboró un estudio de casos sobre 17 empresas, que varían sustancialmente entre ellas en muchos ámbitos pero comparten dos características. Primero, son reconocidas por su liderazgo en la introducción de prácticas de equidad de género en sus países. Segundo, sus programas han beneficiado mayoritariamente tanto a las empleadas como a las propias compañías.

En segundo lugar, se toma como referencia la “Guía para impulsar la equidad de género en las empresas” de Sernam (Sernam y Acción RSE 2006). Esta publicación presenta las experiencias de nueve empresas (medianas y pequeñas) que fueron premiadas por Sernam en un Concurso sobre BPL para la Igualdad de Oportunidades, implementado durante los años 2003, 2004 y 2005. Estas empresas se desempeñan en distintos rubros y están ubicadas en distintas ciudades de Chile.

## **1. Motivaciones para llevar adelante BPL con Equidad de Género**

En la mayoría de los casos que presenta el artículo del BID (Piazzese, 2009), los programas y las políticas de equidad de género se implementaron con el objetivo de lograr una fuerza laboral variada, representativa de los consumidores, grupos de opinión y de una comunidad más amplia. Estas prácticas se incorporaron con la perspectiva de que la diversidad crearía una fuerza laboral dinámica, creativa e innovadora, con la idea de que la amplitud de experiencias, opiniones y habilidades de los empleados incrementarían la competitividad. El deseo de aumentar la competitividad a través de una fuerza de trabajo variada fue mencionado por 11 de las 17 empresas analizadas (Piazzese, 2009).

Al mismo tiempo, las motivaciones para introducir prácticas de equidad de género variaban de acuerdo con el tamaño de la empresa y el tipo de industria. Los incentivos de las empresas grandes estudiadas en este informe (multinacionales con 100.000 empleados o más que atienden a clientes en todo el mundo) diferían de los de las empresas locales o pequeñas y medianas. Para la mayoría de estas grandes empresas las prácticas de equidad de género se necesitaban para crear una reserva de grandes talentos que representaran a su vasto rango de consumidores. En este contexto, las prácticas de equidad de género se diseñaron para ayudar a preparar a mujeres seleccionadas para liderar y expandir la organización, en términos de alcance tanto comercial como internacional. Por otro lado, la preocupación principal de las empresas pequeñas (de 5.000 empleados o menos)

era aumentar la motivación y satisfacción de los empleados a fin de lograr una mayor competitividad. En el caso de las empresas especializadas, tradicionalmente cerradas a las mujeres, un incentivo importante fue atraer y promover a las mujeres para asegurar la diversidad y una mayor competitividad.

La motivación central de algunas empresas era mejorar el estilo de vida y las condiciones laborales de todos los empleados a fin de aumentar la lealtad y el compromiso hacia la empresa. Los factores que explican la introducción de estas prácticas también diferían de acuerdo con el contexto cultural. En los países desarrollados, el objetivo de la mayoría de las empresas era retener el talento femenino para reducir las tasas de rotación de personal. En contraste, el incentivo principal de las empresas en América Latina, era presentar una buena imagen pública para incrementar la lealtad de los clientes y asemejarse a otras empresas reconocidas por su productividad y las mejores prácticas de equidad de género. Estas empresas comprendieron que su rendimiento dependía de la participación de sus grupos de interés, sus empleados, sus clientes y la comunidad en la cual operaban. Más aún, tuvieron conciencia de que contribuir a niveles más altos de satisfacción de personal podría aumentar las tasas de productividad y disminuir los costos de reclutamiento y las tasas de rotación.

El artículo de Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) expone que las principales motivaciones que encuentran las empresas para aplicar BPL con equidad de género son: el establecimiento de niveles internacionales de calidad y gestión,

aumentar el nivel de satisfacción y compromiso de las y los trabajadores con su empresa, y mejorar de la imagen corporativa.

En resumen, las motivaciones se pueden relacionar por un lado con la fuerza de trabajo, que implica mejorar la fuerza laboral a través de la diversidad, la satisfacción y la motivación de trabajadores/as, y por otro lado, las motivaciones relacionadas con el mercado, es decir la mejora de la imagen corporativa a través de la aplicación de este tipo de prácticas.

## **2. Beneficios de aplicar BPL con equidad de género**

Según la publicación del BID, las prácticas de equidad de género benefician tanto a las empresas como a sus empleados. La mayoría de las empresas señaló que los programas lograron una reducción de la rotación del personal, mayor motivación de los empleados, mayor eficiencia y productividad y mayor representación de las mujeres en puestos directivos (Piazzese, 2009).

En la publicación de Sernam se llega a la misma conclusión de que la mayoría de las prácticas no significan un costo adicional para su implementación y generan beneficios importantes para la organización. Políticas como éstas han demostrado ser efectivas para aumentar la productividad de las empresas y mejorar su imagen corporativa, generando lealtad con la compañía, aumento de la satisfacción y compromiso de los/as trabajadores/as, disminuyendo la rotación de sus empleados

y empleadas y mejorando el clima laboral. En definitiva, son acciones que han demostrado ser un “buen negocio” (mayor rentabilidad) para aquellas empresas que las aplican (Sernam y Acción RSE, 2006).

### **3. Buenas prácticas laborales con equidad de género**

El conjunto de estudios de casos pone de relieve la existencia de un variado menú de programas y actividades para resolver la desigualdad de género en el ámbito laboral. A continuación y con fines de organización se clasifican las diferentes BPL con equidad de género en las siguientes áreas: Recursos Humanos; Conciliación Familiar y Beneficios Especiales; y Compromiso, Participación y Difusión. En cada una de éstas áreas se desarrollan diferentes medidas que permiten regularizar situaciones de discriminación o inequidad en la empresa, y otras que constituyen una oportunidad para implementar BPL orientadas a la equidad de género.

#### **a. Recursos Humanos**

“Existen prácticas de gestión humanan que promueven la segregación horizontal y vertical de la mujer, y ello se traduce en serias dificultades para su acceso y permanencia en el ámbito del trabajo en condiciones de igualdad” (Grueso 2009). Con prácticas de gestión humana, se refiere a las prácticas utilizadas para la provisión, promoción, formación, desarrollo, y compensación del personal. En

todas éstas áreas existen prácticas que siguen fomentando la desigualdad de género. Es necesario revisar las prácticas y políticas de recursos humanos, así como los valores de la cultura organizacional para adecuarlos a la nueva realidad.

- **Reclutamiento y Selección del Personal**

El mayor canal de reclutamiento son las “recomendaciones” y a pesar de que ha sido efectivo, está comprobado que las mujeres tienen menor acceso al trabajo como consecuencia de su uso. Esto ocurre debido a que las mujeres tienen menos redes en la organización, este método tiende a reproducir el perfil de la fuerza de trabajo ya existente y por lo tanto constituye una forma indirecta de discriminación. Los métodos de entrevista no estructurada y los test de personalidad también han sido cuestionados desde la perspectiva de género. En general, en éstos métodos no estructurados siempre el evaluador tiende a evaluar a favor del hombre (Grueso 2009).

Según la investigación del BID (Piazzese, 2009), en todos los países y sectores, la mayoría de los programas incluían una política de procesos transparentes de reclutamiento y selección de personal. Algunas empresas, incluso implementaron políticas de reclutamiento basadas en la acción afirmativa favorables a mujeres y grupos minoritarios.

En la investigación realizada por Sernam se encontró que la selección del personal se hace basándose en capacidades, competencias y disposición hacia el trabajo. En algunas empresas se contratan mujeres jefas de hogar y no se exige experiencia anterior en el rubro (Sernam y Acción RSE, 2006).

Tomando como base las BPL con equidad de género planteadas por Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) y el BID (Piazzese, 2009), adaptando las mismas a nuestro contexto se considera que las principales políticas a aplicar referente a reclutamiento y selección del personal son:

- Revisar los procedimientos de reclutamiento y selección, estableciendo políticas explícitas y escritas de equidad de género, buscando métodos más estructurados que favorezcan la objetividad.
- Asegurar que quienes hagan la selección del personal estén comprometidos/as con la equidad de género, ya sean hombres o mujeres.
- Evaluar la composición, por sexo y por cargo, de la presencia de hombres y mujeres en los distintos estamentos de la empresa.
- Proponerse metas, progresivas en el tiempo, para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos.

- **Capacitación y Desarrollo**

Los sistemas informales de promoción de personal también promueven la desigualdad en el ámbito laboral. Por ejemplo, los sistemas de promoción por antigüedad ponen en desventaja a las mujeres, ya que generalmente tienen períodos de discontinuidad por maternidad y el cuidado de los hijos. El sistema formal por méritos, siempre que se base en criterios objetivos es un garante de la equidad. Sin embargo, hay casos en los que se basa en criterios subjetivos en los cuáles se pueden introducir sesgos. Adicionalmente, las mujeres tienen menos acceso a programas de mentoring y de rotación de personal, dos métodos efectivos para ascender dentro de la organización. En general el acceso a la formación se decide en discusiones informales, lo cual no favorece la igualdad en las oportunidades entre hombres y mujeres. Como consecuencia las mujeres tienen menos acceso a la capacitación, y por lo tanto al desarrollo dentro de la empresa (Grueso 2009).

La evaluación de desempeño también presenta sesgos, tanto en los criterios, las técnicas de evaluación como en la relación entre evaluador y evaluado. Las técnicas estructuradas son preferibles frente a las no estructuradas, pero éstas últimas tampoco aseguran la objetividad necesaria. Si no se utilizan criterios objetivos pueden primar valores adoptados culturalmente que son producto de los prejuicios y estereotipos de género (Grueso, 2009).

