

Guía práctica para la

IGUALDAD DE GÉNERO

ALTEC 

Luminate
Building stronger societies

Fundación
Avina



Capítulo 1

PRESENTACIÓN



Esta Guía de Buenas Prácticas para la igualdad se enmarca en la Línea de Género que ofrece ALTEC a sus organizaciones¹ aliadas para estimular procesos de reflexión-acción promovidos desde esta área de trabajo. Surge como respuesta frente a la demanda planteada por referentes y equipos de organizaciones de contar con orientaciones concretas para iniciar o fortalecer la tarea de construcción de la igualdad de género en el espacio laboral.

La promoción de la igualdad de género es uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible² de las Naciones Unidas (Objetivo 5) propuestos en la Agenda 2030 para el desarrollo mundial y forma parte de los compromisos asumidos en el Pacto Global por parte de empresas y actores del sector privado³.

La igualdad entre los géneros puede ser vista desde tres orientaciones: la igualdad de oportunidades, la igualdad de trato o trato equivalente y la igualdad de resultados.

La **igualdad de oportunidades** "supone la equiparación de las condiciones de partida, para que cada persona tenga la opción o posibilidad de acceder por sí mismo/ a la garantía de los derechos que establece la ley".

La **Igualdad de trato** se refiere al trato equivalente considerando las diferencias y desigualdades. Es la "igual valoración o equivalencia que se concede u otorga a las características diferenciales de las personas, en la asignación, dotación, distribución, y otorgamiento de medios o beneficios dirigidos o destinados a favorecer o facilitar el ejercicio de los derechos de las mujeres y los hombres".

La **igualdad de resultados** implica que todas y todos por igual tienen asegurado y garantizado el ejercicio del derecho de que se trate. No pretende que los resultados sean entendidos como productos finales idénticos u homogéneos, derivados del ejercicio de los derechos, sea que se les considere como resultados individuales o aun de grupos. El resultado igualitario está en la posibilidad del goce y ejercicio de los derechos y no en los productos o circunstancias personales específicos de los actos individuales.⁴

Considerando estas conceptualizaciones, el presente material provee a las organizaciones herramientas para operativizar el compromiso de revisar sus políticas institucionales y prácticas laborales internas y externas, incorporando la perspectiva de género **en el marco de un proceso**, hacia la igualdad sustantiva de mujeres, hombres e identidades no binarias en sus espacios de trabajo.

Busca servir como instrumento fiable de referencia para aquellas entidades que deseen **apostar por equiparar las oportunidades y el trato** hacia mujeres, hombres e identidades no binarias **potenciando los saberes diversos** que las personas son capaces de ofrecer como **fuerza de trabajo**, independientemente de su sexo, género u otras categorizaciones sociales.

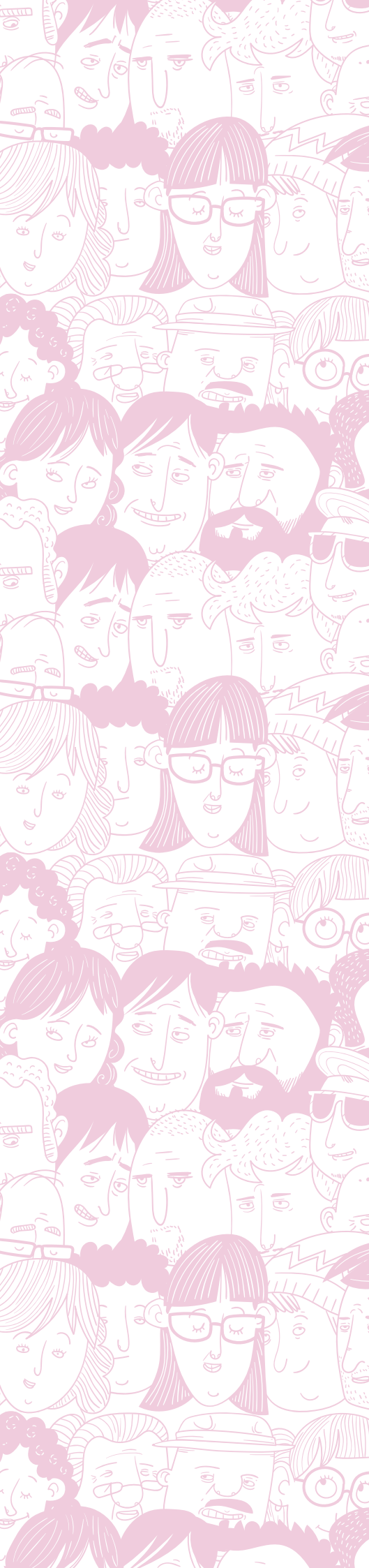
¹ Bajo la expresión "organizaciones" se incluyen tanto a Organizaciones de la sociedad civil como a Organizaciones con fines de lucro.

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

³ <http://www.pactoglobalcostarica.org/es/que-es>

⁴ García Prince, 2008, p. 37/38.

**PRINCIPIO RECTOR:
LA IGUALDAD DE
OPORTUNIDADES,
TRATO Y RESULTADOS
CON EQUIDAD
DE GÉNERO COMO
CRITERIO DE
REPUTACIÓN Y
PROYECCIÓN DE
LA ORGANIZACIÓN**



“Las prácticas discriminatorias constituyen una de las formas en las que se manifiesta la desigualdad”
(Valenzuela, 2004).

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la equidad de género implica un **trato equivalente para los trabajadores hombres y mujeres, acorde con sus respectivas necesidades**. Puede incluir la igualdad de trato o un trato diferente, pero que sea considerado equivalente en cuanto a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

La equidad de género significa que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres, los hombres y las identidades no binarias reciben la misma consideración, se les reconoce el mismo valor y son apoyados por igual.

No quiere decir que las mujeres, hombres e identidades no binarias vayan a identificarse, a asimilarse en sus modos de ser y comportarse, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no deben depender de su género.

