
LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LOS MAYORES COSTOS, MITOS Y REALIDADES

DUFOUR, GABRIELA MARISA¹

Fecha de recepción: 25 de septiembre de 2021

Fecha de aprobación: 07 de octubre de 2021

ark:/s27188507/1ewt1gijs

Resumen

Reducir la desigualdad entre hombres y mujeres requiere el compromiso y la acción de todos los actores y actrices del mundo productivo. Los relevamientos realizados en la investigación evidenciaron que la desigualdad de género provoca segregación ocupacional vertical y horizontal por razones de sexo, diferente remuneración por la misma tarea y mujeres con sobrecarga en las tareas de cuidado, postergando su desarrollo laboral.

Una gestión empresarial que integre la igualdad entre mujeres y hombres permitirá aprovechar el talento y las potencialidades de las personas y contribuirá a mejorar la productividad y competencia de las organizaciones, así como la competitividad sistémica del territorio y la calidad de vida de la sociedad. Necesitamos derribar mitos de la gestión de las unidades productivas y promover la transversalización del enfoque de género en la estrategia, la planificación y la operación de las organizaciones.

El objetivo de este trabajo es medir con objetividad y eficacia las mejoras concretas de la incorporación de la igualdad de género en las empresas. En el desarrollo de ese objetivo, iniciaremos el reconocimiento de situaciones vinculadas con la temática y procuraremos corroborar la necesidad de dejar de lado el mito al que alude el título del presente trabajo.

Palabras clave: gestión de personal, igualdad, género, indicadores.

JEL: J710

¹ Magíster. Contadora Pública. Profesora Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. gabi.dufour@gmail.com

GENDER EQUALITY AND THE LARGEST COSTS, MYTHS AND REALITIES

Abstract

Reducing inequality between men and women requires the commitment and action of all of those involved in the productive world. The surveys carried out in the research showed that gender inequality causes vertical and horizontal occupational segregation based on sex, different remuneration for the same task and women with an overload of care tasks, delaying their professional development.

A business management that integrates equality between women and men will make it possible to take advantage of the talent and potential of people and will contribute to improving the productivity and competence of organizations, as well as the systemic competitiveness of the territory and the quality of life of society. We need to break down myths about the management of productive units and promote the mainstreaming of the gender approach in the strategy, planning and operation of organizations.

The objective of this work is to objectively and effectively measure concrete improvements in the incorporation of gender equality in companies. In the development of this objective, we will begin by recognizing situations related to the subject and we will try to corroborate the need to put aside the myth referred to in the title of this paper.

Keywords: personnel management, equality, gender, indicators.

JEL: J710

IGUALDADE DE GÊNERO E OS MAIS ALTOS CUSTOS, MITOS E REALIDADES

Resumo

A redução da desigualdade entre homens e mulheres requer o compromisso e a ação de todos os atores e atrizes do mundo produtivo. Os levantamentos realizados na pesquisa mostraram que a desigualdade de gênero provoca segregação ocupacional vertical e horizontal por motivos de sexo, remuneração diferenciada para a mesma tarefa e mulheres com sobrecarga nas tarefas de sobrecarregadas com atividades de cuidado, postergando seu desenvolvimento laboral.

Uma gestão empresarial que integre a igualdade entre mulheres e homens permitirá o aproveitamento do talento e potencial das pessoas e contribuirá para melhorar a produtividade e competência das organizações, bem como a competitividade sistêmica do território e a qualidade de vida da sociedade.

Precisamos quebrar mitos sobre a gestão de unidades produtivas e promover a transversalização da abordagem de gênero na estratégia, planejamento e operação das organizações.

O objetivo deste trabalho é medir de forma objetiva e eficaz as melhorias concretas na incorporação da igualdade de gênero nas empresas. No desenvolvimento deste objetivo, iniciaremos o reconhecimento de situações relacionadas ao tema e tentaremos corroborar a necessidade de deixar de lado o mito aludido no título deste trabalho.

Palavras-chaves: gestão de pessoas, igualdade, gênero, indicadores.

JEL: J710.

L'ÉGALITÉ DES GENRES ET LES COÛTS ÉLEVÉS, MYTHES ET RÉALITÉ

Résumé

Réduire l'inégalité entre hommes et femmes exige l'engagement et l'action de tous les acteurs et actrices du monde productif. Les études réalisées ont montré que l'inégalité de genre provoque une ségrégation occupationnelle verticale et horizontale par sexes, de différentes rémunérations pour le même travail et des femmes avec une surcharge de tâches domestiques affectant leur évolution au travail.

Une gestion d'entreprise intégrant l'égalité entre femmes et hommes permettra de mieux gérer le talent et le potentiel des personnes et contribuera à améliorer la productivité et les compétences des organisations, ainsi que la compétitivité systémique du territoire et la qualité de vie de la société. Il nous faut éliminer les mythes de la gestion des unités productives et promouvoir la transversalité de l'approche de genre dans la stratégie, la planification et l'opération des organisations.

Le but de ce travail est de mesurer avec objectivité et efficacité les améliorations concrètes de l'incorporation de l'égalité de genre dans les entreprises. Dans le développement de cet objectif, nous allons tout d'abord reconnaître des situations liées à la thématique et confirmer le besoin d'abandonner le mythe dont fait référence le titre de ce travail.

Mots clés: gestion du personnel, égalité, genre, indicateurs.

JEL: J710.

1. Introducción

Hace más de 40 años en Latinoamérica se comenzó a construir una agenda regional de género, cuyo primer evento fue la Primera Conferencia Regional sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina en La Habana (1977) promovida por Naciones Unidas.

A pesar de los esfuerzos, no resultó fácil lograr que los Estados de la región tomaran una actitud proactiva y las políticas públicas de género han encontrado múltiples obstáculos, ya que trabajar las desigualdades de género como asunto público no logró pleno consenso, ni la suficiente legitimidad aún.

En Argentina y el mundo, hubo un cambio significativo a partir de que las organizaciones feministas ganaron la calle e impusieron su agenda. #NiUnaMenos, #AbortoLegal, #MatrimonioIgualitario, #IdentidadDeGénero crecieron y se posicionaron.

Argentina, durante los últimos 20 años, modificó su legislación. La creación del Ministerio Nacional de Mujeres, Géneros y Diversidades en diciembre del 2019, con la transversalización de las políticas públicas a través del Decreto 680/2020 del mes de agosto del año pasado, garantiza una mayor organización institucional y permite mejorar los estándares, mecanismos, herramientas y controles para que sea posible y efectivo un abordaje con perspectiva de género en todas las políticas públicas nacionales.

Las leyes integrales dirigidas a superar la violencia contra las mujeres, denominadas “de segunda generación”, en función de considerar la violencia en el ámbito de las relaciones interpersonales y visibilizar todos los tipos de violencia –física, psicológica, sexual, económica, patrimonial, simbólica, política–, han alcanzado avances, pero es indiscutible que hay una cuenta pendiente en cuanto a lograr dos autonomías claves: la económica, pensada en el desarrollo pleno de las mujeres y diversidades, y en la toma de decisiones que se exterioriza en la participación en los espacios de poder y el logro de la paridad en las relaciones jerárquicas en los ámbitos públicos y privados.

Fue la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, realizada en 1995 en Beijing, la que estableció la Plataforma Mundial de Acción, con 12 estrategias que consolidaron los avances de todas las declaraciones, convenciones y conferencias anteriores. Se instituye la equidad de género como un enfoque de todas las políticas de desarrollo y la transversalidad de la perspectiva de género como un eje orientador para la transformación de las estructuras sexistas y discriminatorias y para alcanzar un desarrollo humano con equidad.

En la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, de enero del 2020 en Chile, CEPAL presentó un documento muy valioso, denominado “La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes”, que pone en evidencia que una de las prioridades es la incorporación de la mujer a la participación activa dentro el desarrollo sostenible y,

de esa manera, lograr que el colectivo feminista pueda encontrar su progreso personal y familiar, en función de sus deseos y aspiraciones. Para que suceda esto se necesita adquirir la capacidad de decidir sobre los ingresos, los activos familiares y el uso del tiempo e, indispensablemente, alcanzar la paridad en las condiciones laborales y en el acceso a los bienes productivos y al crédito.

La economía latinoamericana tiene un relativo grado de diversificación productiva, a la par que una pronunciada disparidad en los tamaños de empresa. La estructura productiva y una canasta exportadora primarizada repercuten en la cantidad y calidad del empleo y en los esquemas distributivos a través de los ingresos de las familias, impidiendo la posibilidad de mitigar la pobreza y las desigualdades. Lamentablemente no se han logrado transformar las producciones en otras con mayor valor agregado, intensivas en conocimiento y tecnología, que permitirían el aumento significativo de empleos de calidad y diversificados. Esta situación, si bien general, viene limitando e impactando más sobre las oportunidades laborales y salariales de las mujeres, y se verifican en la postergación de la incorporación de la perspectiva de género en las unidades productivas.