Varias empresas ubicadas en países desarrollados, según el BID (Piazzese, 2009), idearon programas de liderazgo específicamente concebidos para promover a las mujeres en puestos directivos. En un caso, el curso diseñado como parte del programa no se centraba en el desarrollo de habilidades de liderazgo sino en las habilidades técnicas que las mujeres necesitaban para conservar su puesto o ser ascendidas. Estos programas eran acompañados a menudo por otras herramientas diseñadas para desarrollar las capacidades de liderazgo del personal femenino, como reuniones de aprendizaje personal y actividades para generar redes de contacto que les permitieran encontrarse con la alta dirección y otras mujeres en puestos altos. Otras iniciativas diseñadas para erradicar la desigualdad incluían la apertura de puestos que tradicionalmente estaban reservados para los hombres.

En las empresas analizadas por Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) se encontró que se capacita permanentemente al personal en áreas técnicas, productivas, legislación laboral y prevención de riesgos. En algunos casos, la capacitación se realiza dentro de la jornada laboral. En otros casos, las capacitaciones son financiadas por la empresa y el tiempo destinado es compartido, es decir 50% jornada de trabajo y 50% tiempo libre de personal. Hay organizaciones que buscan incorporar mujeres en áreas no tradicionales con el fin de generar más oportunidades para ellas.

Tomando como base las BPL con equidad de género planteadas por Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) y el BID (Piazzese, 2009), adaptando las mismas a

nuestro contexto se considera que las principales políticas a aplicar referentes a capacitación y desarrollo son:

- Identificar los obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres y hacer los cambios que corresponda en las políticas de promociones, buscando objetividad en los criterios. Por ejemplo, rotar a mujeres en diferentes funciones para que amplíen sus competencias, incorporar a las mujeres más competentes en los programas de desarrollo.
- Revisar los criterios que se utilizan para la evaluación de desempeño buscando la forma más objetiva posible, que minimice la posibilidad de introducir sesgos de género.
- Programar las actividades de capacitación en horarios que permitan la asistencia de las mujeres dadas sus responsabilidades familiares.
- Buscar metodologías alternativas de capacitación, como por ejemplo, la capacitación a distancia (e-learning, manuales autodidácticos u otros).

- **Sistemas Retributivos y de Compensaciones**

Las principales razones de las diferencias en cuanto a las compensaciones entre hombres y mujeres se basan en que las mujeres quedan excluidas de los planes de desarrollo de carrera, así como de las relaciones de mentoring y de la capacitación. Muchas veces, no existen en las organizaciones medidas que

concilien el trabajo con la vida familiar, esto lleva a las mujeres a ocupar puestos de tiempo parcial de menor remuneración (Grueso, 2009).

En este punto se destaca que algunas empresas del estudio de Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) aplican una política de remuneraciones igualitaria entre hombres y mujeres de acuerdo a sus funciones y desempeño.

Tomando como base las BPL con equidad de género planteadas por Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) y adaptando las mismas a nuestro contexto se considera que las principales políticas a aplicar referentes a sistemas retributivos y de Compensaciones son:

- Ajustar los salarios de manera que los trabajos que tienen el mismo valor estén igualmente compensados para trabajadoras y trabajadores.
- Analizar las diferencias de las remuneraciones, entre hombres y mujeres, por estamentos (administrativos, técnicos y profesionales, gerenciales, etc.), para definir un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.

## **b. Conciliación Familiar y Beneficios Especiales**

En el otro extremo del espectro se ubican los programas y políticas abiertos a ambos géneros. Estos fueron implementados para asistir a los empleados a conciliar la vida laboral con la familiar, y a contribuir a su desarrollo profesional y personal. Según el BID (Piazzese, 2009), la mayoría de las empresas en las cuatro regiones les daba a sus empleados la opción de jornadas de trabajo flexibles. Varias organizaciones también ofrecían jardín de infantes y guarderías para los niños pequeños, otras incluso ofrecía campamentos de verano e invierno para los niños. Algunas empresas propusieron licencia de paternidad con goce de sueldo. En el mismo sentido, algunas empresas crearon programas, o componentes de programas, diseñados específicamente para cubrir las necesidades de mujeres embarazadas que trabajan. La mayoría de ellos implicaba una reducción de la jornada de trabajo en los períodos anterior y posterior al parto. Otros arreglos frecuentes para las madres que trabajan eran días adicionales de vacaciones o la posibilidad de trabajar desde la casa.

Asimismo, muchas prácticas fueron diseñadas para apoyar el desarrollo profesional y personal de los empleados de ambos sexos. Once de las diecisiete empresas en las cuatro regiones implementaron programas de progreso profesional no discriminatorios. Un grupo más pequeño de empresas ofreció programas centrados en el desarrollo personal. Estos programas fueron más frecuentes en América Latina, e incluían actividades de recreación, programas de

salud y talleres sobre temas específicos de interés para las empleadas/os, como préstamos para fines educativos, compra de vivienda y prevención de accidentes. Finalmente, dos empresas propusieron actividades para proteger a las mujeres contra el acoso sexual.

En la investigación de Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) también se encontró la posibilidad que brindan las empresas de flexibilizar las horas de trabajo de sus empleadas/os para que puedan cumplir con sus actividades personales y familiares. Se implementan varias acciones respecto a la jornada laboral, orientadas a la conciliación entre el trabajo y la familia. Entre ellas se destacan: el día viernes se trabaja hasta las 15 horas, los trabajadores/as cuentan con una persona encargada del pago de sus cuentas y tramitaciones, el 24 de diciembre es día de descanso, entre otros. En algunos casos se otorga tiempo adicional al legalmente establecido a las mujeres que han sido madres, la empresa entrega a sus operarias una hora de descanso extra a lo exigido por la ley. Los hombres que trabajan en la empresa pueden optar por 10 días hábiles al nacimiento de sus hijos, sin alteración de sus remuneraciones. En varios casos se entregan beneficios extra como, por ejemplo, los útiles escolares para sus hijos/as, sistema de becas para los/as hijos/as, una semana de vacaciones para todas las mujeres que ahí se desempeñan y que tengan hijos en el período de vacaciones de invierno, gastos de jardín infantil, concurso de pintura para los/as hijos/as de los trabajadores/as relacionados con el trabajo de sus padres y madres, fiesta de fin de año para el personal y sus cónyuges y/o parejas.

Tomando como base las BPL con equidad de género planteadas por Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) y el BID (Piazzese, 2009), adaptando las mismas a nuestro contexto se considera que las principales políticas a aplicar referentes a conciliación familiar y beneficios especiales son:

- Acordar con los trabajadores/as el diseño de un sistema de permisos especiales, en el cual no se vean lesionados los intereses de la empresa, pero que, a su vez, permita que eventualmente puedan participar en actividades extra-laborales que su vida familiar exige (consultas médicas, obligaciones escolares de los/as hijos/as).
- Introducir horarios de trabajo flexibles (en la medida que el tipo de empresa lo permita) y garantizar que quienes opten por esta modalidad no sean penalizados/as.
- Evaluar la factibilidad de ofrecer formas alternativas de trabajo a hombres y mujeres de la empresa (teletrabajo, trabajo desde el domicilio, trabajo por objetivos, etc.) en la medida que sus funciones lo permitan.
- Proporcionar días libres extras a los exigidos legalmente por maternidad y/o paternidad.
- Financiar guardería o jardín infantil no sólo dirigido a las mujeres trabajadoras, sino también a aquellos hombres trabajadores que asuman responsablemente su paternidad.
- Incorporar procedimientos para enfrentar y prevenir situaciones de acoso sexual en el reglamento interno de la empresa.

### **c. Compromiso, Participación y Difusión**

La cultura organizacional es uno de los factores externos que promueve la segregación de las mujeres ya que está dominada por valores que provocan serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres (Ramos, A. Barberá, E. Sarrió, M. 2003). En este sentido es importante difundir y comprometer a toda la organización en los temas relativos a género, buscando cambiar esa cultura.

Según Género y Negocios, algunos programas de países desarrollados incluían la implementación de una política de diversidad en su estrategia de negocios, en un intento por crear un entorno de trabajo más integrado y mejor adaptado a las demandas de una clientela internacional (Piazzè, 2009).

Tomando como base las BPL con equidad de género planteadas por Sernam (Sernam y Acción RSE, 2006) y adaptando las mismas a nuestro contexto se considera que las principales políticas a aplicar referentes a compromiso, participación y difusión son:

- Realizar de manera periódica (una vez al año, por ejemplo) una encuesta anónima de fácil y rápida respuesta, entre los empleados y empleadas, para conocer sus opiniones sobre: sus necesidades específicas, las medidas que se pretenden implementar en la empresa y la evaluación que hacen sobre las medidas que se llevan a cabo, para determinar su real impacto. A partir de los

resultados de la encuesta, verificar qué medidas, asociadas a la equidad de género les parecen más relevantes, y conocer la evaluación de las prácticas implementadas, para considerar en las nuevas decisiones que se tomen.

- Comprometer a los diferentes actores sociales, al interior de la empresa, en la búsqueda activa de la equidad entre trabajadoras y trabajadores, involucrando, en múltiples instancias, a los diferentes actores de la empresa, enfatizando en la presencia y compromiso de los líderes de opinión.
- Aprovechar las reuniones, tanto de trabajo como extra-laborales, para promover la equidad de género.
- Responsabilizar a todos los directivos en la consecución de la igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres de la empresa, valorando y recompensando sus logros al respecto.
- Fijar objetivos medibles y plazos concretos para conseguir la igualdad de género e integrar estos objetivos en la planificación de la empresa.
- Definir un conjunto de acciones o programas para difundir los temas y prácticas relacionadas con la equidad de género al interior de la empresa, a través de los cuales se promueva y de a conocer, los derechos y deberes laborales para trabajadoras y trabajadores.
- Desarrollar programas de capacitación sobre el tema.