Distinción entre igualdad y equidad

Mientras la **igualdad** implica la equivalencia humana de todas las personas, al hacer efectivo principio de no discriminación y concretarlo en los hechos; la **equidad** es un principio complementario de la igualdad, que contribuye a su logro, mediante el trato equivalente o diferenciado, al invalidar o anular las desventajas derivadas de las desigualdades creadas socialmente.

El proceso de transformación, cambio y modernización global, alentado por las tecnologías, de todos los sectores económicos y en especial de las organizaciones y empresas que trabajan por el cambio social, invita a pensar en **un nuevo esquema de recursos humanos**, requiriéndose para ello un importante esfuerzo de adaptación.

En este contexto, emerge una nueva modalidad de gestión donde los recursos humanos se configuran como activo principal de la organización, donde el principio de igualdad de oportunidades, trato y resultados se convierte en eje conductor, y se introduce como principio básico de la cultura institucional el reconocimiento de las personas.

Este esfuerzo garantiza no sólo el cumplimiento de las normativas vigentes sino también una mayor competitividad, innovación, aumento de rendimiento y de productividad y la satisfacción tanto del personal de la organización como de las personas usuarias o destinatarias de los servicios brindados. Todo ello **impacta de manera favorable, no sólo en la organización sino en el ecosistema**, que se ve beneficiado por iniciativas que capitalizan las competencias y saberes de los diferentes actores.

Aunque este instrumento tiene un carácter no prescriptivo, es decir que cada organización debe decidir las acciones que va a emprender y los tiempos en que desarrollará las mismas, se presentan, a continuación, el conjunto de aspectos que se considera imprescindible atender. Cada organización deberá adaptar estos aportes a sus características, condiciones y medios, tomando aquellos aspectos que se adecuen a su realidad e, incluso, añadiendo otros que no aparezcan contemplados en esta guía.

El fin último será el de generar **cambios en las reglas de juego** que renovarán la reputación y la proyección de las organizaciones y ampliarán su impacto, potenciando las visiones e intereses comunes en el ecosistema.

Capítulo 3

¿POR DÓNDE EMPEZAR?



Premisas básicas para dar inicio al proceso

Para que pueda dar comienzo el **proceso**, es necesaria la presencia de una serie de premisas básicas:

- **Apoyo y decisión de la dirección/agentes claves:** la iniciativa de emprender la igualdad en la gestión debe ser asumida por la dirección o máxima autoridad de la organización con el fin de que ese compromiso adquiera relevancia y sea transmitido a todo el equipo-personal (EP).

- **Implicación del EP:** todas las personas que se involucren con la organización, deben interiorizarse, ser parte y asumir sus responsabilidades a lo largo de todo el proceso; participando también activamente en la búsqueda de soluciones y alternativas.

- **Integralidad-transversalidad:** exigencia de la incorporación del enfoque de igualdad a todos los niveles, es decir, que no se contemplen sólo en algunas áreas, actividades, proyectos, procesos, departamentos, colectivos determinados, etc. sino que afecte e involucre toda la organización y su EP.

- **Financiación:** debe destinarse una partida presupuestaria que permita llevar a cabo las acciones y transformación necesarias, por parte de personas especializadas, con trayectoria en la temática.

- **Asignación y optimización de recursos:** el presupuesto concedido debe materializarse en la elaboración de un listado de recursos que permitan la consecución de los objetivos planteados.

- **Clara definición de roles y funciones y empoderamiento** de las personas implicadas para que hagan suyo el proceso de mejora en igualdad y se involucren en él de manera activa.

Capítulo 4

¿CÓMO DAR CURSO AL PROCESO?



A nivel de decisiones, acciones, funcionamiento y dinámicas internas, **para dar curso al proceso se requiere:**

Actuar - Hacer explícito el compromiso con la igualdad entre los géneros a través de diversos medios (reuniones de personal, notas informativas, actas, comunicación web, etc.) tanto a nivel interno como externo. Este compromiso no debe considerarse una mera declaración de intenciones, sino que debe constar oficialmente en la documentación interna, entre los principios éticos y valores de la organización. La igualdad de género debe constituir un objetivo a alcanzar, con indicación de las actuaciones que la organización lleva a cabo y las responsabilidades públicas en base a las cuales se establecen los valores y reglas de funcionamiento de la organización.

Esta decisión precisa contar con la participación, aportes y colaboración de alguna/s persona/s con experticia en igualdad desde un enfoque de género, de tal manera que puedan generarse los pasos siguientes (diagnóstico y plan de igualdad) adecuadamente.

Elaborar un diagnóstico con enfoque de género sobre el estado de situación de la organización, como herramienta básica que permita analizar la realidad, identificando la existencia de posibles desequilibrios o desigualdades entre mujeres, hombres e identidades no binarias que dificultan una optimización de todos los recursos humanos en igualdad de condiciones, como de las medidas que se estén implementando en favor de la igualdad.

El compromiso con la igualdad de género conlleva la necesidad de establecer un sistema de recolección de información desagregada por sexo y

la utilización de indicadores de género que aporten información evidenciando las diferencias reales que se producen entre los géneros, así como los posibles focos de discriminación que se están teniendo lugar dentro de la organización. Localizar estas desigualdades permitirá enfocar las acciones sobre ellas para erradicarlas, disminuyendo la brecha de género y operativizando el principio de igualdad.

Elaborar el Plan de igualdad como documento estratégico que fija objetivos de igualdad, adopta estrategias, implanta sistemas eficaces de seguimiento y evalúa los objetivos marcados. El Plan ha de responder a los resultados del diagnóstico previamente realizado, lo cual permitirá a la organización corregir desigualdades, desequilibrios o discriminaciones respecto a las personas y facilitar una adecuada gestión del EP, atendiendo tanto a las necesidades del EP como a las actividades y objetivos de la organización.

El Plan de Igualdad como instrumento de intervención posibilita a una empresa u organización dirigir sus pasos hacia una finalidad concreta que es corregir los desequilibrios existentes y evitar que esto afecte los resultados institucionales.