La “feminización del trabajo” es una tendencia global, y si bien aumentó la participación laboral de las mujeres e identidades no binarias, esa inserción se concentró en empleos precarizados y en sectores de actividad a partir de estereotipos instalados socialmente y sobrerrepresentadas como trabajadoras autónomas e informales. Las estadísticas y los estudios económicos sobre desigualdades de género marcan claramente que las mujeres tienen menores salarios promedios que los varones, y para verificar este efecto debemos analizar las cadenas productivas, los mercados laborales y los estereotipos vigentes.

La desigualdad de género tiene nodos estructurantes: la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado. Son factores que obstaculizan lograr en forma plena la autonomía económica de las mujeres.

- En el primer nodo se reconocen tipos de segregaciones que generan discriminación y brechas. La segregación ocupacional horizontal, conocida como *las paredes de cristal*, a través de la definición impuesta y arbitraria de empleos para mujeres y varones. La segregación ocupacional vertical, más conocida como *techo de cristal*, que se visibiliza con la falta de mujeres en la conducción de las organizaciones. Las asimetrías en la distribución de los trabajos de cuidados dan lugar al fenómeno referido como *escaleras rotas*, por el efecto de interrupciones que tienden a producirse en las trayectorias laborales de las mujeres vinculadas generalmente a la maternidad; pero también al cuidado de otras personas a cargo y mermando las oportunidades de ascenso, que se acrecienta cuando existen normas, políticas o procesos de promoción, que favorecen la contratación o el ascenso incorporando criterios de antigüedad; y la del *piso pegajoso*, que refiere a la tendencia de las mujeres a quedar estancadas en

cargos de la base de las organizaciones. La profunda internalización de esos estereotipos implica que quienes emplean tiendan a pensar que las capacidades que requieren los cargos directivos, de responsabilidad o autoridad, sean aptitudes eminentemente “masculinas”. Así, por ejemplo, lo masculino se asocia con el pensamiento racional y analítico para tomar decisiones y cumplir objetivos, mientras lo femenino tendría rasgos “más emocionales”, los que a su vez se valorizan negativamente. Esto implica que aun sin que haya reglas o leyes explícitas o formales que limiten su acceso, operan diversos elementos que impactan fuertemente en las verdaderas oportunidades para lograr puestos de mayor jerarquía, incluso cuando puedan contar con competencias y calificaciones idénticas –o incluso mayores– a las de los colegas varones con quienes compiten, o cargos que rompen con los estereotipos sociales hegemónicos.

- En el segundo nodo, las mujeres, en general, están sobrecargadas por el trabajo en el hogar, haciéndose cargo de las niñas y los niños, de adultos y adultas mayores de la familia, de todas aquellas labores necesarias no remuneradas, quitándole tiempo para su formación, mejoras económicas o el ocio indispensable para su calidad de vida. Así, la brecha salarial producto de empleos precarios, informales o no remunerados, o las barreras para puestos de dirección, son formas de discriminación y desvalorización simbólica y económica.

Quiero detenerme en los empleos dedicados al cuidado. Todas las personas durante nuestras vidas necesitamos de los cuidados de otros y otras. Por lo tanto, alternamos entre ser receptoras y dadoras. Esta mirada, debería servir para mejorar la disponibilidad y la calidad de los cuidados, las condiciones en que se brindan, las retribuciones y la formación de quienes los brindan. El cuidado es una función social, quienes las brindan asumen responsabilidades sobre otra persona, lo que exige esfuerzos físicos, mentales y emocionales. Este conjunto de trabajos constituye la economía del cuidado y, a pesar de lo importante que es para lograr una vida sana y plena, individual y comunitaria, no logramos que se la aprecie suficientemente.

El producto bruto interno PBI es la forma en que los países, convencionalmente, miden su crecimiento económico. La economía del cuidado, al no ser remunerada, no se registra en la macroeconomía de los países. Es así que la falta de medición impide evaluar el aporte que la economía del cuidado realiza al aparato productivo. Esa invisibilización frena el debido reconocimiento y con ello su forma de remuneración o retribución y el reclamo por el aporte generado y admitir la capacidad de servir para la redistribución de la riqueza. Frente al argumento de que el trabajo no remunerado no se debería contabilizar en el PBI porque no se intercambia dinero, quienes bregamos por una economía feminista estamos seguras de que el sistema es simple-

mente un acuerdo de reglas que pueden modificarse incorporando transacciones no monetarias, como algunas otras que ya existen.

En los últimos tiempos los países han difundido informes que miden esta variable a fin de avanzar en la agenda de políticas de género. En Argentina, la Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género, puso a disposición de la comunidad el Informe “Los cuidados, un sector económico estratégico: Medición del aporte del Trabajo doméstico y de cuidados no remunerado al Producto Interno Bruto”, que estableció que el aporte del Trabajo Doméstico y de Cuidados No Remunerado (TDCNR) al PIB es de 15,9%, superando a las actividades más importantes, hasta ahora, como la industria y el comercio.

A su vez, las desigualdades por género se producen en el acceso, la permanencia y la salida del mercado de trabajo. Las mujeres no sólo participan menos en el ámbito del trabajo productivo o remunerado, sino que cuando logran acceder a un trabajo lo hacen bajo peores condiciones: mayor inestabilidad, jornadas más reducidas, altas tasas de desempleo, salarios más bajos, entre otras. Por eso es fundamental analizar la economía y particularmente el mundo laboral con perspectiva de género, recuperando y reconociendo las experiencias que condicionan el acceso al bienestar.

Además, es necesario introducir una mirada interseccional², que contemple en qué medida las brechas se profundizan en función de la identidad de género, orientación sexual, raza-etnia, franja etaria, nivel educativo, situación económica, condición de migración, discapacidad, ruralidad/urbanidad.

Esta reducida descripción de la desigualdad de género quiere ser la introducción a una propuesta que promueve la transversalización de las políticas institucionales tendientes a acortar las brechas en las empresas y organizaciones privadas.

Una gestión empresarial en la que se integre el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres va a permitir aprovechar el talento y las potencialidades de todas las personas y también contribuirá a mejorar la productividad y competencia de las organizaciones, así como la competitividad sistémica del territorio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Para ello necesitamos derribar mitos de la gestión de las unidades productivas e incorporar la transversalización del enfoque de género en la estrategia, la planificación y la operación de las organizaciones.

2 Interseccionalidad: las desigualdades basadas en el género no son las únicas, existen diversas categorías que generan ventajas y desventajas en la sociedad para el acceso a nuestros derechos, a los bienes materiales, a la educación, salud y oportunidades laborales, entre otras, sobre todo permiten visualizar las múltiples opresiones que pueden atravesarse.

2. La ineficiencia de la desigualdad

La pandemia se constituyó en una lupa sobre las disfuncionalidades del sistema económico global. La desigualdad afectó a las comunidades, los y las ciudadanas, a trabajadores y trabajadoras y al funcionamiento de las empresas, aunque heterogéneamente.

La igualdad es una condición necesaria para maximizar la eficiencia dinámica de la economía al crear un ambiente institucional, de políticas y de esfuerzos que priorizan la innovación y la construcción de capacidades, promoviendo el pleno aprovechamiento de los recursos disponibles. Avanzar por un camino de mayor igualdad no es solo un imperativo ético; es también condición necesaria para acelerar el crecimiento de la productividad, internalizar y difundir la revolución digital, transitar hacia la sostenibilidad ambiental y proveer un marco institucional que permita actuar en un contexto tendiente a achicar las brechas en el que se conjugan grandes desequilibrios.

Según las estadísticas, las mujeres alcanzan menos años de escolaridad promedio y ya expusimos que las mujeres tienen ingresos del trabajo sensiblemente menores que los hombres, esto representa un desincentivo para ellas y simultáneamente cuando alcanzan mayores logros educativos, no tienen mejores perspectivas en el mercado de trabajo. Todo desincentivo al aprendizaje es una barrera a la innovación y la productividad, que se suma a la pérdida más directa e inmediata que significa la postergación de una persona talentosa.

La vigencia de la cultura del privilegio también daña, porque arraiga tres prácticas o rasgos que se instalan en las organizaciones. La primera es la naturalización de la desigualdad, la segunda es la lucha por mantener los beneficios que otorga la desigualdad y la tercera es cómo esas asimetrías se transfieren a la sociedad. Tal como las posiciones privilegiadas en los negocios y las finanzas modelan el poder decisorio o deliberativo, la captura de recursos públicos para beneficios privados transmuta condiciones especiales de justicia y fiscalidad, prohíjan “contactos” para acceder a mejores empleos y servicios y facilidades para dotarse de los mejores lugares para vivir, circular, educarse, abastecerse y cuidarse.