### **3. METODOLOGÍA**

Una vez determinado el objetivo de la investigación, se elaboró un plan de trabajo. En primer lugar se realizó una breve revisión bibliográfica para verificar avances y estado del arte en el tema. Fue mediante ésta revisión bibliográfica que se identificaron las fuentes utilizadas, las cuales se detallan en las referencias bibliográficas. Luego, se asistió al Seminario de Presentación del “Mapa de Género”. El Mapa de Género es una iniciativa del Departamento de Género del PIT-CNT, elaborado por CIEDUR y apoyado por OIT Regional, y tiene el objetivo principal de sistematizar aquellos indicadores que permiten generar una visión macro de la situación de las y los trabajadores uruguayos. A través de dicho seminario se contactó a la Sra. Marisa Acosta Coordinadora General del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género quién nos proporcionó diferentes contactos en las organizaciones que participan en dicho programa.

El Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género es una propuesta del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES/ MIDES) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) que cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), y tiene como propósito promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal.

Las empresas estatales objeto de investigación que se seleccionaron son: ANTEL y OSE. Estas empresas fueron especialmente seleccionadas dado que las mismas forman parte del Programa de Gestión de Calidad con Equidad antes mencionado.

Con base a la revisión bibliográfica realizada, la asistencia al evento anteriormente mencionado y los contactos iniciales efectuados, se establece la pregunta de investigación: ¿Se aplican actualmente buenas prácticas laborales con equidad de género en los organismos públicos ANTEL y OSE?

Una vez establecida la pregunta de investigación, se profundizó la investigación bibliográfica con el fin de elaborar el marco teórico que sustenta el trabajo monográfico. El mismo incluye las principales definiciones relacionadas al tema género en el ámbito laboral, y pretende identificar Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género.

La estrategia de investigación utilizada es la de estudio de casos. Esta estrategia se basa en analizar en profundidad un limitado número de casos. La riqueza está justamente en la profundidad del análisis de cada caso y no en la cantidad de unidades analizadas.

Como instrumento de investigación se utiliza la entrevista dirigida a través de un cuestionario prediseñado. Para la elaboración del cuestionario se toma como referencia el elaborado por Sernam en el informe “Guía para impulsar la equidad

de género en las empresas” (Sernam y Acción RSE, 2006) y el marco teórico desarrollado. El cuestionario es adaptado teniendo en cuenta la realidad laboral y normativa de nuestro país.

Acción RSE es una iniciativa del sector empresarial, sin fines de lucro, que nace para promover la responsabilidad social empresarial en las compañías que operan en Chile. El Servicio Nacional de la Mujer (Sernam) es un organismo creado por el Gobierno de Chile para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Se considera que Chile es un ejemplo significativo, ya que es un país con características similares a las de Uruguay y que presenta un mayor índice de desarrollo (IDH) (PNUD, 2010).

Las entrevistas están dirigidas a informantes clave dentro de las organizaciones objeto de investigación. Se seleccionaron miembros integrantes de los comités de calidad con equidad de género, considerando que los mismos son las personas más calificadas para brindar información sobre el tema.

Para analizar la situación actual de OSE se realizó una entrevista a la Sra. Carmen Anastasia representante del Directorio de OSE e integrante del Comité de Calidad con Equidad de Género y del Observatorio de Género, y a la Sra. Magali Ponce perteneciente al Grupo de Apoyo al Programa Vector e integrante del Comité de Calidad con Equidad de Género. Luego de realizar el primer contacto, se coordinó una entrevista en la oficina central de OSE. Las entrevistadas presentaron una

muy buena disposición a contestar todas las preguntas del cuestionario planteado, además de brindar otros documentos relacionados. Especialmente se destaca el Diagnóstico Organizacional realizado en el marco del PGCE.

En ANTEL a través del Ing. Pablo Barletta – Vicepresidente, se contactó a la Sra. Rosario Turanday referente del comité calidad con equidad de género e integrante de la división de recursos humanos. Debido a que ANTEL cuenta con una política de seguridad de la información mucho más estricta, solo brinda información de carácter público, previamente firmando un acuerdo de confidencialidad para acceder a la misma. Dicha información fue proporcionada vía mail a través del cuestionario proporcionado. Ésta situación se considera una limitación metodológica dado que no se logró profundizar en algunos puntos.

A través de éstas entrevistas se pretende identificar las acciones que llevan a cabo las organizaciones con el fin de disminuir las diferencias de género existentes. No se pretende encontrar una respuesta cuantitativa, sino analizar cualitativamente la existencia de las BPL aplicadas por las distintas organizaciones comparando las mismas con el marco de BPL con equidad de género definido.

Según Del Rincón, M., Gómez, S., y Rimbau, C. (2007, p.10) “No existe una medida específica identificable como Buena Práctica, al contrario, se entiende por BP un conjunto de posibles intervenciones, de menor ó mayor dimensión e incidencia, específicas o genéricas, siempre que estén orientadas y tengan algún

efecto positivo y comprobado en la eliminación (ó disminución) de las barreras, a veces invisibles”.

#### **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como se mencionó en el Marco Normativo, las empresas ANTEL y OSE forman parte del PGCE. “El PGCE es una propuesta del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES/MIDES) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) que cuenta con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y tiene como propósito promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones” (INMUJERES, 2009a, p.38).

Como requisitos para participar en el Proyecto se exige: estar dispuesto a liderar el proceso, realizar un diagnóstico organizacional que permita definir un punto de partida respecto a las inequidades de género existentes, traducir los resultados del Diagnóstico en un Plan de Calidad con Equidad de Género e incorporar estrategias o acciones tendientes a mejorar las inequidades existentes (INMUJERES, 2009a).

El PGCE se lleva a cabo en las organizaciones por medio del Modelo de Calidad con Equidad de Género, el mismo consta de tres etapas:

- Nivel 1 – COMPROMISO: consiste en la identificación de la problemática organizacional o del área de gestión seleccionada a través de un análisis FODA. En esta etapa la alta dirección asume la Calidad con Equidad de Género como parte de su visión, como un valor reconocido y asumido por toda la organización.
- Nivel 2 – IMPLEMENTACIÓN: consiste en la implementación del Plan de Calidad con Equidad a partir de la revisión y ajuste del diagnóstico y la planificación de la etapa anterior.
- Nivel 3 – MEJORA: en esta etapa se busca poner en práctica un sistema de control de procesos que asegure la sostenibilidad del mismo y una propuesta de mejoras (INMUJERES, 2009a).

ANTEL y OSE, obtuvieron en el año 2010 el Sello de Calidad con Equidad al completar el primer nivel del Modelo de Calidad con Equidad de Género, y ya están comenzando con el segundo nivel del mismo.

#### **A. Análisis de BPL con equidad de género en OSE**

El 16 de abril del 2008 se crea, por resolución del directorio del ente (R/D N° 500/8), el Observatorio sobre Derechos y Oportunidades de las Mujeres en O.S.E., el que dependerá directamente de la Secretaría General. Esta es una iniciativa en el marco de la Ley N° 18.104 y el Proyecto de Calidad con Equidad de Género, a los cuales se hizo referencia en el capítulo de marco normativo.

La Comisión del Observatorio está integrada por: Sra. Carmen Anastasia - representante de Directorio, Sra. Gabriela Lasa - representante de la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos y Sra. Graciela González - representante de F.F.O.S.E.

Según la R/D N° 500/8, las principales tareas del Observatorio consisten en la elaboración de un diagnóstico sobre la situación de las mujeres en O.S.E., construcción de indicadores de género, análisis de la segregación vertical y elaboración de composición de la plantilla de trabajadores/as con el objetivo principal de tomar conocimiento sobre oportunidades existentes para las funcionarias, políticas específicas de género, entre otras.

Algunas de las actividades que ha desarrollado el Observatorio desde su creación han sido las siguientes:

- *Participación en reuniones con referentes de otras empresas públicas y el Instituto Nacional de las Mujeres para incorporar la perspectiva de género en los textos de los respectivos presupuestos.*
- *Elaboración del logo y folletos de presentación del Observatorio.*
- *Participación en reuniones con el Instituto Nacional de las Mujeres para lograr la firma de participación en el Programa de Gestión de Calidad con equidad.*
- *Presentación de datos del funcionariado discriminados por sexo.*

- *Actividades de sensibilización en conmemoración del Día Internacional de la Mujer en 2008 y 2009.*
  - *Elaboración de llaveros, lapiceras y afiches de difusión del Observatorio.*
  - *Elaboración del espacio del Observatorio en la página web institucional.*
- (Perdomo y Perrotta, 2009a, p.11).

El 29 de abril de 2009, el Directorio resuelve por resolución (R/D 539-09) la conformación del Comité de Calidad con Equidad en el marco del PGCE y designa sus integrantes siguiendo los lineamientos de las sugerencias del documento de trabajo del Modelo de Calidad con Equidad (Perdomo y Perrotta, 2009a). Dicho Comité será responsable de la implementación del Modelo antes mencionado.

En Julio 2009 se presenta el primer Diagnóstico con perspectiva de género en OSE, con el objetivo de “identificar todos los mecanismos que determinen oportunidades desiguales para varones y mujeres en la empresa, en el ámbito del empleo, en la gestión de los RRHH y sus diferentes subsistemas y en las relaciones laborales así como en la cultura organizacional” (Perdomo y Perrotta, 2009a, p.5)

Conjuntamente con el Diagnóstico, se presenta el Informe de Recomendaciones para la Implementación del PGCE. A partir de las tendencias observadas en el diagnóstico, avalado por el Comité de Calidad con Equidad, se presentan en el

informe recomendaciones que tienen como propósito orientar las acciones hacia el Plan de Calidad con Equidad de Género que la empresa debe elaborar para levantar las brechas existentes (Perdomo y Perrotta, 2009a).