Planificar junto con lxs demás integrantes del equipo y personas especializadas y/o con formación acreditada, las acciones y actividades del plan de igualdad, con términos y tiempos claramente expresados. Esto significa pensar y diseñar como serán gestionados, desarrollados y aprovechados por las organizaciones, el conocimiento y todo el potencial de las personas que las componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la entidad en su conjunto; así como planificar estas actividades, en apoyo

de sus políticas y estrategias para garantizar el eficaz funcionamiento del proceso⁵. El compromiso de la organización debe materializarse en recursos económicos, materiales y personales suficientes para acometer las acciones y actividades de mejora en igualdad previstas.

Designar una persona, responsable de gestionar todos los aspectos relacionados con la igualdad de género. En función del tamaño de la organización, la persona responsable puede delegar algunas de las labores más técnicas. No obstante, las funciones de guía, supervisión y coordinación del proceso de integración de las acciones para la igualdad de género no deben quedar sólo bajo su responsabilidad. En paralelo, establecer un **órgano o espacio interno** y específico donde el EP pueda asesorarse y/o informarse del alcance y posibilidades de beneficiarse de las medidas adoptadas, así como brindar su feed-back sobre los efectos reales de las mismas.

Implementar las medidas de operativización de la igualdad de género en los tiempos previstos, registrando obstáculos e instancias facilitadoras que, en lo posible, involucren al conjunto del personal. En esta etapa, es importante generar metodologías que permitan el registro de manera participativa y colaborativa, estimulando la capacidad de autorregulación de los EP frente a resultados negativos, inesperados o por cauces diferentes de los planificados, así como traccionando o potenciando aquellos procesos que se vayan dando en la línea de equiparación de oportunidades y trato.

Generar información continua e interna de la estrategia en forma paralela a la implementación, como elemento motivador, capaz de mejorar los resultados esperados. La información se extenderá entre todo el personal de la organización a fin de dar cuenta de las medidas adoptadas y los resultados conseguidos, con acciones del tipo: distribución de documentos corporativos que aludan explícitamente a la igualdad entre los géneros como objetivo sustancial de la organización; campañas corporativas de información y sensibilización que promuevan la igualdad como valor diferencial de la organización; introducción en los canales de difusión propios de la organización: circulares, intranet, tablón de anuncios, etc.

Realizar el seguimiento y la evaluación de la implementación del plan, a fin de evaluar la calidad e impacto del trabajo realizado en relación con el principio rector de igualdad, los objetivos definidos y las estrategias planteadas. El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza el proceso, con el objetivo de mejorar la eficacia y efectividad⁶ del mismo. La evaluación consiste en la comparación de los impactos⁷ reales del proceso desarrollado con el plan de igualdad, enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido.

⁵ Mientras la elaboración del Plan se halla a cargo de directivxs de la OE y consultorxs expertxs en la temática; la planificación de las acciones y actividades se encuentra a cargo del EP y de expertxs, para definir términos y tiempos de manera colaborativa.

⁶ La eficacia te informa sobre la adecuada aportación en el trabajo en cuanto a producción. Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. La efectividad mide los logros obtenidos por un programa o proyecto de desarrollo en relación con aquellos objetivos específicos que se habían establecido.

⁷ El impacto informa sobre la influencia causada en la situación del problema que intentabas afrontar. Es decir, ¿fue útil la estrategia planteada? Si no fue así, ¿por qué?

PASOS PARA IMPLEMENTAR EL ENFOQUE DE GÉNERO



Actuar - Hacer explícito el compromiso



Elaborar un diagnóstico con enfoque de género



Elaborar el Plan de igualdad



Planificar junto con lxs demás integrantes del equipo y personas especializadas



Designar una persona responsable de gestionar



Implementar las medidas de operativización



Generar información continua



Realizar el seguimiento y la evaluación

LOS FOCOS DE LA DISCRIMINACIÓN Y LAS BRECHAS DE GÉNERO EN EL MUNDO DEL TRABAJO: MEDIDAS PARA CONTRARRESTARLOS



En el mundo laboral, existen áreas en las cuales se ponen en evidencia con mayor magnitud las discriminaciones en base al género. Frente a estos focos de desigualdad, deben generarse medidas concretas para desalentar las prácticas que refuerzan las brechas existentes.

El acceso al empleo y la conformación de equipos de trabajo; la clasificación profesional, formación y promoción; la igualdad en la retribución y la conciliación de la vida personal y laboral resultan puntos estratégicos de intervención por parte de organizaciones que estén comprometidas con la igualdad sustantiva.

5.1. Incorporación del personal

El acceso al empleo es una de las bases sobre la que cimentar la igualdad de oportunidades en organizaciones. Incorporar el enfoque de género en esta instancia logrará plantillas más equilibradas. Además, la igualdad podrá configurarse como una marca/ impronta diferenciadora de identidad de la organización, en cuanto actores dentro de un ecosistema.

La discriminación por cuestiones de género puede manifestarse en la selección, en la convocatoria o cuando se arma un perfil o una solicitud, dando lugar a que algunas personas sean desestimadas como candidatas, aun cumpliendo con los requerimientos necesarios por estereotipos o prejuicios.

Si los requisitos más importantes son por ejemplo "edad", "sexo", "estado civil" "buena presentación", "disponibilidad total de horario", estamos en presencia de criterios discriminatorios basados en prejuicios, estereotipos y percepciones sin ningún fundamento que descalifican las competencias y habilidades productivas de las personas.

Preguntas orientadoras

¿Quién o quiénes están a cargo de la instancia de selección de personal?

¿Les comunicamos la decisión de alinear los criterios de convocatoria y selección a la igualdad sustantiva?

¿Cuentan con formación para ello?

¿Será necesario incorporar a más personas a esa tarea, para empezar las OE desde adentro haciendo la transformación?

¿Cómo se elaboran los perfiles requeridos?

¿Qué tipo de características se establecen como condición excluyente?

¿Bajo qué criterios se definen las competencias requeridas para el puesto de trabajo?

¿Cuáles son los canales a través de los cuales se publicitan las convocatorias?

¿A qué tipo de públicos llegan las convocatorias?