Como contracara, vale la pena el esfuerzo de construir una *cultura de la igualdad* para lograr eficiencia, constituyéndose en la puerta de entrada a la transición digital –barrera para el acceso al mundo laboral–, la difusión de conocimientos y capacidades que sustenten el aumento de la productividad en la producción y la calidad en el empleo que mejore el bienestar de la sociedad en su conjunto.

3. Incorporación del enfoque de género en la gestión de RRHH

La incorporación del enfoque de género en la gestión de recursos humanos es un proceso que implica la puesta en marcha de acciones dirigidas a erradicar de sus estructuras organizativas, aquellos elementos asociados al género que evidencian discriminaciones, pero, fundamentalmente, esas desigualdades que puedan estar impidiendo un rendimiento óptimo con evidentes pérdidas de potencial humano y beneficio empresarial.

Esta ardua tarea de transversalizar el género en la gestión empresarial, y particularmente en la gestión de los recursos humanos, requiere identificar las actividades y sus prácticas efectivas sobre las que luego construiremos los indicadores que nos permitirán evaluar el grado de cumplimiento del objetivo institucional de igualdad de género. En principio la mirada deberá ponerse sobre cuatro grupos de acciones que habitualmente se desarrollan en todas las organizaciones, más allá de su grado de complejidad o amplitud, siendo ellas:

- a. Reclutamiento y selección de personal.
- b. Programas de formación continua.
- c. Conciliación laboral, familiar y personal.
- d. Desarrollo de carrera.

Estas actividades resumen los distintos momentos por los que pasan los y las trabajadoras en su vínculo con la organización: su ingreso a la misma, la posibilidad de actualizar o incorporar conocimientos y habilidades, la adecuación de los tiempos de trabajo, las modalidades de prestación, las condiciones de seguridad e higiene y el bienestar en el ámbito laboral y, por último, las oportunidades de desarrollo profesional y cómo se logra la plena calidad y dignidad en el empleo.

3.1. Diagnóstico organizacional

Para iniciar el proceso de transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional, necesitamos realizar un diagnóstico para determinar la línea de base, es decir, desde dónde partimos, cuáles son las prácticas internas vigentes. Para ello en toda la unidad productiva deberemos relevar en forma cuantitativa y cualitativa, las desigualdades entre varones y mujeres e identidades no binarias en la nómina de personal actual.

La primera tarea es la segregación de la información por sexo con perspectiva de género, que implica relevar la información que posiblemente se encuentre disponible, pero con un procesamiento sesgado y que no contribuye a detectar las prácticas discriminatorias, en los espacios de labor ni en la gestión de recursos humanos. Una de las primeras exploraciones deberá estar concentrada en la revisión del relevamiento y registro de los datos

personales, ya que introducir perspectiva de género implica reformular los mismos en cinco puntos clave con relación a cada trabajadora o trabajador

I. Datos personales

En los documentos en general los datos son formales, documento, edad, domicilio y una simple enumeración de su grupo familiar, habitualmente registrados para la seguridad social. En cambio, darle perspectiva de género al relevamiento implica empezar a distinguir datos familiares por sexo o género y no solo circunscribirse al grupo familiar primario, sino al grupo extendido que exigen atención más allá de las normas vigentes. Uno de los datos más importantes es si se trata de una familia monomarental –jefa de hogar mujer– y los perfiles de todo ese grupo familiar extendido y, particularmente, las responsabilidades y tareas de cuidado que podrían existir.

II. Educación y formación

Las estadísticas y la experiencia demuestran que, ante la misma formación, las mujeres y más aún las identidades no binarias, son postergadas tanto en lo que respecta al salario, como en las oportunidades de ascenso u ocupación de cargos jerárquicos. Romper con estos estereotipos implica una mejor evaluación de las competencias que poseen alejándose de los prejuicios que describíamos anteriormente, desarrollar mecanismo objetivos para transitar estos procesos de la mejor forma, teniendo presente que el objetivo es construir un sistema de formación de capacidades y habilidades cognitivas y de desempeño práctico que permitan que los y las trabajadoras obtengan competencias de ciudadanía en un marco de igualdad, de empleabilidad, de reconversión permanente y de saber-hacer útiles en los contextos productivos, ambientales y sociales actuales.

III. Salud

El primer gran cambio es la incorporación de los datos de salud de todo el grupo familiar y no solo de la o el trabajador. Este registro nos permitirá mejorar los servicios de apoyo para garantizar el mejor desempeño de los y las trabajadores. Asimismo, debemos reconocer que existen las llamadas enfermedades de género que muchas veces afectan el desempeño laboral. Es importante el seguimiento de las mujeres en la etapa reproductiva, para acompañar el proceso de decisión respecto de la maternidad o no.

IV. Distribución del tiempo

Los desempeños en el ámbito laboral son impactados no sólo por el clima organizacional y tiempos en los lugares de trabajo, sino también por los tiempos dedicados al trabajo doméstico o de cuidado familiar, al ex-

trafamiliar –comunidad– y al de ocio o la recreación. En muchos casos se hace difícil conciliar las obligaciones laborales, familiares y personales y eso es visible en la distribución y uso del tiempo. Esta información permitirá coadyuvar a promover una mejor organización del tiempo de los y las trabajadoras en la búsqueda de mejorar los niveles de productividad.

V. Remuneración y beneficios otorgados

Los acuerdos salariales pueden surgir de convenciones colectivas –acuerdos con las organizaciones sindicales– que son generales, o por acuerdos individuales con los empleadores. En estos últimos casos, es indispensable la información relevada en los puntos anteriores ya que para ratificar la igualdad de género deberemos comparar las remuneraciones abonadas a las mujeres y varones en los mismos puestos, para detectar las acciones de discriminación por desvalorización, así como por prejuicios o cultura hegemónicas que validan las diferencias.

Sería hipócrita no advertir que mucha de esta información será negada por el propio trabajador o trabajadora al momento de realizar el relevamiento. La experiencia demuestra que estos datos fueron utilizados para discriminar a las mujeres en los ámbitos laborales y no para construir igualdad de oportunidades para ellas. Por eso el cambio deberá generarse en el desempeño de los responsables de la gestión de RRHH en las empresas comprometiéndose a contribuir a una sociedad más igualitaria.

La segunda tarea implica la realización de una evaluación histórica de las prácticas internas de la organización. El objetivo de este diagnóstico de género es promover el aprendizaje institucional sobre cómo incorporar efectivamente la transversalización de la perspectiva, en las estrategias, políticas, programas y estructuras, y evaluar su institucionalización en la organización, en las unidades de trabajo y en cada persona. Su contenido es:

- I. La cobertura de los cargos, identificando en qué espacios se detectan segregación laboral horizontal y vertical. Estableciendo la participación de mujeres/identidades no binarias y varones en oficios no tradicionales (por ejemplo, ingeniería, mantenimiento, obras etc., y la participación de mujeres/identidades no binarias y varones en oficio tradicionalmente feminizados (cuidados, administración, cocina, salud etc.).
- II. Analizar la política salarial e identificar si existe personal de distintos géneros con distintas remuneraciones cumpliendo la misma función o tarea y evaluar cuáles fueron las causas que llevaron a estas brechas o discriminaciones.
- III. Analizar la asignación del tiempo de los/las trabajadores/as en la empresa. En este caso incluimos el cumplimiento de los horarios previamente establecidos para cada tarea productiva, las jornadas

laborales asignadas a los distintos géneros y el uso de los tiempos recreativos o de descanso durante la permanencia en la empresa.

- IV. Analizar las acciones de la organización relativas a la conciliación respecto de la vida laboral, familiar y ocio. La cultura de la “conciación” en las empresas implica la incorporación de una política de permisos y disposición de tiempos, la instrumentación de la flexibilidad horaria –espacial y de las jornadas laborales–. Asimismo, identificar si existen servicios de apoyo para contribuir a la transición que implica en las familias construir una cultura de corresponsabilidad de las tareas de cuidados que habitualmente sobrecargan las actividades de las mujeres.
- V. Analizar la capacitación y las oportunidades de formación, en particular si en la convocatoria existió sesgo de género, si se organizaron capacitaciones para ampliar la participación en tareas con estereotipos del género y si se incentivó a participar en capacitación en oficios no tradicionalmente ocupados por mujeres/ identidades no binarias, evaluando si las mismas fueron suficientes y eficaces con relación a los objetivos.
- VI. Analizar la política de desarrollo profesional desde una perspectiva de género implica revisar si existen barreras no escritas que impiden el acceso de cargos de conducción a mujeres o identidades no binarias (techo de cristal) y si se refuerzan los estereotipos al realizar la cobertura de cargos (paredes de cristal) y si al ofertar condiciones laborales, existe distinción entre géneros.
- VII. Relevar si existen mecanismos de recepción y seguimiento de casos de violencia o acoso sexual o laboral. Este ítem en particular no sólo es un problema de gestión, sino que se trata de un delito tipificado, por lo tanto, es importante evaluar cuál fue la actuación de los actores y actrices ante una denuncia concreta, qué tipo de asistencia operó con la víctima y que acciones se llevaron a delante con el victimario.