El 29 de octubre de 2009 se crea por R/D N° 1530/09 la Comisión de Inequidades de Género, que tendrá como objetivo las siguientes funciones:

- Elaborar un procedimiento para la recepción sistemática de quejas y denuncias por discriminación de género y de acoso sexual para su seguimiento, en coordinación con el Comité de Calidad con Equidad con el asesoramiento de INMUJERES.
- Planificar acciones de difusión sobre formas de inequidades de género y acoso sexual, de normas y acciones preventivas en coordinación con el Comité de Calidad con Equidad.
- Planificar acciones de difusión de la normativa sobre acoso sexual entre todos los trabajadores/as.
- Recepción de casos de inequidades de género presentados por funcionarios y funcionarias de OSE en el marco de sus relaciones laborales en la empresa.
- Ceñirse a lo que establece el procedimiento aprobado ante la recepción de casos que se encuentren en los parámetros de inequidades de género y de acoso sexual.
- Garantizar la confidencialidad de todas las partes involucradas durante el proceso de recepción y seguimiento de las inequidades de género y de acoso sexual.

A partir del diagnóstico, el Comité de Calidad con Equidad resolvió seleccionar a la Planta de Aguas Corrientes para certificar en Calidad con Equidad. La planta es un referente de la OSE, debido a su historia, infraestructura e importancia del servicio que brinda a la sociedad. (Perrota, 2009, p. 3).

Finalmente, como ya se mencionó al comienzo del capítulo, el 20 de Noviembre del 2010, OSE recibe el sello de Calidad con equidad de género en la Planta de Aguas Corrientes, completando así la primer etapa del Modelo de Calidad con Equidad de Género ([www.ose.com.uy/e\\_observatorio\\_de\\_genero](http://www.ose.com.uy/e_observatorio_de_genero)).

De la entrevista realizada a los contactos de OSE surge que los últimos datos disponibles referente a la plantilla de trabajadores/as de la empresa desagregados por sexo son los publicados en el Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género (Perdomo y Perrota, 2009a). A continuación se exponen los principales indicadores de dicho Informe.

OSE emplea un total de 4465 funcionarios/as, el 23% son mujeres (1029) y el 77% son varones (3436) tal como se muestra en el siguiente gráfico.

### Distribución del funcionariado por sexo

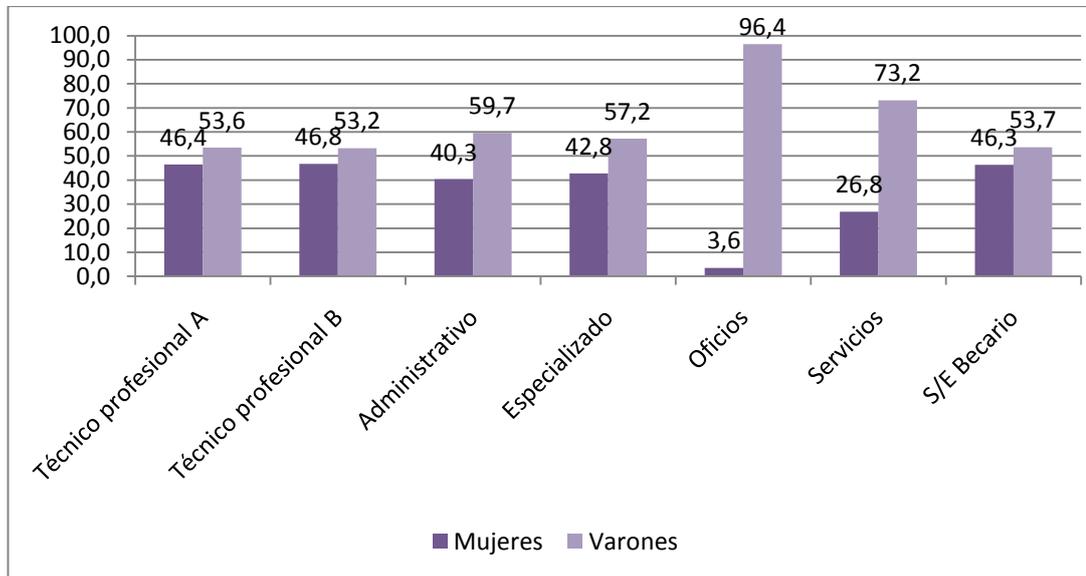


Fuente: Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género OSE  
(Perdomo y Perrotta, 2009a)

OSE ocupa mayoritariamente personal dentro del escalafón Oficios (42.8%, 1912 funcionarios/as) seguido por el escalafón Administrativo (30.4%, 1356 funcionarios/as). Ambos escalafones concentran el 73.2% del funcionariado.

Los escalafones demográficamente masculinos son el de Oficios (96.4% son varones) y el de Servicios (73.2% son varones). El resto de los escalafones muestra una distribución más equitativa entre varones y mujeres. Las mujeres se concentran en los escalafones profesionales, técnicos y administrativos. Se observa que la categoría becarios presenta una distribución más equitativa de varones y mujeres, lo cual es diferente a la distribución general por sexo. Cabe aclarar que el escalafón Político y el de Particular confianza concentran muy pocos casos por lo que no se incluyeron para el análisis porcentual.

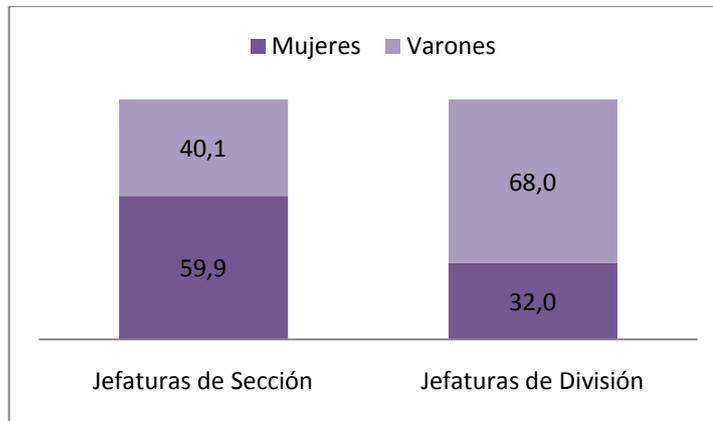
### Distribución del funcionariado según escalafón de retribución y sexo



Fuente: Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género OSE  
(Perdomo y Perrotta, 2009a)

Con respecto a la distribución por sexo del funcionariado según cargos de mando, se observa una distribución desigual. Esto implica que como grupo las mujeres acceden a cargos de mando pero con responsabilidades menores que los varones. Seis de cada diez Jefaturas de Sección son ocupadas por mujeres, sin embargo siete de cada diez Jefaturas de División son ocupadas por varones.

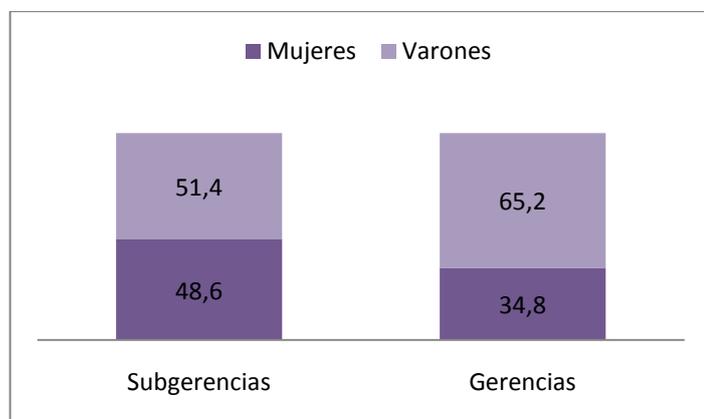
### Distribución de las jefaturas por sexo



Fuente: Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género OSE (Perdomo y Perrotta, 2009a)

Algo similar sucede con las gerencias, si se observa el gráfico las subgerencias tienen una distribución equitativa, sin embargo, no sucede lo mismo con la categoría que corresponde a las gerencias, donde nuevamente alrededor de siete de cada diez son ocupadas por varones.

### Distribución de las gerencias por sexo



Fuente: Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género OSE (Perdomo y Perrotta, 2009a)

Por otra parte, considerando la Alta Dirección como la Presidencia, la Vice-presidencia, la Gerencia General, la Dirección, las tres Sub-gerencias generales, la Secretaría General y la Pro-secretaría General, encontramos que de nueve cargos las mujeres ocupan dos, la Vice-presidencia y la Pro-secretaría General, lo cual representa el 22%.

Si se analizan los totales de ingresos (promedio del total de retribuciones fijas y variables), se observa que tanto para los cargos de mando como para los diferentes escalafones los promedios de ingresos percibidos de los varones son mayores que los de las mujeres (excepto para el escalafón administrativo), lo que implica la existencia de brechas salariales.

#### Promedio total de ingresos según cargos de mando

Jefes/as y Gerentes/as	Promedio total de ingresos		M/V
	Mujeres	Varones	
Jefaturas de Sección	43945	45143	0,97
Jefaturas de División	57926	61715	0,94
Subgerencias	64217	64725	0,99
Gerencias	79284	80063	0,99

Fuente: Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género OSE (Perdomo y Perrotta, 2009a)

### Promedio de ingresos percibidos según escalafón de retribución y sexo

Escalafón Cargo Retribución	Promedio total de ingresos		M/V
	Mujeres	Varones	
Técnico profesional A	45606	50266	0,91
Técnico profesional B	33792	41746	0,81
Administrativo	23332	23383	1,00
Especializado	25797	26221	0,98
Oficios	14668	21030	0,70
Servicios	18217	18744	0,97
Particular confianza	66215	76463	0,87
Político	53601	63228	0,85

Fuente: Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género OSE  
(Perdomo y Perrotta, 2009a)

A partir de la entrevista realizada y del Informe Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género antes mencionado, se analizan las BPL con equidad de género en las áreas definidas en el marco teórico: Recursos Humanos; Conciliación Familiar y Beneficios Especiales; y Compromiso, Participación y Difusión.