Son **recomendaciones** para las organizaciones en este aspecto:

- Promover el equilibrio en la participación de mujeres y hombres en los equipos encargados de la búsqueda, selección y contratación de personal.
- Generar instrumentos o formularios que garanticen la incorporación de información o referencias objetivas de las personas que están postulando en los procesos de contratación.
- Cambiar el tono, la forma y contenido de las políticas de incorporación y selección que se identifiquen como excluyentes.
- Evitar en los procesos de selección exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo.

- Asegurar que quienes hagan la selección del personal estén comprometidos/as con la equidad de género, teniendo en cuenta que contar con mujeres para la selección de personal no garantiza la no discriminación.

- Evaluar la composición, por sexo y por cargo, de la presencia de hombres y mujeres en los distintos estamentos de la empresa a fin de generar medidas que mitiguen los desequilibrios encontrados, si los hubiere.

En síntesis, la estrategia busca propiciar el ingreso de personal calificado, a través de procedimientos de selección estandarizados y objetivos, con adecuación a los perfiles de puestos, para todas las personas, verificando que la forma en que se estructuran estas políticas sea consistente con la legislación vigente.

5.2 Presencia equilibrada en equipos de trabajo

En esta área es necesario primero reconocer las diferencias presentes en los diferentes niveles, así como comenzar a analizar las causas que las convierten en desigualdades.

Cuando el número de mujeres en relación con el de hombres decrece ostensiblemente a medida que se asciende en la estructura de la organización, hay **segregación vertical**. Es decir, cuando se concentran muchas trabajadoras en puestos de la parte baja de la pirámide, pero no se encuentran, o solamente en un número muy reducido, en la parte más alta correspondiente a los puestos de decisión.

Cuando se concentran mujeres dentro del mismo nivel profesional, en determinados puestos (por ejemplo, administración,

limpieza, etc.) hay **segregación horizontal**.

Teniendo más claro en qué situación se encuadra la organización, podrá analizarse qué está causando esta desigualdad: un mal proceso de selección; la utilización de estereotipos basados en los roles tradicionales desempeñados por mujeres y hombres a la hora de establecer requisitos para el acceso o la promoción; el empleo de canales de información para las ofertas de empleo equivocados o de acceso limitado; diferente modalidad de contratación de hombres y mujeres en los últimos años en los distintos puestos y ocupaciones, si las categorías profesionales en las que se incluyen a mujeres y hombres no se corresponden con la formación y las funciones que desempeñan en su puesto o por el contrario son inferiores, entre otras.

Preguntas orientadoras

¿Qué áreas de trabajo tiene la organización en la actualidad?

¿Cuál es la composición de cada área, en términos de género?

¿Se cuenta con información actualizada del CV de cada integrante del personal?

¿Se ha generado una política conformación de equipos de trabajo acorde a la decisión institucional de hacer efectiva la igualdad sustancial?

¿Esa política ha sido comunicada al EP?

¿Se cuenta con medidas afirmativas para promover la movilidad de las mujeres y otras minorías políticas hacia puestos de decisión?

Son **recomendaciones** para las organizaciones en este aspecto:

- Proponerse metas, progresivas en el tiempo, para asegurar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos o de toma de decisiones, a fin de equilibrar la composición en los diferentes niveles de la pirámide.
- Definir un conjunto de acciones o programas para difundir los temas y prácticas relacionadas con la equidad de género al interior de la organización, a través de los cuales se promueva y se den a conocer, los derechos y deberes laborales para trabajadoras y trabajadores.
- Generar y dar a conocer criterios claros para el desempeño de roles y funciones, desagregando requisitos en torno a formación y capacidades exigidas para el puesto.

5.3 Promoción del personal

De acuerdo al informe de OIT (2015)⁸, en la mayoría de organizaciones se constata que el acceso de las mujeres a los niveles jerárquicos ha sido mucho más lento y que hoy –pese a los llamativos avances en el nivel educativo de las mujeres respecto de los hombres– sigue habiendo una franca mayoría de hombres en puestos con mayor nivel de decisión, con más oportunidades de desarrollo de carrera y mejor remunerados.

Cuando se evalúan las razones y formas de esta disparidad se concluye que el principal motivo de esta inequi-

dad es la discriminación por género, al valorarse como superiores o inferiores atributos asociados a lo masculino o a lo femenino, con base a estereotipos de género⁹. Para adoptar medidas que fomenten el acceso igualitario a los espacios de responsabilidad, es menester tener en cuenta la distribución de mujeres y hombres en los distintos niveles jerárquicos.

También considerar si el porcentaje de movilidad ascendente de mujeres y hombres es proporcional al número de mujeres y hombres en la organización.

⁸ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_374313.pdf

⁹ Un estereotipo de género es "una pre-concepción de atributos o características poseídas o papeles que son o deberían ser ejecutados por hombres y mujeres respectivamente" (CIDH, 2009). Al atribuir a lo masculino y a lo femenino determinadas cualidades y jerarquizarlas, en función de lo cual lo masculino goza de cierta superioridad sobre lo femenino, reproducen y refuerzan la desigualdad.

Preguntas orientadoras

¿Cuáles son los criterios establecidos para la promoción del personal en la organización?

¿Los criterios establecidos se modifican periódicamente o son estáticos?

¿Se han seguido esos criterios en los procesos efectivos de promoción?

¿Es decisión institucional reconocer las trayectorias de las personas que forman parte de la organización o al momento de designar responsables se recurre a personas externas?

¿Existen espacios de participación o comunicación en donde se puedan reconocer nuevos liderazgos?

Son **recomendaciones** para las organizaciones en este aspecto:

- Definir explícitamente los criterios de promoción del personal
- Comunicar de manera efectiva los criterios de promoción del personal
- Utilizar pruebas objetivas en los procesos de promoción de personal.
- Utilizar un lenguaje inclusivo en las convocatorias de ascenso/movilidad.
- Definir claramente el perfil buscado, excluyendo aspectos relacionados con cuestiones personales.
- No establecer requisitos en cuanto al sexo o a las cargas familiares.

Al igual que en la fase de selección, este proceso debe ser accesible a todo el personal, debiéndose utilizar medios de difusión adecuados.

El establecimiento de criterios de promoción y evaluación del desempeño con un enfoque de género constituye, además, una motivación para el personal.