La realización del diagnóstico de género requiere preparación previa, es indispensable una decisión de la conducción empresaria, pero también un proceso de sensibilización entre los y las integrantes de la dotación en virtud de un modelo patriarcal muy arraigado que replica prácticas que no siempre son voluntarias, sino que están instaladas en la cultura de la comunidad donde desarrolla su actividad la empresa bajo análisis. Por ello es recomendable la conformación del Comité de Igualdad de Género para relevar, procesar y analizar la información, constituido por personal de distintos niveles jerárquicos y áreas empresarias.

Entonces, más allá de las evaluaciones que enumeramos en los párrafos anteriores, el proceso es el que habitualmente aplicamos a otros tipos de diagnósticos, en este caso focalizado en la necesidad de detección de las brechas de género:

- a. Identificar brechas de género detectadas, a través de un trabajo planificado.
- b. Recolectar información cuantitativa y cualitativa de la igualdad de género.
- c. Analizar la información y compartir los resultados obtenidos con el personal, atendiendo especialmente a la necesidad de sensibilización organizacional.
- d. Elaborar el Informe de Diagnóstico del estado de situación de las brechas de género.

El resultado es un Informe que incluye recomendaciones para mejorar el desempeño y medidas concretas para que la unidad/institución/organización las realice y sean eficaces. En la consecución, el permanente monitoreo de las acciones y sus impactos, se reforzarán con el compromiso de los actores y actrices comprometidos con el objetivo.

3.2. Indicadores de la perspectiva de género en la gestión

Para realizar el monitoreo de las acciones y practicas organizacionales, necesitamos la identificación de las variables o categorías a examinar que nos permitirán una evaluación permanente de cómo transversalizamos el enfoque de género en las unidades productivas. Para ello hemos construido lo que llamaremos *el universo de la igualdad de género en las organizaciones*, identificando cuatro conceptos claves, ubicados en cuatro cuadrantes:

Figura 1. Universo de la igualdad de género en las organizaciones



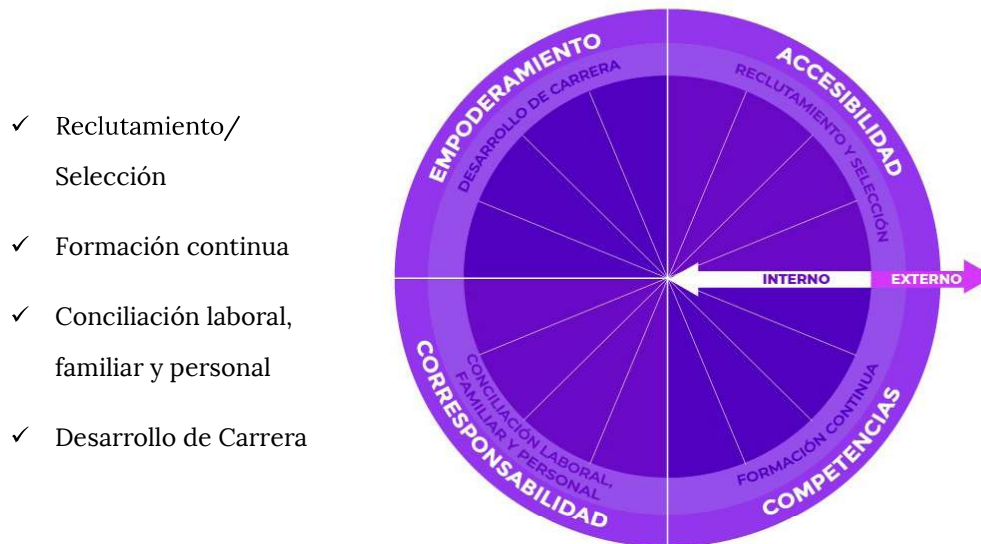
Fuente: elaboración propia.

- La *accesibilidad* incluye las prácticas que garantizan que, en el momento del reclutamiento y la selección del personal, los hombres, mujeres e identidades no binarias, cuentan con las mismas oportunidades para ser escogidos para ocupar los cargos disponibles.
- Las *competencias* incluyen las prácticas de una formación continua basada en la igualdad de género, que promueva una formación integral para adquirir capacidades y habilidades cognitivas y de desempeño práctico que permitan que los y las trabajadoras obtengan competencias de ciudadanía en un marco de igualdad, de empleabilidad, de reconversión permanente y de saber-hacer en los contextos productivos, ambientales y sociales actuales.
- La *corresponsabilidad* tiene un alcance de carácter comunitario, es la condición necesaria y suficiente para evitar el “forcejeo” que existe entre el desarrollo de la vida familiar, personal y el desarrollo de la vida profesional; por tanto, armonizar requiere acciones concretas de conciliación laboral, familiar y personal. Siendo el objetivo una participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, no alcanza sólo con la acción de la organización, sino que requiere al Estado y las empresas armonizando políticas, en la reestructuración funcional de los sistemas laborales, educativos y de coberturas sociales o seguridad social, con el fin de introducir la igualdad de oportunidades en el empleo, contribuir a variar los roles, romper con los estereotipos tradicionales y cubrir las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes de todos los géneros.
- *El empoderamiento* está compuesto por el conjunto de acciones tendientes a promover que las mujeres y las identidades no binarias lideren y participen activamente en la estructura organizacional en todos los procesos de toma de decisiones en todos los ámbitos y espacios institucionales. Como expresa el objetivo para el desarrollo sostenible cinco –ODS 5–: “La igualdad de género no sólo es un derecho humano fundamental, sino que es uno de los fundamentos esenciales para construir un mundo pacífico, próspero y sostenible” (ONU, 2015).

Los indicadores de género tienen la particularidad de señalar en qué medida y de qué forma una intervención ha logrado los resultados previstos en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, por eso cada uno de los ítems descritos está compuesto por subtemas que desarrollaremos a continuación.

Esos cuatro conceptos claves están asociados a los cuatro grupos de acciones que mencionáramos anteriormente y que resultan funciones identificables en la gestión de las organizaciones. Así asimilamos los conceptos claves a las actividades desarrolladas en toda organización vinculadas a la gestión de las relaciones laborales con los y las trabajadoras.

Figura 2. Ciclo de acciones en la gestión de RRHH en las Organizaciones



- ✓ Reclutamiento/
Selección
- ✓ Formación continua
- ✓ Conciliación laboral,
familiar y personal
- ✓ Desarrollo de Carrera

Fuente: elaboración propia.

ACCESIBILIDAD. Reclutamiento y selección

Todo proceso de incorporación está compuesto por una serie de etapas que (expresa o tácitamente) se realizan a tal fin. Darle enfoque de género a estas acciones implica romper con ciertos hábitos o prácticas que se encuentran instaladas en las mismas y no admitirlo solo reafirma la “ceguera” de la discriminación, con la que se contribuye a profundizar las situaciones preexistentes de desigualdad entre hombres y mujeres.

Requisitos del puesto

El inicio del proceso de accesibilidad empieza con la definición de los requisitos del puesto a cubrir. Entre los cambios a introducir, tanto en el llamado interno como en la publicación de un aviso público, debiera tenerse en cuenta:

- Que la descripción del puesto sea sin datos discriminatorios.
- Que se utilice lenguaje incluyente/no sexista.
- Que describa claramente el perfil del puesto acorde a los requerimientos técnico incorporando las competencias sociales y actitudinales relativas al trabajo en equipo, resolución de problemas y evaluación de resultados, con evidencia de perspectiva de género, por ejemplo, sin mención al género ni otras categorías discriminatorias,

- Que se hayan dispuesto mecanismos de acciones afirmativas para promover la presentación de mujeres a puestos no tradicionales.
- Que se resalte la igualdad en las condiciones de contratación claramente definida.

Esta forma de descripción resulta una oportunidad para contemplar la diversidad y evitar la discriminación. La aplicación del indicador será verificar cuántos avisos públicos o internos cumplieron con estas condiciones en el periodo bajo análisis.