#### 1. Recursos humanos

El cometido fundamental de OSE es brindar agua de calidad a todo el país. Las áreas estratégicas de la empresa son las de agua potable y saneamiento donde desde hace unos años la empresa ha venido realizando inversiones importantes en obras para mejorar la calidad del servicio que se brinda. Según el Informe de

Diagnóstico (Perdomo y Perrotta, 2009a) la priorización de las áreas estratégicas sucede en desmedro del recurso humano de la organización.

El área de RRHH lleva adelante sus funciones con grandes carencias de funcionamiento vinculadas a la falta de un sistema informático que le permita modernizar los procesos, además no cuenta con procedimientos escritos (Perdomo. y Perrotta, 2009a).

- **Reclutamiento y selección de personal**

De la entrevista realizada surge que si bien se ha sensibilizado en género a todo el personal de RRHH, no existe una política escrita de no discriminación y/o criterios que favorezcan la integración de las mujeres en la empresa.

La evaluación de la composición por sexo y por cargo de la empresa se realizó para la elaboración del informe Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género (Perdomo y Perrotta, 2009a). No existía en la empresa una base de datos que aportara dicha información, por lo que se elaboró de forma manual (obteniendo información de diferentes bases de datos) y específicamente para el PGCE. Según lo expresado por las entrevistadas se piensa actualizar cada dos años.

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para la selección de personal. El mecanismo de ingreso más común es a través de designaciones directas. Actualmente la empresa lleva adelante un proceso de regularización de la gestión de los RRHH y se han implementado concursos desde el año 2005 como el único mecanismo de ingreso. Durante el actual gobierno ha habido un bajo nivel de ingresos y se corresponden a contratación de zafrales por medio de sorteo de postulantes.

A partir de la creación del Comité de Calidad con Equidad de Género todos los llamados a concurso a través de avisos públicos de reclutamiento son revisados por dicho comité para asegurar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. RRHH está implementando actualmente acciones vinculadas a la realización de llamados que convocan a ambos sexos en cargos tradicionalmente ocupados por varones, por ejemplo, en los llamados a peones se explicita “peones/as”.

En relación al lenguaje sexista, en marzo de 2010 se aprobó la R/D N° 247/10 en la cual se adopta una política de utilización de lenguaje con perspectiva de género.

Se ha capacitado al 100% del personal de RRHH en género, acoso sexual y violencia doméstica, sin embargo las entrevistadas no pueden afirmar que las personas encargadas de la selección de personal estén comprometidas con la equidad de género.

En general los concursos son abiertos a todos los funcionarios, quiénes se pueden inscribir y ser seleccionados. No se han propuesto metas progresivas en el tiempo para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos.

- **Capacitación y desarrollo**

Hasta enero de 2007 el área de capacitación dependía de la gerencia de RRHH. En ese año la dirección de la empresa decide que capacitación pase a depender directamente de la Secretaría General, y a funcionar físicamente en un local fuera de la OSE. La empresa quintuplicó el presupuesto destinado al área, que pasó de 40 mil dólares a 200 mil dólares, pero a pesar de dicho incremento, el instituto de capacitación no se creó (Perdomo y Perrotta, 2009a).

Cuando se consultó a las entrevistadas si se han identificado obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres, expresaron que en general las funcionarias ante esta pregunta contestan negativamente. Sin embargo, luego de analizar más profundamente muchas veces la respuesta era afirmativa.

En el área piloto existen iniciativas que apoyan el desarrollo y promoción laboral para todos los funcionarios pero no existen iniciativas especialmente dirigidas a las mujeres.

La empresa no cuenta con bases de datos de capacitación informatizadas, que permitan procesar los datos para obtener una visión de la capacitación recibida por sexo (Perdomo y Perrotta, 2009a).

En relación a los concursos internos, los mismos son abiertos para todo el personal. En el caso de los concursos a nivel gerencial los proyectos se entregan bajo un seudónimo para garantizar el anonimato del los postulantes.

La empresa no realiza evaluación de desempeño y tampoco existe un modelo de gestión por competencias, sí existen descripciones de cargo con actividades y responsabilidades.

OSE no cuenta con una política de capacitación. Sin embargo, las entrevistadas afirman que existe un plan general de capacitación y uno específico para la planta de Aguas Corrientes. Los cursos son abiertos a ambos sexos y los cupos son sorteados o por orden de inscripción, los mismos se publican en la intranet.

Se ha incluido en el plan de capacitación cursos sobre sensibilización en el tema género a mandos medios, gerentes, personal de RRHH. Según manifestaron las entrevistadas, este año tienen como objetivo capacitar a formadores en el tema género y seguir capacitando al resto de los departamentos. Consideran primordial capacitar al departamento de suministros, ya que el programa exige que se divulgue la sensibilización en género a los proveedores.

La mayor parte de los cursos se realizan dentro del horario del trabajo, salvo que el curso sea dictado en una institución externa y el horario no lo permita. No existen formas de capacitación especiales de modo de hacer posible el aprendizaje de trabajadores/as que no pueden asistir a los cursos presenciales. Las entrevistadas destacaron que en el interior del país, como el caso de Aguas Corrientes, sucede que en algunos casos la participación es baja debido al que los/as funcionarios/as se tienen que transportar para recibir la capacitación.

- **Sistemas retributivos y de compensaciones**

La política salarial se establece con criterios objetivos, lo que indica igual salario para igual cargo, en función de las normas presupuestales.

Los ingresos de los funcionarios también se componen de compensaciones u otro tipo de retribuciones (guardias nocturnas, horarios rotativos, guardias a la orden, horas extras). Surgiendo de este modo diferencias por género, ya que los hombres acceden a más remuneraciones de este tipo, y por lo tanto terminan ganando más en el total de ingresos.

## **2. Conciliación familiar y beneficios especiales**

En el diagnóstico publicado en julio de 2009 se afirma que no existían en OSE políticas formales de conciliación entre vida laboral y familiar. Tampoco existían

mecanismos formales de detección de necesidades del funcionariado vinculadas a la compatibilización de la vida reproductiva y productiva. “Si bien algunas mujeres han llevado adelante su vida familiar y laboral sin dificultades, esto ha dependido del personal superior y no de una política específica de la empresa” (Perdomo y Perrotta, 2009a, p.67). A partir de este diagnóstico es que se empieza a trabajar en el tema.

En octubre 2009 el comité de calidad realizó una encuesta en la planta de Aguas Corrientes para detectar este tipo de necesidades, y poder obtener datos respecto a la situación familiar de los/as funcionarios/as.

En diciembre 2010 se firma un compromiso de corresponsabilidad dónde la empresa se compromete a apoyar y promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadores/as mediante acciones conjuntas de corresponsabilidad. Las entrevistadas lo mencionan como un gran avance en el tema.

En el presupuesto 2011 se propone como meta realizar una encuesta a nivel nacional de todos los funcionarios de OSE con el fin de relevar datos respecto a la situación personal y familiar. Con un mayor conocimiento de la realidad se considera que se podrá planificar mejor las acciones de corresponsabilidad.

Respecto a la existencia de permisos especiales para actividades extra laborales en la actualidad, según las funcionarias entrevistadas y el reglamento interno de OSE, se otorgan 3 horas particulares por mes para que el/la funcionario/a lo utilice en actividades extra laborales que su vida familiar o personal exige. Para la utilización de este beneficio se solicita autorización directamente al jefe/a.

Respecto a los horarios, las entrevistadas afirmaron que los mismos se pueden flexibilizar en ocasiones puntuales y con previa autorización del superior directo. Si el funcionario o la funcionaria necesitan trabajar menos horas, también en casos puntuales y con autorización del superior, podrán compensar dichas horas dentro de los 10 días siguientes. Una práctica común es trabajar horas extras previendo que serán utilizadas más adelante, lo que las entrevistadas llaman “horas a compensar”.

No existen formas alternativas de trabajo como puede ser teletrabajo, trabajo desde el domicilio o trabajo por objetivos.

En cuanto a beneficios de permisos pre y/o post natales adicionales a los de la ley, las entrevistadas mencionaron como beneficio que se le aseguran el 100% del sueldo tanto durante la licencia maternal como la paternal incluyendo el sueldo base y las compensaciones que cobren por guardias u horarios rotativos. Hasta el año pasado no sucedía lo mismo con el período de lactancia. Las mujeres al realizar medio horario perdían la posibilidad de cobrar las compensaciones. A

partir de un reclamo que realizó una funcionaria al comité, se aprobó una resolución que otorga ese beneficio a las funcionarias.

Los hombres tienen 10 días de licencia por paternidad y las mujeres 13 semanas, no existen beneficios adicionales a la ley. Lo mismo sucede con el período de lactancia que es de medio horario durante 6 meses, salvo que se extienda por certificado médico.

Existe una guardería para hijos de funcionarios que es gratuita, ubicada en Montevideo. La ubicación dificulta que el personal del interior pueda usufructuar este beneficio. Por ésta razón se está buscando un referente en cada localidad para analizar las necesidades de guardería y posiblemente firmar algún convenio con guarderías locales. En el presupuesto de 2011 se establece el objetivo de lograr un 50% de convenios en base a las necesidades relevadas.