5.3 Capacitación y desarrollo profesional

El acceso a la capacitación o formación del personal constituye un instrumento idóneo para que mujeres, hombres e identidades no binarias tengan más oportunidades de ampliar sus capacidades, habilidades y de desarrollarse a la par de los cambios estructurales y tecnológicos.

La capacitación y desarrollo profesional vista desde la perspectiva de género, comprende el análisis de aspectos culturales y sociales que originan que mujeres y hombres aún sigan siendo posicionados en determinadas profesio-

nes y ocupaciones en base a estereotipos de género.

Son **recomendaciones** para las organizaciones en este aspecto:

- Establecer medidas de incentivo con enfoque de género para que mujeres y hombres comiencen a incorporarse en actividades tradicionalmente ocupadas por el sexo opuesto.
- Rotar a mujeres y hombres en diferentes funciones para que amplíen sus competencias.

- Impartir cursos en horarios laborales o bajo modalidades no convencionales –especialmente virtuales– que permitan compatibilizar las obligaciones familiares con las formativas.
- Orientar los planes de formación para el personal –si los hubiere– a funciones o puestos, no a sexos.
- Identificar los obstáculos que entorpecen las posibilidades de desarrollo

de carrera de las mujeres e identidades no binarias.

- Generar políticas explícitas para la promoción de minorías políticas en la organización.
- Incluir en los planes de capacitación contenidos vinculados a la “no discriminación e igualdad de oportunidades”.

5.4 Igualdad salarial

Si bien el principio de igualdad salarial se sustenta en un derecho ampliamente conocido, incuestionable y supuestamente exigible, son muchas las dificultades que aún no se han superado para hacerlo efectivo en la práctica de todas las organizaciones.

Cada vez que personas que poseen calificaciones y características de productividad equivalentes realizan actividades-trabajos de igual valor que, como contrapartida, reciben una remuneración-pago inferior que la de los demás, como consecuencia de su sexo o género, estamos en presencia de situaciones de discriminación que deben ser modificadas.

Son **recomendaciones** para las organizaciones en este aspecto:

- Cambiar el estigma de bajo valor de los “trabajos femeninos” en comparación con los “valiosos” que realizan los hombres.
- Contar con información sistematizada sobre escalas de remuneración del personal.
- Desalentar la idea de que la contratación de mujeres implica un costo más alto.
- Analizar las diferencias reales en cada organización que se generan entre hombres y mujeres, por estamentos (administrativos, técnicos y profesionales, gerenciales, etc.).
- Generar, a partir del registro de salarios realizado, un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.

Preguntas orientadoras

¿Cuáles son los criterios establecidos para fijar el monto de las retribuciones?

¿Quiénes participan en la definición de los criterios?

¿Si existieran tales criterios, se siguen en todos los casos o hay excepciones?

¿Cuáles son las tareas o actividades reconocidas como mejor rentadas?

¿Está disponible la información sobre la retribución que perciben quienes trabajan en la organización?

5.5 Conciliación de la vida laboral, familiar y personal

El principio de igualdad supone la necesidad de compensar la desventaja de las mujeres en lo concerniente a las condiciones de acceso y participación en el mercado de trabajo y a la desventaja de los hombres, con respecto a su participación en la vida familiar. Estas desventajas, para unas u otros, son efecto de prácticas sociales y culturales.

La necesidad de conciliar los ámbitos laboral y familiar, de mujeres y hombres, es un desafío pendiente porque las características de la realidad laboral actual

dejan poco tiempo para compartir y desarrollarse en familia.

En este ámbito se agrupa un conjunto de medidas, orientadas hacia las buenas prácticas, que procuran una mejora en las condiciones de vida de las personas, en tanto les permita equilibrar su vida laboral con su vida familiar.

El énfasis puesto respecto a las mujeres, responde a que suelen ser ellas las que tienen las principales dificultades en esta relación entre vida laboral y vida familiar.

Son **recomendaciones** para las organizaciones en este aspecto:

Preguntas orientadoras

¿La organización cuenta con una política de conciliación laboral-familiar?

¿La organización desarrolla medidas concretas tendientes a la conciliación laboral-familiar?

¿Se provee al EP de información sobre licencias, permisos, etc. vinculados a situaciones personales/familiares?

¿Cuenta la organización con algún mecanismo o espacio de escucha, atención o resolución de situaciones personales/familiares del personal?

¿Es posible detectar mecanismos subrepticios de sanción o disciplinamiento como respuesta a situaciones personales/familiares del personal?

- Cumplir adecuadamente con las legislaciones vigentes en materia de licencias por maternidad, paternidad, adopción, estudio y enfermedad. Teniendo presente que en algunos países las licencias postnatales resultan muy breves, establecer políticas de licencias más amplias e intercambiables entre progenitores.

- Llegar a acuerdos con las personas que integran EP para el diseño de un sistema de permisos especiales, en el cual no se vean lesionados los intereses de la organización pero que, a su vez, permita que eventualmente puedan participar en actividades extra-laborales reconociendo compensaciones o reposiciones de tiempo.

- Garantizar la conservación del puesto u otro de igual o superior nivel, a los/as trabajadores/as que se reincorporen tras un permiso por una larga ausencia (por maternidad/paternidad, razones de salud, etc.).

- Establecer políticas diferenciadas para mujeres embarazadas, ya sea mediante permisos de descanso o salidas adicionales para gestiones vinculadas al estado de gravidez.
- Establecer cierta cantidad de horas anuales para trámites personales y/o familiares (consultas médicas, obligaciones escolares de los/as hijos/as).
- Implementar medidas de flexibilidad horaria (home office) y formas alternativas de trabajo que aseguren resultados, pero al mismo tiempo permitan un manejo más autónomo del tiempo laboral.
- Brindar apoyos complementarios como posibilidades de préstamos a los/as trabajadores/as que lo requieran, por ejemplo, para pagar estudios universitarios de sus hijos/as.