Evaluación de la solicitud

Recibida las solicitudes/postulaciones se realiza el proceso de análisis de las currículas, fotos, antecedentes, etc., y se decide quién supera esta instancia. Para ello es clave que en la evaluación se eviten parámetros subjetivos basados en creencias y culturas y se utilicen procedimientos y prácticas que garanticen igualdad de género en los criterios con especial cuidado en los estereotipos de género que inciden tendenciosamente en la valoración.

En esta etapa es necesaria la segunda revisión que detecte la falta de perspectiva de género en la evaluación de las solicitudes y constituya el indicador a través del cual se determine cuántas evaluaciones tuvieron sesgo discriminatorio por el género.

Entrevista

Los relatos que habitualmente se conocen respecto a entrevistas con sesgo discriminatorios nos alertan sobre la necesidad de trabajar denodadamente con el personal jerárquico en la incorporación de lenguaje no sexista y que en su comunicación cotidiana no transmitan estereotipos sexuales, asegurando igualdad para las y los postulantes y, fundamentalmente, que logren evaluar lo esencial y no las apariencias. En particular en esta acción la interseccionalidad deber ser considerada especialmente, ya que es el momento donde actúan en mayor medida *los prejuicios* no sólo por el género, sino también por la raza, etnia, edad, condición socioeconómica, lugares de residencia, etc.

Otros instrumentos utilizados, tales como exámenes psicotécnicos, pruebas de conocimiento y/o referencias, también deberán adecuarse desde una perspectiva no discriminatoria.

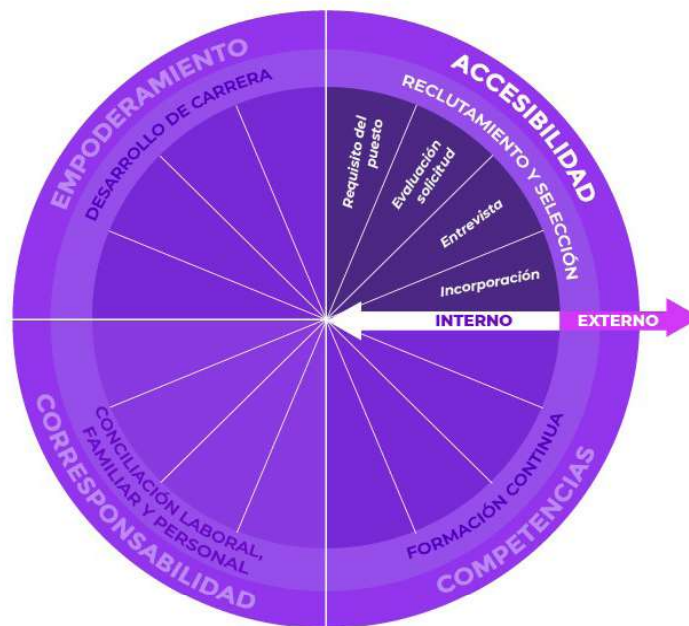
La filmación de entrevistas, en virtud de los marcos legales sólo se puede hacer con la aprobación del entrevistado, condición que debiera solicitarse para poder evaluar el desempeño de los entrevistadores y ser esta modalidad la considerada para construir el indicador, respecto a una entrevista que respeta la igualdad de oportunidades por género.

Incorporación

La incorporación requiere realizar exámenes de salud preocupacionales en los que han de evitarse prácticas invasivas de la salud sexual y reproductiva de las mujeres y diversidades.

Los contratos que formalicen la relación deben cuidar la redacción con lenguaje incluyente, no sexista y que las dimensiones a considerar (competencias, corresponsabilidad y empoderamiento) permitan un adecuado desarrollo profesional y aprovechar el talento y las capacidades de las y los trabajadores.

Figura 3. Categorías que integran la ACCESIBILIDAD



Fuente: elaboración propia.

COMPETENCIAS. Formación continua

Implementar en la organización un programa de formación continua orientado a la mejora de las competencias con perspectiva de género implica reformular las capacitaciones que muchas empresas realizaron en el pasado. El enfoque de competencia laboral surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejora permanente de la calidad y pertinencia de la educación y la formación, frente a la evolución de la tecnología y la producción y elevar así, el nivel de competitividad de las empresas, las condiciones de vida y de trabajo de la población, reconociendo que el aprendizaje ocurre en diversas formas y circunstancias.

La adquisición de competencia no se funda únicamente en la formación de base, sino que requiere vincular la misma a las experiencias productivas y con los contextos sociales y culturales, construyéndola en torno a valores, conocimientos de sentido común o científicos y surge “de una historia, una memoria y una identidad” (Rojas, 1999: 233). Resulta apropiado rescatar este texto para comprender la complejidad de los procesos de aprendizajes, reconocer que “un examen” no implica la incorporación de competencias, y que si son verificables a partir del *saber hacer* y sus comportamientos cotidianos del *saber ser*.

Esta concepción nos llevó a segmentar el cuadrante en cuatro partes que están vinculadas a la necesidad de incorporar el concepto de competencia como un proceso que permita aumentar la productividad, mejorar el desempeño en los ámbitos laborales y conscientes de la desigualdad existente en términos de género que es necesario eliminar. Adquirir competencia implica contar con coherencia entre los conocimientos, la situación real y la toma de decisiones, para resolver los problemas identificados. Es también crecer en la condición de ciudadanos y ciudadanas, y reconociendo que la construcción de saberes, desempeños y habilidades no son neutrales respecto del género, y reiteramos, no admitirlo sólo reafirma la “ceguera” de la discriminación y contribuye a profundizar la desigualdad.

Incorporar enfoque de género en la formación implica, en todos los niveles, talleres que sensibilicen al personal sobre la desigualdad entre géneros y particularmente sobre los problemas de acoso o violencia de género. Asegurarse que los facilitadores y/o formadores tengan solidez profesional en el tema, emplean material didáctico sin estereotipos sexistas, organizar las capacitaciones en horarios flexibles o utilizar metodologías como el *e-learning* o modelos autodidácticos que permitan flexibilización horaria, entre otras consideraciones.

Alfabetización digital

La revolución digital se aceleró a partir de la pandemia. El avance de las plataformas digitales, la ampliación de la escala y de las redes para los accesos a los servicios digitales impactaron sobre las transacciones. Así como agudizó las brechas laborales entre quienes cuentan con competencias para el desempeño en estos nuevos saberes y habilidades y quienes no las tienen. Los sistemas construidos sobre la infraestructura de la revolución digital generaron profundas transformaciones, y para que puedan ser apropiadas por los y las trabajadoras, y no sean excluidos del mercado de trabajo, debe ser priorizadas, ya que el avance exponencial tecnológico ha modificado la producción, la gestión y la gobernanza.

Son las mujeres por sus trabajos precarios, informales y el tiempo dedicado a los cuidados las que tienen mayores dificultades para acceder a esas competencias, por eso es indispensable el compromiso de las organizacio-

nes en el relevamiento de las necesidades para instrumentar programas que permitan eliminar las brechas y es ahí que proponemos la alfabetización digital como un objetivo específico.

Conocimientos

Se incluirán aquí las formaciones para adquirir los diversos niveles de dominio de las áreas fundamentales del conocimiento, empezando por la lectura y escritura, el lenguaje, la lógica aritmética y los saberes científico-tecnológicos para el desempeño de un cargo específico.

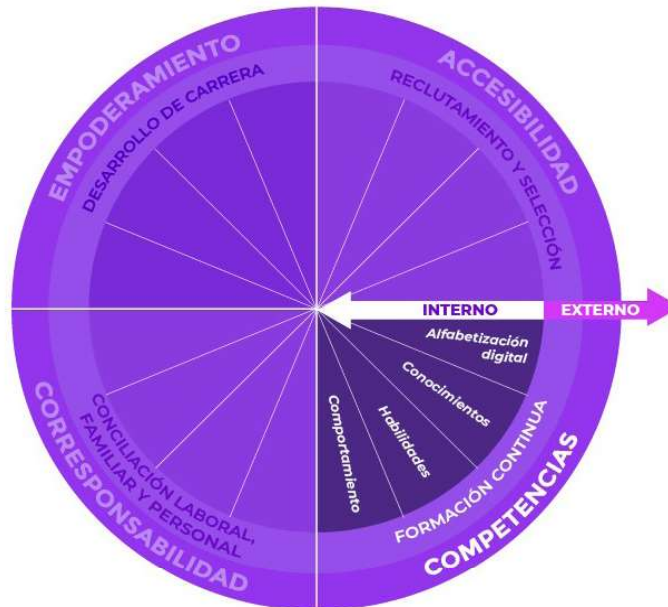
Habilidades

En esta área se trabajará en la incorporación de habilidades y destrezas requeridas en el campo especializado de la ocupación y en especial vinculado a la toma de decisiones en el puesto, por lo que deberá romperse con prejuicios en el desempeño esperado por género.