Además cuentan con una sala de amamantamiento, también en la oficina de Montevideo, la cual está siendo reformada. Se está planificando darle una mayor difusión, ya que muchos funcionarios/as no están informados de la existencia de la misma. También puede ser utilizada por el personal contratado o tercerizado.

Finalmente, se ha creado una Comisión de Inequidades que tiene como objetivo recibir y gestionar las denuncias por discriminación de género y acoso sexual en

el ámbito laboral. Se han creado dos reglamentos para este tipo de denuncias y un formulario.

### **3. Compromiso, participación y difusión**

La difusión de los temas relacionados con la equidad de género se hace a través de la página web, la intranet, folletos, afiches, capacitación, cartelera y otras publicaciones internas. Adicionalmente, se ha incluido el compromiso de alcanzar la igualdad de oportunidades y derechos de varones y mujeres en la política de calidad de la empresa.

Según expresaron las funcionarias, en OSE se realiza todos los años una encuesta de clima laboral dirigida a todo el personal. Sin embargo, dicha encuesta todavía no incluye un enfoque de género. Dónde sí se realizó una encuesta de clima laboral con enfoque de género fue en la planta de Aguas Corrientes, como parte del programa piloto que se está llevando adelante. También se realizó la encuesta sobre situación familiar que se comentó en el punto anterior.

En el último año se han sensibilizado a los gerentes y jefes respecto a la equidad de género, principalmente a través de cursos y talleres. También se ha elaborado una evaluación de dicha sensibilización para poder medir los resultados. Sin embargo, según las entrevistadas, todavía no se ha llegado a un compromiso total y general por parte de los altos mandos.

Desde el año 2008 se están incorporando en la planificación de la empresa acciones orientadas a la equidad de género. En primer lugar, con la participación en el PGCE. En segundo lugar, asignando una partida específica dentro del presupuesto para este tipo de actividades. Se le han asignado \$40.000 por mes para el Observatorio de Género y USD 30.000 para otras actividades que planifica el comité.

### **B. Análisis de BPL con equidad de género en ANTEL**

En el 2009 se conformó el Comité de Calidad con Equidad de Género para dar cumplimiento del convenio de cooperación entre la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), ANTEL y el Ministerio de Desarrollo Social (Mides), 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) en Uruguay. El objetivo es promover en la gestión organizacional de ANTEL la integración de la calidad con equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas, con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones. El comité está conformado por un equipo multidisciplinario, con diferentes áreas de Recursos Humanos (Estrategia, Capacitación, Reclutamiento y Selección, Personal y Calidad), Responsabilidad Social y un integrante del Mides (ANTEL, 2009).

El comité realizó un diagnóstico cuyo propósito principal fue generar una línea de base para implementar una metodología de transversalización del enfoque de género en la organización y ser un insumo para la formulación del Plan de Implementación de Gestión de Calidad con Equidad a la medida de la empresa (ANTEL, 2009).

Se identificó como área piloto a certificar en Calidad con Equidad de Género, el Centro de Operaciones Canelones, perteneciente a la División Explotación, Operación y Mantenimiento de Redes, ya que está circunscripto en una de las Divisiones más masculinizadas y depende del Área de Centro de Operaciones que tiene certificación en calidad en conjunto con el Área Redes de Acceso. El área piloto cuenta con 32 hombres y 23 mujeres (ANTEL, 2009).

Durante el proceso se capacitó y sensibilizó sobre el enfoque de género a los integrantes del comité, al personal del área certificada, al personal de la División Recursos Humanos y gerencias a cargo del Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género de Inmujeres del Mides (ANTEL, 2009).

El 20 de noviembre de 2009, como ya se mencionó, la empresa recibió el reconocimiento “Sello de Calidad con Equidad de Género” en el nivel I “Compromiso” en el área piloto. La certificación fue obtenida luego de la

auditoría realizada por el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) (ANTEL, 2009).

En resumen, el comité finalizó en el año 2009 las siguientes tareas:

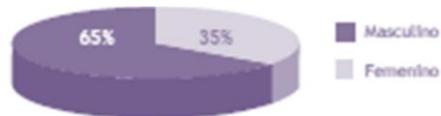
- ✓ *Compromiso firmado por la Alta Dirección de Antel.*
- ✓ *Integración del Comité por Resolución de Directorio julio 2009.*
- ✓ *Diagnóstico organizacional formulado con perspectiva de género.*
- ✓ *Plan de trabajo elaborado en forma participativa con alta Dirección.*
- ✓ *Certificación en el Nivel 1 “Compromiso” en el Área Piloto Centro de Operaciones Canelones.*
- ✓ *Diccionario de competencias con perspectiva de género aprobado por Directorio, difusión al personal de Recursos Humanos y Comité.*
- ✓ *Resolución de lenguaje inclusivo aprobada: R.N. 712/2010.*
- ✓ *Talleres de sensibilización en género al nivel gerencial y al personal de RRHH ([www.inacal.org.uy/files/userfiles/ANTEL.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/ANTEL.pdf)).*

El desafío planteado para el 2010 fue la certificación en el segundo nivel de implementación del Modelo de Calidad con Equidad De Género.

En términos de la población total empleada por ANTEL, se denota una tendencia a la equidad entre géneros, ya que las mujeres representan el 46,02% del total de

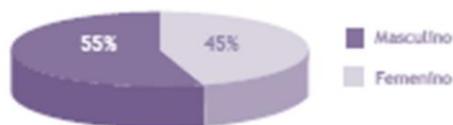
la población de la empresa. La distribución de funcionarios por género por grupo de dirección se expone a continuación:

Distribución por grupo Dirección: desde gerente general hasta gerente de sector



Fuente: Balance social (ANTEL, 2008)

Distribución por grupo Dirección: mandos medios, jefes de unidad



Fuente: Balance social (ANTEL, 2008)

Si se analizan las retribuciones por sexo según grupo ocupacional, se observa que en la mayoría de las categorías existen brechas salariales, siendo significativas en los cargos de mayor nivel jerárquico y en la categoría de operación y mantenimiento.

### Retribuciones fijas por sexo según grupo ocupacional

Categoría	Sexo		Brecha %
	Femenino	Masculino	
<b>Dirección</b>	38.267,90	47.197,75	23
<b>Profesionales</b>	22.860,74	26.153,19	14
<b>Administración</b>	11.284,53	11.312,05	0,2
<b>Comercial</b>	10.851,33	12.372,75	14
<b>Servicios de Apoyo</b>	9.463,77	9.927,66	5
<b>Operación y Mantenimiento</b>	10.452,04	15.274,98	46
<b>Informática</b>	17.578,20	18.009,65	2
<b>Estudiantes</b>	9.166,96	9.372,44	2
<b>Contratados a término</b>	23.154,27	29.028,52	25
<b>Contratados a término, atención comercial, telecentros y OPS</b>	11.715,06	11.796,96	0,7
<b>Becarios</b>	10.248	-----	-----
<b>Contrato a término para temporada</b>	9.860,49	10.198,13	3
<b>Agentes telefónicos</b>	3.507,26	3.540,54	0,9
<b>Directores y Adscriptos</b>	10.783,52	48.405,61	349

Fuente: ANTEL, Diagnóstico organizacional

A partir de la información brindada por la Sra. Rosario Turanday, referente del comité de calidad con equidad e integrante de la división de recursos humanos, se analizan las BPL con equidad de género en las áreas definidas en el marco teórico: Recursos Humanos; Conciliación Familiar y Beneficios Especiales; y Compromiso, Participación y Difusión.

## **1. Recursos humanos**

- **Reclutamiento y selección de personal**

La empresa está trabajando en generar una política sobre no discriminación con el fin de favorecer la integración de mujeres en la empresa, pero aún la misma no se encuentra aprobada.

La evaluación de la composición por sexo y por cargo de la presencia de hombres y mujeres en los distintos sectores de la empresa fue realizada en el diagnóstico organizacional elaborado sobre datos del 2008 en el marco del PGCE.

Los procedimientos de selección que se utilizan, tanto para los llamados a concursos internos como externos, se confeccionan en base a los perfiles de los cargos por competencias (Diccionario de competencias).

Por resolución de directorio R.N. 712/10 se aprobó la utilización del lenguaje inclusivo, el cuál es aplicado en los procesos de reclutamiento.

Para fomentar el compromiso con la equidad de género de las personas encargadas de la selección de personal, se han realizado talleres de sensibilización en género dirigidos al 70% de los integrantes de la unidad de Reclutamiento y Selección.

Hasta el momento no se han propuesto metas progresivas para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos. Los mismos actualmente están ocupados mayoritariamente por hombres.

- **Capacitación y desarrollo**

El desarrollo de los funcionarios dentro de la empresa se realiza por medio de concursos internos, de acuerdo a la reglamentación vigente y la aplicación de los perfiles por competencias.

La empresa cuenta con una propuesta de evaluación del desempeño individual por competencias, que fue aceptada por la Oficina de Servicio Civil y actualmente está a la espera de la aprobación por parte del Poder Ejecutivo, para comenzar con su instrumentación y aplicación.

Existe un plan de capacitación anual para toda la empresa que se difunde a través de un catálogo de cursos actualizado alineado a las competencias. El mismo se encuentra disponible en la intranet corporativa para todos los/as funcionarios/as de la empresa, con la información de los requisitos y forma de solicitar la participación en los diferentes cursos.

Según datos proporcionados por la empresa, tomados del diagnóstico organizacional, en el año 2008 3.748 funcionarios/as de Antel en todo el país

participaron en cursos de capacitación. El 53% (2.000 mujeres) de los participantes fueron mujeres, superando a la participación de los hombres que alcanzó el 47% (1.748 hombres). Las mujeres se capacitan más en las áreas de administración y comercial, mientras que los hombres lo hacen más en las áreas tecnológicas.