CREACIÓN DE ENTORNOS SEGUROS E INCLUYENTES EN ESPACIOS LABORALES DE ORGANIZACIONES



Si bien ya existen algunas iniciativas orientadas a la creación de entornos seguros e incluyentes en América Latina, la violencia de género reflejada en prácticas y comportamientos constituye un problema de gravedad que las organizaciones han comenzado a identificar como tal. Sin embargo, ni las organizaciones y empresas a nivel individual ni el ecosistema en su generalidad cuentan con instrumentos y procedimientos para el abordaje y atención de situaciones de violencia, elaborados de manera situada.

La intervención para desalentar y erradicar actitudes y patrones de comportamiento que mantienen las conductas violentas de género, así como las consecuencias que derivan dichas conductas, exige la máxima atención por parte del total de las organizaciones.

Es imprescindible que lxs responsables de la organización adquieran el **compromiso formal** de prevenir, atender y sancionar cualquier forma de sexismo y violencia de género ya sea que se produzca en el seno de la entidad (a nivel interno) o en ámbitos extra-organización (a nivel externo), pero en los que esta participe.

6.1 A nivel intra-institucional

Pensar y construir los nuevos aportes desde la perspectiva de igualdad de oportunidades y derechos en una organización implica el desarrollo de un proceso complejo y necesariamente participativo en el que las personas que forman parte de ella, directivxs y equipos de trabajo, se expresen y pongan de manifiesto el estado de situación de las relaciones entre los géneros en ese contexto específico.

El Plan de prevención, abordaje y atención de situaciones y/o conductas que impliquen violencia de género en el ámbito laboral de organizaciones es una herramienta de programación que prioriza estrategias de prevención, así como incluye procedimientos de intervención contruidos y validados en la organización.

Es una guía para desarrollar iniciativas/acciones, las cuales han de gestionarse mediante liderazgos democráticos, con asignación de

instancias a recurrir por las víctimas y procedimientos a cumplir por lxs responsables.

Dada la complejidad y especificidad de las distintas acciones que se contemplan en este instrumento y la dificultad que conlleva la perfecta coordinación de todos los aspectos implicados a fin de garantizar la aplicación del mismo, lxs responsables de la organización implicados en la prevención y erradicación de la violencia de género deberán garantizar que pondrán a disposición cuantos medios se precisen para facilitar la difusión, conocimiento y aplicación del mismo, adoptando las medidas que resulten oportunas a tal efecto.

El Plan de acción deberá ser diseñado en cooperación con interlocutorxs expertxs, especializadx en temáticas de género, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: prevención, detección, apoyo y acción, en las diferentes etapas que contemple.

Aunque la elaboración del Plan deberá desarrollarse considerando la especificidad de cada organización, mediante una propuesta situada que recoja las características de la cultura institucional, contemple los rasgos más sobresalientes de las dinámicas de

relacionamiento en la organización, las trayectorias construidas y la realidad actual, se ofrecen algunos lineamientos, especialmente en relación a las etapas consideradas pertinentes y sus contenidos mínimos:

Etapa 1 **Prevención:** **acciones de sensibilización, capacitación y co-creación**

Divulgación de las modalidades que pueden asumir las violencias y los ámbitos en que se configuran¹⁰.

Difusión de herramientas existentes.

Mapeo colaborativo de situaciones o conductas indebidas que impliquen prácticas de violencia de género en el ámbito de la organización.

Etapa 2 **Detección:** **variedad de recursos para la protección de derechos**

Mediante la asistencia técnica apropiada, es menester la **generación de un programa de protección de derechos** que, a través de una **variada gama de recursos**, garantice la confidencialidad de los casos que se puedan presentar y su tratamiento con perspectiva de género.

Etapa 3 **Atención:** **procedimientos claros y garantías de debido proceso**

Generación de una **instancia colegiada que**, bajo la forma de Comité, **dirima los asuntos relacionados con el acoso y otras formas de violencias en la organización**, asegurando las garantías de debido proceso y justicia para las partes involucradas, desde un enfoque restaurativo que fomente la responsabilización de quien perpetró la violencia –aunque sin excluir el reproche ni la sanción correspondiente– y favorezca la contención, atención y reparación a la persona afectada.

¹⁰ Se anexa un Glosario con conceptualizaciones.

6.2. A nivel extra-institucional

En esta área, la premisa es que las organizaciones forman parte de un ecosistema, en el marco del cual se desarrollan diferentes espacios y eventos en los cuales también es necesario sostener el compromiso asumido a nivel intra-institucional en relación con la prevención, atención y sanción de conductas o situaciones violentas en base al género.

El desafío y la presente propuesta va en línea de trabajar con el conjunto de las organizaciones y los actores que forman parte del ecosistema, repensando de manera articulada las diferentes dimensiones en juego: marcos normativos vigentes, estructura organizativa, decisión política y compromiso ético.

No existe una propuesta única, ni un código estándar que pueda ser generado para luego ser replicado en innumerables escenarios. La importancia del tema requiere un **espacio en la planificación inicial de cada evento, que permita generar un instrumento específico que contemple las características** del mismo (conferencia, desconferencia, seminario, workshop, foro, etc.).

El desafío es la acción y **construcción colaborativa** de nuevos instrumentos situados que puedan surgir y ser susceptibles de apropiación colectiva. Cada organización debe ser partícipe de esa generación, asumiendo luego la responsabilidad de la **puesta en marcha y aplicación efectiva**, bajo los criterios acordados.

Este modo de construcción generará beneficios no sólo para las organizaciones que toman la decisión de prevenir, atender y sancionar conductas discriminatorias y violentas en sus ámbitos internos sino también a los otros acto-

res –de gran diversidad– que interactúan directa o indirectamente en el ecosistema, a partir del señalamiento de **buenas prácticas concretas**, afianzadas con marcos conceptuales, metodologías, herramientas y procedimientos de intervención definidos sobre criterios comunes y en base a los estándares vigentes en materia de igualdad y no discriminación.

Capítulo 7

LISTA DE REFERENCIAS



Congreso de la Nación Argentina (2009). **Ley N° 26.485 de Protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales.** Disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm>

Civicus Alianza Mundial para la Participación Ciudadana (s/f). **Seguimiento y Evaluación.** Disponible en <https://www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

Corte Interamericana de DDHH (2009). **Sentencia del Caso González y otras -Campo Algodonero cs. México,** Sentencia del 16/11/2009, párrafo 401.