Comportamientos

El área comprende las formaciones y entrenamientos para consolidar aptitudes, actitudes y valores asociados al desempeño profesional requerido y es donde más hincapié deberá realizarse con la igualdad de oportunidades para los géneros y particularmente, en la ruptura de los estereotipos dominantes.

Figura 4. Categorías que integran las COMPETENCIAS



Fuente: elaboración propia.

CORRESPONSABILIDAD. Conciliación laboral, familiar y personal

La corresponsabilidad busca una participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo. Este objetivo excede el ámbito de la organización y la responsabilidad social de las empresas y propicia una reestructuración funcional de los sistemas laborales, educativos y de seguridad social.

Para ello, acude como mecanismo a la conciliación, un proceso de armonización del entorno laboral para que hombres y mujeres puedan realizar el trabajo y asumir las responsabilidades familiares y puedan también lograr desarrollo personal. Esto puede generar conflicto con impacto individual, familiar, empresarial y también en la comunidad.

Por ello es necesario diseñar e implementar medidas de conciliación tanto a nivel público como privado, con el fin de una distribución igualitaria y democrática de las tareas. Y el mayor logro será poder elegir con libertad la forma de combinar la vida laboral y familiar.

Horarios y jornadas laborales

Son muchas las formas en que podemos organizar los horarios y las jornadas de trabajo a fin de contribuir a la conciliación. Entre ellos, podemos mencionar:

- Horario de ingreso y salida con la mayor flexibilidad posible.
- Reducción del tiempo de comida y descanso para adelantar la salida.
- Un día a la semana no se trabaja por la tarde (preferentemente, el viernes).
- Bolsa de horas para compensar según las necesidades.
- Conteo anual del tiempo de trabajo.
- Incentivar las jornadas reducidas y no la reducción de jornada.
- Evitar reuniones de trabajo o jornadas de capacitación fuera del horario habitual.
- Jornada coincidente con la jornada escolar.
- Implementación de *job-sharing* o trabajo en tiempo compartido.
- Permisos flexibles para atender niños y niñas, adultos mayores y emergencias.
- Licencias con o sin goce de haberes para atender situaciones especiales.
- Licencias por maternidad y paternidad.

Siendo esta una simple enumeración, la empresa podría crear otras formas de contribuir a los procesos de conciliación a partir de repensar los horarios y jornadas laborales. En todos los casos, existe una indispensable necesidad de adecuación de estas formas y la organización de los procesos productivos o la forma de prestación de los servicios que atienda los requerimientos empresariales y un desarrollo armónico de los y las trabajadoras.

Modalidad

En 1996 se realizaron los primeros seminarios de Teletrabajo dictados por el especialista en competencias laborales, Leonard Martens, promovidos por el Ministerio de Trabajo de Argentina. Era una verdadera innovación hace 25 años atrás, y en plena expansión de la globalización, permitía aprovechar horarios en contra hemisferios, o husos horarios diferentes, y en menor medida como trabajo en los domicilios de los y las trabajadoras.

La pandemia operó como acelerador del teletrabajo, que si bien ya se utilizaba no estaban generalizados y no eran objeto de innovación. Así apareció el desafío de implementar nuevas modalidades de realizar el trabajo, mejorando los elementos físicos (muebles, notebooks, celulares, etc.), la conectividad, las TIC. Si bien muchas empresas habían avanzado en estas líneas, no siempre se observó que era una de las mejores formas de alcanzar la conciliación con las actividades familiares y una mejor forma de administración de los tiempos laborales.

Asistencia personal

Encarar un cambio en la organización laboral, personal y familiar, implica un proceso complejo para los y las trabajadoras, ya que tiene implicancias en las relaciones de pareja, con los hijos e hijas, e influye significativamente en las crianzas e historias de los hogares.

Algunas empresas han instrumentado asistencias psicológicas individuales y familiares, acompañamiento en la gestión del tiempo y del estrés, y traslados temporales depuestos y lugares, hasta que se adapten mejor a las circunstancias ante situaciones puntuales.

Es una decisión empresarial en un área clave para mejorar la productividad, aprovechando el talento de los y las trabajadores y que contribuirá a mejorar el clima organizacional.

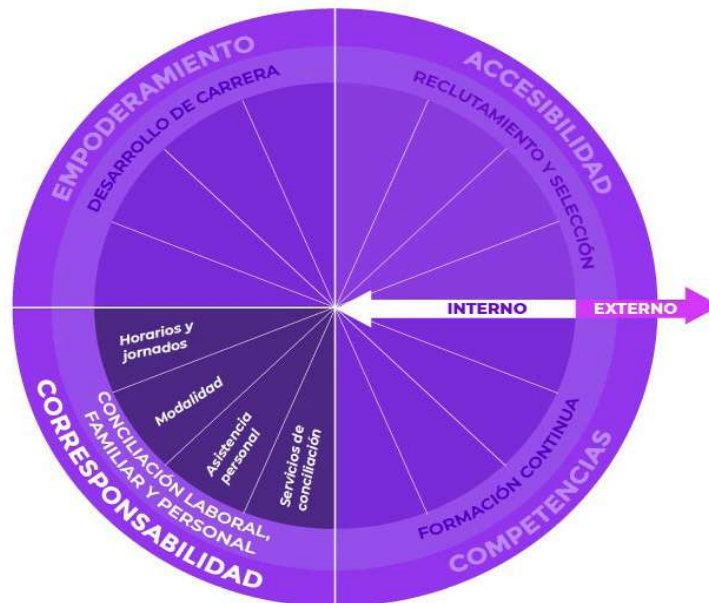
Servicios de conciliación

La conciliación implica equilibrar los diferentes aspectos de nuestra vida y pretende compatibilizar las diferentes facetas mencionadas: la laboral, la familiar y la personal.

Entre las acciones que pueden llevar adelante las organizaciones podemos mencionar:

- Establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo o vinculadas a él.
- Disponer de salones familiares para llevar a los hijos e hijas al trabajo.
- Apoyo financiero o subsidio a los padres para el pago de guarderías.
- Información sobre centros para mayores o personas con discapacidad.
- Facilidades para la lactancia.
- Licencias por paternidad
- Espacios para actividades deportivas o físicas.
- Comedor o sistemas compensatorios para las comidas.
- Asistencia en el lugar de trabajo para apoyar el cuidado de hijos, hijas y mayores.
- Estacionamientos en las empresas o sus cercanías o adecuación del transporte.
- Sistemas de seguro médicos con cobertura para la familia.
- Ayudas económicas para la formación o completar la educación formal.

Figura 5. Categorías que integran la CORRESPONDABILIDAD



Fuente: elaboración propia

EMPODERAMIENTO. Desarrollo de carrera

Gestionar el desarrollo de trabajadores y trabajadoras es promover políticas y prácticas tendientes a estimular el crecimiento profesional, fomentar los aprendizajes y construir itinerarios de carreras que conjuguen necesidades organizativas acordes al perfil de cada uno de ellos o ellas, articulando procesos que permitan que las personas progresen tanto ampliando su aporte como logrando un reconocimiento de la organización.

El empoderamiento se logrará si la gestión del desarrollo se fundamenta en una política de inclusión de la perspectiva de género e igualdad de oportunidades, en todos los aspectos que enunciamos en los capítulos anteriores que se conjugarán con las particularidades de lo que específicamente describiremos en este elemento clave.

Ambiente y salud

Instaurar un buen clima de trabajo implica respeto en las relaciones interpersonales, buenas condiciones físicas para los y las trabajadores y cuidado de la salud mental y física. Para ello, es necesario incorporar programas de salud integrales que incluyan las cuestiones de salud sexual y reproductiva y acciones para la prevención de enfermedades de género y las patologías por la violencia de género.

Promoción y desarrollo

Incorporar enfoque de género a la organización, y consecuentemente en la política que evalúa el desempeño de los y las trabajadoras, exige que los estándares de evaluación de mecanismos observables, verificables y accesibles estén transparentemente estipulados, ampliamente difundidos, y que resulten comprendidos.

Los estereotipos de género y los prejuicios culturalmente construidos deben ser eliminados, evitando que la generalización o la supuesta neutralidad al género profundicen las postergaciones de mujeres e identidades no binarias, y conserven la discriminación.

Una tarea significativa es la revisión de la documentación que describe las tareas de trabajadores y trabajadoras en los puestos y que habitualmente utilizan los y las supervisoras como parámetros para la evaluación de los desempeños.