Los cursos se realizan tanto dentro como fuera del horario laboral. Existe una plataforma a distancia en tele-educación y se imparte capacitación en el lugar de trabajo. También la empresa cuenta con el modo de videoconferencia y un sistema de procedimientos, productos y servicios que se encuentran en la intranet con acceso a todo el personal de la empresa.

- **Sistemas retributivos y de compensaciones**

La empresa cuenta con una estructura por escalafón basada en grupos ocupacionales (dirección, profesional, ventas, administración, servicios generales, informáticos y técnicos), en la cual se define los salarios por grupo estableciendo un puntaje específico a los mismos. A partir del diagnóstico organizacional surge que las diferencias entre las remuneraciones fijas de hombres y mujeres podrían ser atribuidas al hecho de que en algunos grupos ocupacionales, como por ejemplo el profesional, los cargos mejor remunerados están ocupados en su mayoría por hombres. Esta diferencia se acentúa en los cargos de Gerente de

Sector y Jefe de Unidad, ya que en su mayoría son ocupados por ingenieros, profesión mejor retribuida por la empresa.

## **2. Conciliación familiar y beneficios especiales**

Según informara la entrevistada, de acuerdo a la reglamentación vigente se otorgan 3 horas de permiso mensuales para todo el personal para actividades extra laborales. A su vez, se otorgan 10 días pagos anuales que comprenden excepción, enfermedad de un familiar, duelo y donación de sangre.

Algunos grupos ocupacionales acceden a horarios de trabajo flexibles. Existen antecedentes en la empresa de formas alternativas de trabajo (tele-trabajo), para ello se debe realizar un análisis de la situación personal y de la tarea. A partir de los datos obtenidos no se puede afirmar la existencia o no de una reglamentación general para toda la empresa respecto a este tema.

La empresa otorga permisos programados para capacitación de los/as funcionarios/as a través de convenios con diversas universidades e institutos nacionales e internacionales.

Las mujeres tienen 13 semanas de licencia por maternidad, no existen beneficios adicionales a la ley. La reducción a la mitad del horario laboral correspondiente al

período de lactancia, a partir del vencimiento de la licencia maternal, es de 120 días.

Existe una guardería en Montevideo, en el complejo Torre, para todo el personal de la empresa el cuál posee un cupo limitado y es administrado por el sindicato (SUTEL). Adicionalmente, la empresa se encuentra trabajando en un proyecto de sala de lactancia dirigido a todo el personal femenino de la empresa dentro del marco del proyecto de PNUD, “Empresas y familia” “Promoviendo la corresponsabilidad”.

La comisión de inequidades está trabajando en la “Guía para el tratamiento de casos de violencia laboral e inequidades de género”, la cual se encuentra aprobada en la órbita de RRHH y pendiente de aprobación por el directorio de la empresa.

### **3. Compromiso, participación y difusión**

Además del análisis realizado en el diagnóstico organizacional del 2008 que comprende a toda la empresa, se realizó una encuesta en el área piloto (Centro de Operaciones Las Piedras) en las que se relevó información referente a corresponsabilidad laboral y familiar. Se proyecta para el año 2011 la aplicación de indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar el impacto de las medidas adoptadas en dichas áreas.

Durante los años 2009 y 2010 se realizaron talleres de sensibilización en género a todo el área piloto, así como también a nivel gerencial y mandos medios de toda la empresa. Para el presente año, se ha planificado continuar con dichos talleres involucrando a otras áreas de la empresa, en Montevideo e interior.

Por el momento la planificación de la empresa no ha incorporado acciones orientadas a la equidad de género.

El comité de Calidad con Equidad de Género cuenta con una comunidad dentro de la intranet de la empresa para la difusión de los temas relacionados con la equidad de género.

## 1. CONCLUSIÓN

Este trabajo ha pretendido abordar el estudio de las BPL con equidad de género, comenzando por identificar las mismas desde un punto de vista teórico para luego analizar la aplicación de dichas prácticas dentro de las organizaciones públicas objeto de estudio. Este análisis resulta de gran interés ya que aporta un marco que puede ser aplicado a distintos tipos de organizaciones ya sean públicas o privadas. Adicionalmente, se pretende colaborar con la difusión y la concientización de la importancia de la aplicación de BPL con equidad de género.

- Importancia de la realización de un Diagnóstico:

La elaboración de un Diagnóstico con perspectiva de género es una herramienta fundamental para poder describir el punto de partida, la situación actual de la organización y a partir de ello poder establecer las líneas de acción optimizando las situaciones favorables para el logro de la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres. Se destaca como el principal avance en OSE y ANTEL la elaboración de un diagnóstico organizacional, el cual incluye la composición por sexo y por cargo, de la presencia de hombres y mujeres en la organización, análisis de brechas salariales, entre otros.

La realización de un diagnóstico permite tomar conciencia con referencia a la situación real de cada organización referida, lo cual es particularmente importante

en este tema, ya que con frecuencia no se perciben los eventuales problemas o no se adquiere conciencia al respecto.

A partir del Diagnóstico es que se establece un plan de trabajo a la medida de cada organización, con el objetivo de incorporar estrategias o acciones afirmativas tendientes a mejorar las inequidades movilizando los recursos necesarios para cumplir con este objetivo. Para la aplicación de Buenas Prácticas resulta indispensable la realización de un Diagnóstico que permita conocer la situación de la organización, las fortalezas y debilidades de la misma, para luego sí determinar las mejores prácticas a aplicar.

- Lenguaje Inclusivo, Capacitación y Sensibilización.

Muchas veces se utiliza el lenguaje universal masculino en los procesos de selección y reclutamiento, si bien las buenas prácticas laborales con perspectiva de género no se corresponden solo al uso de un lenguaje inclusivo, resulta fundamental su incorporación en estos procesos. Su mayor importancia radica en determinar las condiciones mínimas que han de respetarse al sustituirse determinadas expresiones convencionales que socaban la igualdad entre hombres y mujeres.

Ambas empresas utilizan el lenguaje inclusivo, aprobado formalmente por resolución de Directorio. El uso del mismo pretende fomentar la inclusión de las

mujeres en todos los cargos. En el caso de ANTEL, se ha creado además el Diccionario por competencias, el cual es aplicado en los procesos de reclutamiento y selección.

La sensibilización y capacitación tiene que ver con la difusión del tema equidad de género dentro de la organización así como también la adopción de medidas para la realización de cambios culturales, indispensables para generar el compromiso en la organización. En relación a este punto se destaca la realización de cursos y talleres de sensibilización en género en diferentes sectores dentro de las empresas, así como la inclusión de los mismos dentro del plan general de capacitación. En OSE la mayor parte de los cursos de capacitación se realizan dentro del horario de trabajo, lo que facilita la asistencia de ambos sexos. ANTEL cuenta con la posibilidad de capacitación a distancia a través de diferentes medios. En ambas empresas no se ha podido evaluar aún los resultados de la sensibilización realizada.

- Sistema de Retribuciones

En referencia a sistemas retributivos y de compensaciones, OSE y ANTEL han avanzado en el análisis de la política salarial y las diferencias salariales existentes. Sin embargo en ambas empresas existe una brecha salarial entre hombres y mujeres, esta brecha se muestra más significativa en la categoría Directores y Adscriptos de ANTEL, lo que es una muestra significativa de que no se cumple

la condición de “a igual trabajo igual remuneración” en las empresas públicas. En el caso de OSE se identifica como principal causa de desigualdad las compensaciones variables, a las cuales los hombres acceden en mayor medida que las mujeres. En el caso de ANTEL, se identifica como principal causa la menor presencia de mujeres en algunos grupos ocupacionales, como por ejemplo dirección.

- Conciliación familiar y beneficios especiales

En lo que refiere a conciliación familiar y beneficios especiales, ambas empresas otorgan permisos especiales y en algunos casos flexibilidad horaria a los/as trabajadores/as. Ambas cuentan con una guardería y en el caso de OSE además con una sala de amamantamiento. Cabe destacar que estas instalaciones se encuentran solo en la ciudad de Montevideo. Ambas empresas firmaron un compromiso de corresponsabilidad con el objetivo de apoyar y promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadores/as. Como acción específica se realizaron encuestas en las áreas piloto para relevar información referente al tema. Las prácticas antes mencionadas exceden el mínimo legal exigido por la normativa vigente. Cabe destacar que las empresas públicas cuentan con mejores condiciones que las empresas privadas en lo que tiene que ver con días de licencias, por ejemplo un empleado público tiene 10 días de licencia por paternidad, cuando un empleado privado tiene solo 3.

- Comisión de Inequidad

Se ha creado en cada una de las empresas una comisión de inequidades que se encarga de la recepción y gestión de quejas y denuncias por discriminación de género y de acoso sexual. Sin embargo las comisiones están integradas por personal de las empresas lo cual no es recomendable en estos casos, ya que se genera un conflicto de intereses, lo más recomendable es la integración con personal externo a la organización.