García Prince, E. (2008): **Políticas de Igualdad, Equidad y Gender Mainstreaming. ¿De qué estamos hablando? Marco Conceptual.** San Salvador: PNUD. Disponible en <http://mujeresdelsur.org/sitio/images/descargas/evangelina%20garcia%20prince.%20gender%20mainstreaming.%20ultimo%20documento.pdf>

Prato, J. y Palummo J. (2013). **Violencia basada en género y generaciones.** Disponible en <http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/40831/1/vbagg.pdf>

Organización de Naciones Unidas (2015). **Agenda de Desarrollo Sostenible.** Disponible en <https://www.onu.org.ar/agenda-post-2015/>

Organización de Naciones Unidas (1999). **Pacto Global.** Disponible en <http://pactoglobal.org.ar/acerca-de-pacto-global/>

Organización Internacional del Trabajo (2008). **ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género.** Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_094520.pdf

Organización Internacional del Trabajo (2015). **Guía de recursos sobre las cuestiones de género en las políticas de empleo y del mercado de trabajo.** Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_374313.pdf

Organización Internacional del Trabajo (s/f). **El hostigamiento o acoso sexual. Género, salud y seguridad en el trabajo Hoja informativa (4).** Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227404.pdf

Red Uruguaya contra la Violencia doméstica y sexual (2013). **Violencia basada en género.** Disponible en <http://www.violenciadomestica.org.uy/publicaciones/Lib1%20Violencia%20de%20genero-L.pdf>

Universidad Nacional de Córdoba (2016). **Por una UNC libre de violencias. Herramientas y recursos para el abordaje de las problemáticas de género.** Disponible en <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/2016%20SEU%20GENERO%20cartilla%20web.pdf>

Valenzuela, M. E. (2004). **Mujeres, pobreza y mercado de trabajo: Argentina y Paraguay.** Buenos Aires: OIT. Disponible en https://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterforo/temas/gender/doc/cinter/muj_pmt.htm

GLOSARIO¹¹



¹¹ Para este Glosario se compilaron contenidos provenientes de diversas fuentes: Congreso de la Nación Argentina (2009), Prato y Palummo (2013), Red Uruguay contra la Violencia doméstica y sexual (2013), Universidad Nacional de Córdoba (2016), Medios en Igualdad (2018) . Organización Internacional del Trabajo (s/f).

LA DISCRMINACIÓN Y LA VIOLENCIA POR CUESTIONES DE GÉNERO tienen una **presencia permanente en el entramado social e institucional**, construidas bajo el signo de la subordinación de las mujeres y las identidades de género no hegemónicas, a pesar de ciertas igualdades jurídicas obtenidas en la actualidad.

VIOLENCIA es un acto intencional de poder, ejercido por acción o por omisión, con el objetivo de someter, dominar y controlar, imponer la voluntad de quien la ejerce por sobre la voluntad de la parte que la recibe, transgrediendo derechos y produciendo daño.

A nivel del funcionamiento social el concepto de PATRIARCADO designa una estructura social jerárquica, basada en un conjunto de ideas, prejuicios, símbolos, costumbres e incluso leyes respecto de las mujeres, por la que el género masculino domina, limita y oprime al femenino. Esta estructura social jerárquica es la que da sentido a los conceptos de género, relaciones de género, discriminación de género y violencia de género.

Como resultado del aprendizaje cultural varones y mujeres exhiben los roles e identidades que le han sido asignados bajo la etiqueta del género. De ahí la preeminencia de lo masculino y la subalternidad de lo femenino, ingredientes indispensables de ese orden simbólico que define las relaciones de poder.

LA PERSPECTIVA DE GÉNERO pretende desnaturalizar, desde el punto de vista teórico y desde las intervenciones sociales, el carácter jerárquico atribuido a la relación entre los géneros y mostrar que los modelos de varón y mujer, así como la idea de heterosexualidad obligatoria son construcciones sociales que establecen formas de interrelación y especifican lo que cada persona puede o debe hacer. Por ser construcciones sociales, varían de un lugar a otro, evolucionan en el tiempo, y son sustituidas por otras construcciones

sociales, a medida que las realidades cambian.

VIOLENCIA DE GÉNERO es la que se ejerce en base al sexo o el género de una persona, en distintos ámbitos de la vida social y política, pero enraizada en las relaciones de género dominantes en una sociedad. Abarca **todas las que se ejercen desde la posición dominante masculina sobre representantes de las posiciones subordinadas**, sean estos: mujeres, menores, adultos mayores, discapacitados/as, integrantes de minorías (de la diversidad sexual, racial, étnica o nacional).

Ocurre tanto en el ámbito público como en el privado, los lugares de trabajo, centros de salud, centros educativos y la comunidad en general, como en el hogar y la relación de pareja.

Existen DIVERSOS TIPOS de violencia contra las mujeres: física; psicológica; sexual; económica y patrimonial; y simbólica, así como diferentes MODALIDADES, esto es, modos en que los tipos de violencia se manifiestan en los diferentes ámbitos: doméstica; institucional; laboral; contra la libertad reproductiva; obstétrica; y mediática.

Esta exhaustividad permite pensar las diversas intersecciones que son posibles entre los tipos y modalidades de violencia contra las mujeres, o sea, las múltiples formas en que pueden combinarse las variadas expresiones de la violencia hacia las mujeres.