Nuevamente toma relevancia la necesidad de segregación ocupacional por sexo, ya que para lograr la igualdad debemos considerar la participación por sexo en las postulaciones de determinados perfiles para la cobertura de las vacantes, es decir, la tasa de feminización de las postulaciones y las promociones efectivizadas en relación a la misma, pensando en la ruptura de las “paredes de cristal”. Asimismo, debemos analizar el porcentaje de mujeres propuestas para

cargos jerárquicos y cuantas de ellas efectivamente son designadas, promoviendo atravesar los “techos de cristal”, tan habituales en las empresas.

Remuneraciones

Analizar este ítem requiere que el gestor de RRHH de la empresa responda algunas preguntas: ¿existen diferencias salariales significativas entre sexos? ¿Cómo se definen las escalas salariales? ¿En función de la persona que lo ocupa o mediante métodos analíticos que reflejan el valor real del puesto? ¿Son acordes la evaluación del rendimiento, la promoción y los aumentos salariales?

La historia instaló que el hombre es el que lleva el sustento al hogar, mientras que la mujer no tiene esa responsabilidad y por lo tanto no requiere el mismo nivel de ingresos, contrario a todo el derecho laboral donde “a igual trabajo igual remuneración” y las mismas prestaciones. Para que ello se cumpla, la remuneración debe estar basada en evaluaciones objetivas que garanticen que hombres y mujeres reciban por los mismos trabajos, que requieren las mismas responsabilidades, calificaciones, y competencias, el mismo valor. Cuando hablamos de valor incluimos las contraprestaciones dinerarias y no dinerarias.

Por eso el diseño de las estructuras salariales con enfoque de género no solo incluye la retribución básica, fija o variable, sino que debe revisar el diseño del puesto de trabajo, la ponderación de la contribución relativa a los resultados organizacionales y las referencias del mercado de trabajo. Las únicas diferencias legítimas en una estructura de salarial o de compensaciones deberán justificarse a partir de criterios no discriminatorios, establecidos para todos los puestos.

Durante el proceso de implementación se recomienda la utilización de lo que se conoce como acciones positivas, mecanismos de incentivo como impulsar la cobertura de trabajadoras e identidades no binarias en los cargos de mayor remuneración o introducir primas de mejor remuneración a los y las gerentes que muestren mayor capacidad de valorar la igualdad de género y contribuir a un desarrollo equitativo de trabajadores y trabajadoras.

Violencias

El Convenio 190 de la OIT fue adoptado el 21 de junio de 2019, durante la Conferencia Internacional del Trabajo del Centenario. Reconoce el derecho de toda persona a un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género. Determina que tales comportamientos pueden constituir una violación o un abuso a los derechos humanos. Adicionalmente, el Convenio contiene definiciones amplias de “violencia y acoso” y de “violencia y acoso por razón de género”, al mismo tiempo que

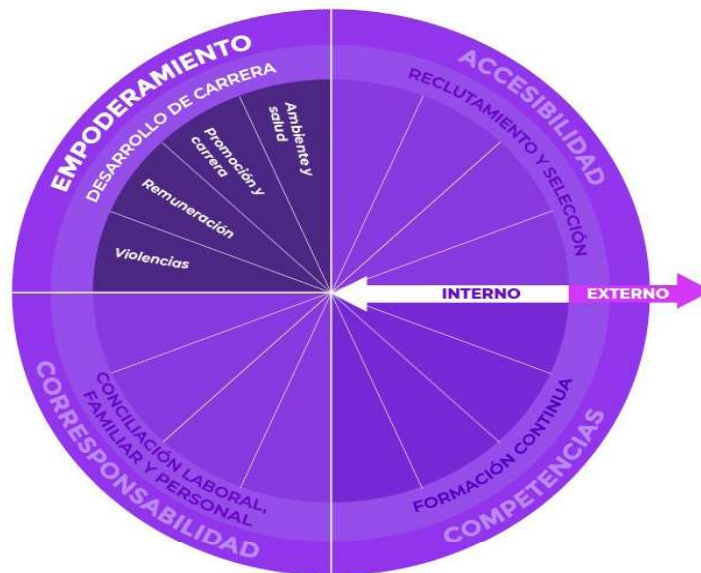
ampara a las personas que trabajan tanto en los sectores públicos como privados, independientemente de su situación contractual.

El acoso sexual incluye insistentes proposiciones, tocamientos, acercamientos y/o invitaciones no deseadas de naturaleza sexual provenientes de un superior, de un compañero o compañera de trabajo que afecten de manera directa el empleo, el ambiente laboral, afectando a la víctima tanto psicológicamente como emocionalmente.

El acoso laboral, también denominado intimidación u hostigamiento, puede manifestarse a través de diversos comportamientos, siempre ofensivos, y constituyen ataques perjudiciales de carácter físico o psicológicos, irracionales, injustos a una persona o conjunto de trabajadores y trabajadoras.

La política de recursos humanos debe contener un protocolo que establezca el procedimiento a cumplir ante estos casos en el ámbito laboral. Debe promover la queja formalizada y procesos de protección al personal afectado, constituir mecanismos de investigación que canalice la denuncia y resuelva el problema (entrevistas, declaraciones, formalización de la recolección, evaluación de la evidencia) y todo esto debe ser ampliamente conocido por el personal, especialmente los procedimientos disciplinarios, de sanciones y reparaciones.

Figura 6. Categorías que integran el EMPODERAMIENTO



Fuente: elaboración propia.

En definitiva, el gráfico general que incluye los cuatro conceptos clave y las dieciséis categorías a medir para evaluar la incorporación del enfoque de género en la empresa quedará reflejado en la figura del *universo de la igualdad de género organizacional*.

Así la decisión de incorporar el enfoque de género quedará reflejada en forma sintética en nuestra figura, pero simultáneamente existirá documentación, registro de evidencias, medios de verificación y validación constituyéndose en las herramientas básicas de una gestión de recursos humanos que garantiza la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres e identidades no binarias.

Figura 7. Conceptos claves y categorías que integran el Universo de la Igualdad de Género en las Organizaciones



Fuente: elaboración propia.

La labor del Comité de Igualdad de Género será sustantiva para ir acompañando la continua recolección de información, para establecer los indicadores de resultados basados en la información desagregada por sexo en todos los aspectos de la gestión de RRHH.

4. Uso del gráfico del universo de la igualdad de género organizacional

Tomada la decisión empresarial de comprometerse con las nuevas demandas sociales de promover la igualdad de género en la organización, constituido y consolidada la labor del Comité de Igualdad de Género, el uso del gráfico nos permitirá tener permanentemente visible la evolución con relación a los objetivos de una política de equidad de género, de acuerdo a la de los indicadores seleccionados para su seguimiento.

Exponemos un pequeño ejemplo de aplicación y la ventaja en la visibilización del estado de situación, comprometiéndolo a las propias trabajadoras y trabajadores, a las y los gerentes, a convertirse en verdaderos protagonistas de ese proceso de transversalización de género en la organización.

En las dieciséis categorías incluidas en el *universo de la igualdad de género organizacional* relevamos las acciones que en cada una de ellas se realizan en el período bajo análisis, y el Comité de Igualdad de Género revisará cuántas de ellas, en el mismo período, incorporaron efectivamente el enfoque de género.

La comparación permitirá establecer un valor de cumplimiento que también tiene un color que indica el grado en que se alcanzó el objetivo de transversalización. Los colores van desde el rojo –no se cumplió– hasta el violeta intenso que refleja el cumplimiento pleno de la incorporación del enfoque de género en las acciones. Una situación intermedia estaría indicada por el color verde claro. La escala cromática, sería similar a esta:



Este esquema se aplica al cuadro que luego se lleva al gráfico del UNIVERSO.