A pesar de que ambas empresas se encuentran en las etapas iniciales del PGCE, han logrado importantes avances en cuanto a la aplicación de BPL con equidad de género en las áreas piloto. Principalmente se destaca lo relacionado a relevamiento y sistematización de información con perspectiva de género, y los esfuerzos en difusión y concientización. Sin duda alguna dichas organizaciones pueden configurarse en un modelo a seguir para diferentes empresas de nuestro país que aún no han incorporado dicha perspectiva.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANTEL. (2008) *Balance social 2008*.
- ANTEL. (2009) *Memoria y balance anual 2009*.
- Arim, R. y Salas, G. (2007) *Situación del Empleo en el Uruguay*. INE-UNDP-UNFPA.
- Atal, J., Ñopo, H. y Winder, N. (2009). *Nuevo Siglo, Viejas Disparidades: Brecha Salarial por Género y Etnicidad en América Latina*. BID.
- Borraz, F. y Robano, C. (2010). *Brecha salarial en Uruguay*. Montevideo: Revista de Análisis Económico, Vol. 25 n° 1. BCU y Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, UDELAR.
- CIEDUR (2010). *Mapa de Género: Trabajo, empleo y negociación colectiva en Uruguay*. Área Desarrollo y Género CIEDUR. Uruguay.
- Cuadrado, I. y Morales, F. (2007). *Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones*. Madrid: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Del Rincón Ruiz, M., Gómez-Soldevila, S. y Rimau i Andreu, C. (2007). *Políticas de ocupación, mercado laboral y envejecimiento. Iniciativas y buenas prácticas*. Acciones e investigaciones Sociales, 23. Escuela universitaria de estudios sociales. España.
- Fernández, J. (2009). *El sexo y el género: dos dominios científicos diferentes que debieran ser clarificados*. Madrid: Universidad de Madrid – Facultad de Psicología Psicothema 2010 Vol. 22. No 2.
- Grueso Hinestroza, M. P. (2009). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces*. Colombia. Cuad. Adm. Bogotá.
- INMUJERES, (2009a). *Modelo de calidad con equidad de género. Documento de trabajo*. Uruguay.
- INMUJERES, (2009b). *Estadísticas de Género 2009*. Uruguay.
- Moya M., de Lemus, S. (2004). *Superando Barreras: Creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres en puestos de poder*. Departamento de Psicología Social y Metodología de las ciencias del Comportamiento. Facultad de Psicología. Universidad de Granada.

- MTSS, DINA E (2010). *Participación de la mujer en el mercado de trabajo 2003 – 2009*. Observatorio del Mercado de Trabajo. Uruguay.
- Naciones Unidas (2010). *Objetivos de desarrollo del Milenio. Informe 2010*. Nueva York.
- OIT, (2007). *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*.
- OIT, (2008). *ABC de los derechos de los trabajadores y la igualdad de género*. Ginebra: 2da edición.
- Paredes, R. (2006). *Políticas Públicas, pobreza y equidad de género*. Venezuela. Espacio Abierto Vol. No. 4.
- Perdomo, S., Perrotta, V. (2009a). *Diagnostico organizacional con perspectiva de género OSE*. Programa de Gestión de Calidad con Equidad PNUD / UNIFEM / OPP / INMUJERES.
- Perdomo, S., Perrotta, V. (2009b). *Recomendaciones para la Implementación PGCE OSE*. Programa de Gestión de Calidad con Equidad PNUD / UNIFEM / OPP / INMUJERES.
- Perrotta, V. (2009). Informe preliminar Diagnóstico con perspectiva de género. Planta potabilizadora Aguas Corrientes. OSE.
- Piazzese, A. I. (2009). *Género y negocios. Casos exitosos en cuatro continentes*. BID.
- PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010*.
- Pratto, F. y Walkwr, A. (2004). The bases of gendered power. In A. H. Eagly, A. Beall, & R. Sternberg (Eds.), *The Psychology of gender*, 2nd edition (pp. 242-268). NY: Guilford Publications.
- Provoste, Patricia. (2007) *Hacia un empleo público sin discriminación. Metodología para la aplicación del Código de Buenas Prácticas Laborales de no Discriminación en la Administración Central del Estado*. Sernam. Santiago de Chile.
- Ramos, A.; Barberá, E. y Sarrió, M., (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. Valencia: Anuario de Psicología Vol. 34. No. 2.267-278. Instituto Universitario de Estudios de la Dona. Universidad de Valencia. Facultad de Psicología. Universidad de Barcelona.

- Rodríguez Gusta, A. (2009). *Negocios que promueven la igualdad: cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género*. PNUD.
- Rodríguez, D. J. (2008). *Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento*. Educación Vol. XVII, N° 32.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). *El techo de Cristal en la promoción de mujeres*. Revista de Psicología Social, 17, 167-182.
- Sernam (Servicio Nacional de la Mujer) y Acción RSE. (2006). *Guía para impulsar la equidad de género en la empresa. Guía práctica para empresas*. Chile.
- Suarez, A. y Blanch, J. (2003). *Desempleo femenino, discriminación positiva y rol de género: El desencuentro entre política y experiencia*. Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Psicología de la salud y de Psicología social.

## **ANEXO 1: NÓMINA DE ENTREVISTADOS**

### **ANTEL:**

Ing. Pablo Barletta – Vice Presidente

Sra. Rosario Turanday - Referente Comité Calidad con Equidad de Género –  
División Recursos Humanos

### **OSE:**

Sra. Carmen Anastasia - Secretaria de Directorio e integrante del Comité Calidad  
con Equidad de Género

Sra. Magali Ponce – Integrante del Grupo de Apoyo al Programa Vector e  
integrante del Comité de Calidad con Equidad de Género

## **ANEXO 2: CUESTIONARIO**

### **A. Perfil del lugar de trabajo**

En caso de necesidad, se pueden insertar filas adicionales para reflejar de forma precisa los diferentes roles que componen su organización.

	<b>Cantidad de Funcionarios</b>		<b>Salario promedio</b>	
	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Directorio				
Gerentes				
Mandos Medios				
Personal técnico				
Personal operativo y administrativo				

### **B. Recursos Humanos**

<b>PREGUNTAS</b>
<b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>
B.1. ¿Existe una política escrita sobre no discriminación y/o criterios que favorezcan la integración de mujeres en la empresa?
B.2. ¿Se evalúa la composición por sexo y por cargo de la presencia de hombres y mujeres en los distintos sectores de la de la empresa?

B.3. Los procedimientos de selección que se utilizan ¿ofrecen igualdad de oportunidades a ambos sexos? Por ejemplo, ¿se aplica el “curriculum ciego”?
B.4. Los avisos públicos ¿dejan en claro que los cargos están abiertos a mujeres y hombres por igual?
B.5. ¿Existen criterios establecidos para evitar sexismo en el lenguaje?
B.6. ¿Están las personas encargadas de la selección de personal comprometidas con la equidad de género?
B.7. ¿Se proponen metas progresivas en el tiempo para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos?
<b>Capacitación y desarrollo</b>
B.8. ¿Se han identificado obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo de carrera de las mujeres? ¿Cuáles?
B.9. ¿Existen iniciativas que apoyen el desarrollo y promoción laboral de sus trabajadoras mujeres? ¿Cuáles?
B.10. ¿Se postulan las mujeres en igual proporción que los hombres para los concursos internos?
B.11. ¿Se garantiza la igualdad de oportunidades en los concursos internos? ¿Cómo?
B.12. ¿La evaluación de desempeño es realizada utilizando criterios objetivos que minimice la posibilidad de introducir sesgos de género?
B.13. ¿Existe un plan de capacitación que considere la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

B.14. ¿Existen diferencias en la participación de mujeres y hombres en los cursos? (considerando horas y tipo de capacitación)
B.15. ¿Se contemplan formas de capacitación especiales de modo de hacer posible el aprendizaje de trabajadoras/es que no pueden asistir a cursos presenciales? (Ejemplo: e-learning, manuales autodidácticos u otros)
B.16. Los horarios de los cursos de capacitación, ¿se fijan dentro del horario de trabajo?
<b>Sistemas Retributivos y de Compensaciones</b>
B.17. ¿Posee la empresa una política de remuneraciones que no discrimina por sexo?
B.18. ¿Se analizan si existen diferencias de remuneraciones entre hombres y mujeres en igual cargo?

### **C. Conciliación Familiar y Beneficios Especiales**

<b>PREGUNTAS</b>
C.1. ¿Se otorgan hrs/días de permisos especiales a los/as trabajadores/as en caso de actividades extra laborales que su vida familiar exige? (sin considerar las exigidas por ley) ¿Los mismos son a costo de la empresa?
C.2. ¿Los/as trabajadores/as pueden optar por horarios flexibles y lugares de trabajo que se acomoden a sus necesidades, con remuneración proporcional?
C.3. ¿Se ofrecen formas alternativas de trabajo (teletrabajo, trabajo desde el domicilio, trabajo por objetivos) en la medida que sus funciones lo permita?
C.4. ¿Se otorgan permisos programados para capacitación o desarrollo de proyectos personales? (Ejemplo: postgrados, cursos, docencia, viajes, etc.)
C.5. ¿Se otorgan beneficios de permisos pre y/o post natal, adicionales a los que exige la ley, a las trabajadoras? ¿Cuáles?

C.6. ¿Se otorgan beneficios de permisos post natal, adicionales a los que exige la ley, a los trabajadores? ¿Cuáles?
C.7. ¿Se otorgan beneficios de guardería y/o jardín infantil? ¿Están dirigidos a todos los trabajadores?
C.8. ¿Se proporcionan prestaciones por maternidad que superen el mínimo legal establecido?
C.9. ¿Se incorporaron procedimientos para enfrentar y prevenir situaciones de acoso sexual en el reglamento interno de la empresa?

#### **D. Compromiso, Participación y Difusión**

<b>PREGUNTAS</b>
D.1. ¿Se realizan diagnósticos para identificar la situación de las mujeres en la empresa y medir el impacto de las medidas implementadas? Por ejemplo, a través de encuestas.
D.2. ¿Están los gerentes y jefes comprometidos con la equidad de género?
D.3. ¿Incorpora la planificación de la empresa acciones orientadas a la equidad de género?
D.4. ¿Existen acciones de difusión de los temas relacionados con la equidad de género?