Tipos de violencia

Tipo	Definición
Física	La que se emplea contra el cuerpo de la mujer produciendo dolor, daño o riesgo de producirlo y cualquier otra forma de maltrato o agresión que afecte su integridad física.
Psicológica	La que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación o aislamiento. Incluye también la culpabilización, vigilancia constante, exigencia de obediencia o sumisión, coerción verbal, persecución, insulto, indiferencia, abandono, celos excesivos, chantaje, ridiculización, explotación y limitación del derecho de circulación o cualquier otro medio que cause perjuicio a su salud psicológica y a la autodeterminación.
Sexual	Cualquier acción que implique la vulneración en todas sus formas, con o sin acceso genital, del derecho de la mujer de decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación, incluyendo la violación dentro del matrimonio o de otras relaciones vinculares o de parentesco, exista o no convivencia, así como la prostitución forzada, explotación, esclavitud, acoso, abuso sexual y trata de mujeres.
Económica y patrimonial	La que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de: a) La perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes; b) La pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales; c) La limitación de los recursos económicos destinados a satisfacer sus necesidades o privación de los medios indispensables para vivir una vida digna; d) La limitación o control de sus ingresos, así como la percepción de un salario menor por igual tarea, dentro de un mismo lugar de trabajo.
Simbólica	La que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad.
Contra la libertad reproductiva	Aquella que vulnere el derecho de las mujeres a decidir libre y responsablemente el número de embarazos o el intervalo entre los nacimientos.
Violencia obstétrica	Aquella que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada en un trato deshumanizado, un abuso de medicalización y patologización de los procesos naturales.

Modalidades de violencia

Modalidad	Definición	Tipos
Doméstica	Aquella ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde ésta ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres. Se entiende por grupo familiar el originado en el parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, el matrimonio, las uniones de hecho y las parejas o noviazgos. Incluye las relaciones vigentes o finalizadas, no siendo requisito la convivencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Física • Psicológica • Sexual • Económica • Simbólica • Contra la libertad reproductiva
Institucional	Aquella realizada por las/los funcionarias/os, profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley. Quedan comprendidas, además, las que se ejercen en los partidos políticos, sindicatos, organizaciones empresariales, deportivas y de la sociedad civil .	<ul style="list-style-type: none"> • Física • Psicológica • Sexual • Económica • Simbólica • Contra la libertad reproductiva • Obstétrica
Laboral (ámbito público y privado)	Aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo. Constituye también violencia contra las mujeres en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual remuneración por igual tarea o función. Asimismo, incluye el hostigamiento psicológico en forma sistemática sobre una determinada trabajadora con el fin de lograr su exclusión laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Física • Psicológica • Sexual • Económica • Simbólica • Contra la libertad reproductiva
Mediática	Aquella publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados a través de cualquier medio masivo de comunicación, que de manera directa o indirecta promueva la explotación de mujeres o sus imágenes, injurie, difame, discrimine, deshonre, humille o atente contra la dignidad de las mujeres, como así también la utilización de mujeres, adolescentes y niñas en mensajes e imágenes pornográficas, legitimando la desigualdad de trato o construya patrones socioculturales reproductores de la desigualdad o generadores de violencia contra las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> • Psicológica • Simbólica

Acoso sexual

Chantaje sexual

Tiene lugar cuando se condiciona a la víctima con la consecución de un beneficio laboral – aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo– para que acceda a comportamientos de connotación sexual.

En la medida que supone un abuso de autoridad, solo puede ser realizado por quien tenga poder para proporcionar o retirar un beneficio laboral.

Acoso ambiental

Es el realizado por personas que no tienen poder de disposición sobre la relación contractual de la víctima (compañeros, clientes, proveedores, etc.).

Son todas aquellas conductas de naturaleza sexual que "crean un ambiente de trabajo humillante, hostil o amenazador para el/la acosado/a".

Acoso por razón de sexo

Es cualquier comportamiento que se realice en función del sexo de una persona con el propósito o produzca el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Es el acoso que se realiza por nuestro sexo (género), pero no para conseguir sexo. Es, por ejemplo, acoso por razón de sexo el que persigue incomodar y alejar a trabajadores y trabajadoras de trabajos considerados normalmente cosa de hombre o de mujeres.

Mediante las continuas alegaciones al sexo se pretende incomodar, excluir y mantener la estratificación laboral y limitar el acceso a oportunidades.

¿Quién puede ser objeto de acoso sexual?

Tanto hombres como mujeres son objeto de acoso sexual, si bien los estudios ponen de relieve que la amplia mayoría son mujeres.

Las investigaciones muestran que el tipo de mujer más vulnerable al acoso

sexual es la mujer joven, económicamente dependiente, soltera o divorciada y con estatus de inmigrante. Con respecto a los hombres, aquellos que sufren un mayor acoso son los jóvenes, homosexuales y miembros de minorías étnicas o raciales.

¿Quién puede acosar?

El acoso puede provenir de directivos o empleados con jerarquía en la OSC, clientes, proveedores y compañerxs de trabajo. Pueden ser hombres y mujeres, destacando estadísticamente el acoso

de hombres hacia mujeres. El acoso sexual entre personas del mismo sexo es reciente, pero con una tendencia ascendente.

Acoso sexual, relaciones de poder y condiciones de trabajo

- El acoso sexual es una manifestación de relaciones de poder. Las mujeres están más expuestas a ser víctimas del acoso sexual precisamente porque se encuentran en posiciones de menos poder, más vulnerables e inseguras. Pero también pueden ser objeto de acoso cuando se las percibe como competidoras por el poder. Por tanto, el acoso sexual afecta a mujeres en todos los niveles jerárquicos y tipos de trabajo.
- El acoso sexual forma parte e influye en las condiciones de trabajo. El hostigamiento sexual perjudica las condiciones de trabajo. Es uno de los factores de riesgo que aparecen en investigaciones de salud ocupacional que han contemplado el conjunto de condiciones de trabajo y han incorporado las experiencias y la voz de las trabajadoras.
- El acoso sexual tiene un impacto directo en la salud, con repercusiones psíquicas (reacciones relacionadas con el estrés como traumas emocionales, ansiedad, depresión, estados de nerviosismo, sentimientos de baja autoestima), y físicas (trastornos del sueño, dolores de cabeza, problemas gastrointestinales, hipertensión).



CRÉDITOS

Elaboración

ALTEC Alianza Latinoamericana para la Tecnología Cívica

Autoría

María Sílvia Corbalán y Alejandra Pérez Scalzi

Colaboración

Lucía Abelenda

Realizado con el apoyo de

Luminate y Fundación Avina

2019



ALTEC 

Luminate
Building stronger societies

Fundación
Avina