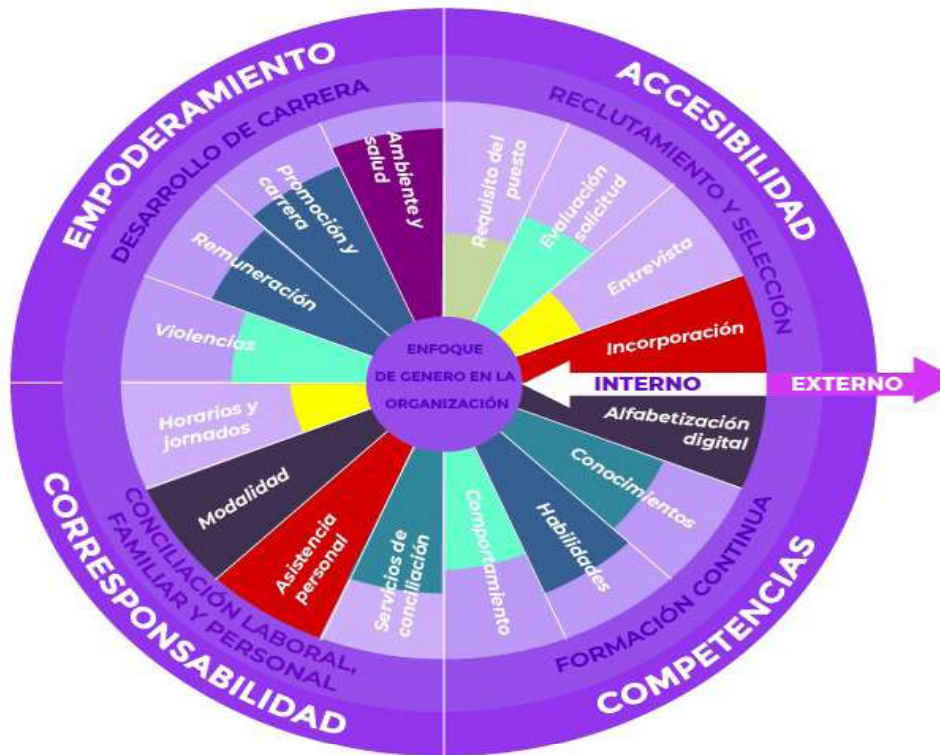
Cuadro 1. Caso práctico

CATEGORÍA O VARIABLE	Acciones TOTALES en el mes	Acciones CON ENFOQUE DE GÉNERO	CUMPLIMIENTO
ACCESIBILIDAD			
Requisitos del puesto	5	2	4
Evaluación de las solicitudes	4	2	5
Entrevistas	3	1	3,3
Incorporaciones	2	0	0
COMPETENCIAS			
Alfabetización digital	30	30	10
Conocimientos	15	10	6,7
Habilidades	20	15	7,5
Comportamientos	20	10	5
CORRESPONSABILIDAD			
Horarios y jornadas	10	3	3
Modalidades	10	10	10
Asistencia Personal	2	0	0
Servicios de Conciliación	15	10	6,7
EMPODERAMIENTO			
Ambiente y Salud	5	4	8
Promoción y Carrera	4	3	7,5
Remuneración	10	7	7
Violencias	2	1	5

Fuente: elaboración Propia

Todos los meses el monitoreo se reflejará en el gráfico que se difundirá en la organización para contribuir a la sensibilización y a aumentar el compromiso de actores y actrices de la empresa.

Figura 8. El Universo de la Igualdad aplicado al caso práctico



Fuente: elaboración propia.

5. Costos laborales con enfoque de género

Asumir el compromiso de introducir el enfoque de género, cuyo objetivo institucional es garantizar la igualdad de oportunidades para hombres, mujeres e identidades no binarias, es un desafío. Por ello, se debe analizar cuánto hay de mito y cuánto hay de realidad en que las acciones que promueven la transversalización de la igualdad de género en la organización producen mayores costos.

No vamos a negar que cualquier proceso de cambio implica una curva de aprendizaje y transición que puede generar mayores costos hasta alcanzar el objetivo óptimo. Por eso nos referiremos a la situación una vez que estabilizamos el funcionamiento de la gestión de recursos humanos con enfoque de género.

Derribar los mitos implica asumir que la propuesta es, claramente, *un proceso de innovación social*, que atiende una demanda creciente de garantizar los derechos de las mujeres y diversidades, que se visibiliza en las calles, pero no adentro de las empresas plenamente.

Desde hace muchos años, la *responsabilidad social empresarial (RSE)* se difundió en el ámbito corporativo, incorporando determinados parámetros que permiten definir si está o no encuadrada dentro de los mismos. Existe coincidencia entre los distintos autores que, para ello, debe incorporar políticas vinculadas al cuidado del ambiente, condiciones laborales favorables a la calidad de vida de empleados y empleadas, competitividad responsable, transparencia y legalidad en sus operaciones, involucramiento en el desarrollo de su comunidad. Pero si hacemos un repaso más exhaustivo, aparece el compromiso con los derechos humanos, pero no aparece explícitamente el concepto de igualdad de género entre sus parámetros. Por lo tanto, si hay un verdadero compromiso comunitario, incorporar este nuevo parámetro no implicará más que su consideración, pero no mayor inversión que la que ya se está encarando desde el gobierno corporativo, solo se necesita compromiso con la igualdad.

De las experiencias conocidas, los logros se verifican en la reducción de costos vinculados a la rotación de personal, el ahorro en reclutamiento, inducción y entrenamiento, la baja del ausentismo a partir de la conciliación entre la vida familiar y laboral. Se puede verificar la disminución del estrés del personal causado por la incorporación de los protocolos contra el acoso sexual y laboral, en el aumento del rendimiento de las y los trabajadores, facilitando el trabajo de equipo y el aumento de la eficiencia productiva, mejora el clima laboral, aumentando la satisfacción con el trabajo, mayor motivación y lealtad a la empresa que se traduce en mejoras en la productividad y el aporte a la innovación.

Pero lo más importante es que nadie puede negar hoy, en el mundo económico y político, la importancia de las mujeres como actrices claves, en sus roles y estatus de ciudadanas, consumidoras, empleadas, gerentes, dirigentas, lideresas, y su mayor participación es un signo de bienestar de la comunidad, de madurez en los derechos humanos, pero fundamentalmente somos un segmento de mercado superior al 50% de la población mundial, por lo que reconocer nuestra influencia e incidencia en las decisiones, mejora los negocios, y consecuentemente la rentabilidad de las empresas.

En ese mismo orden, el poder mostrar una imagen pública de empresa ocupada en la igualdad de género, se encamina a generar una imagen de tanta o mayor potencia que la también imprescindible de empresa que protege y cuida el medio ambiente. Ambas imágenes, son una fuente de potenciales ingresos y fidelización de clientes, que ninguna organización económica debería desechar.

6. Conclusiones

En esta oportunidad nos hemos concentrado en las acciones internas de las organizaciones, pero somos conscientes y lo hemos manifestado durante el desarrollo de la temática, que los logros no se agotan en las unidades productivas en forma individual, sino que queda pendiente la medición del impacto en las comunidades, y contribuir a la transformación de la economía y los negocios como un componente de la política de igualdad de género de un país, las regiones y el mundo. Asumimos el compromiso de trabajar por lograr una comunidad más igualitaria.

7. Referencias bibliográficas

- Aprovechar el talento de hombres y mujeres. Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de Género (2016). Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san-jose/documents/publication/wcms_548651.pdf
- Bersezio, M., Faúndez, A., Quiroz, S., Siclari, P. & Tarducci, G. (2020). Transversalización del enfoque de igualdad de género. Recuperado de <http://inclusionyequidad.org/home/wp-content/uploads/2021/02/Documento-4-Transversalizacio%CC%81n-de-ge%CC%81nero.pdf>
- Chillida, M. & Guerra, M. (2008). Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas. Fundación MUJERES. Recuperado de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer. Belém do Para (1994).
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. New York (1981).
- Convenio 156 OIT. (C156) Sobre Trabajadores con responsabilidades familiares (1981).
- Convenio 183 OIT. (C183) Sobre la protección de la maternidad (2000).
- Convenio 190 OIT. (C190) Sobre la violencia y el acoso (2019).
- Estrategias de mainstreaming de género en el ámbito de las organizaciones laborales y la negociación colectiva (2007). Recuperado de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/10122/documento.pdf>
- Fainstain, L. Y Perrotta, V. (2011). Guía para un diagnóstico organizacional con perspectiva de género. Recuperado de http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6_guia_diagnostico.pdf
- Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública (2008). Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100973.pdf

- Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local (2010). Recuperado de https://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_145711/lang--es/index.htm
- Indec. Argentina (2021). Dossier Estadístico en conmemoración del 110^a Día Internacional de la Mujer
- Lhousen V. y Popovic N. (2016), Herramientas para el Diagnóstico de capacidades en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Recuperado de https://trainingcentre.unwomen.org/RESOURCES_LIBRARY/Resources_Centre/1_Manual_Gender_Equality_Capacity_ES.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (2008). Manual para facilitadores de auditorías de género: metodología para las auditorías participativas de género de la OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_094522.pdf
- Raworth, K. (2018). Economía rosquilla: 7 maneras de pensar la economía del siglo XXI. Paidós.
- Rodríguez Gusta, A. (2010). Igualdad de género en las empresas. Recuperado de http://www.americlatinagenera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf
- Rojas, E. (1999). El saber obrero y la innovación en la empresa. Editorial CINTERFOR OIT.
- Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos (2008). Recuperado de <https://prd-www.oitcinterfor.org/node/4745>
- Workplace that work for women (2014). Recuperado de <https://www.catalyst.org/research/2014-catalyst-census-women-board-directors/>