



PREMIO CREAR
A LA INNOVACIÓN Y MEJORES
PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

CALIDAD CON EQUIDAD: UNA ESTRATEGIA
GANAR- GANAR.

CATEGORIA: ACADEMICA

Nº DE IDENTIFICACION DEL TRABAJO: 101009

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DEL AUTOR
O LOS AUTORES:

Carina di Candia Bocage
Luciana Fainstain Patiño
Daniela Tellechea Díaz
Valentina Perrotta González

Formulario de Identificación del Trabajo

Se adjuntan formularios de las autoras.

Resumen

En el marco del Programa de Calidad con Equidad de Género, propuesto por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), con el apoyo del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU), se Diseña y Desarrolla un Modelo de Calidad con Equidad de Género a ser implementado en organizaciones públicas y privadas de todo el País.

Este Modelo, de carácter innovador, además de promover la equidad de género, apunta a mejorar el clima laboral y las condiciones de trabajo de varones y mujeres, promueve el compromiso del/la trabajador/a con el trabajo, permite atraer y retener recursos humanos calificados y comprometidos con el destino de la organización, mejora el posicionamiento y calidad de la organización, sus productos y servicios, permite una visión integral de los recursos humanos ampliando el espectro habitual de la gestión de los recursos humanos para adentrarse en áreas más modernas, que por lo general impulsan organizaciones líderes e innovadoras.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género consta de tres niveles de reconocimiento, para fomentar la mejora continua, que van dando cuenta del nivel de cambio organizacional en relación a la equidad de género. Este modelo fue validado en varias instancias y por diferentes actores expertos en la materia, lo que le confirió transparencia al proceso en su totalidad.

El Diseño del Modelo tuvo en cuenta, por un lado, los beneficios asociados a los recursos humanos de la organización. Un sistema como este logra atraer y retener capital humano más valioso para la organización. Las personas calificadas, dinámicas, abiertas a propuestas innovadoras y desafiantes valoran la perspectiva de una inserción laboral de estas características. A su vez, al instalar mecanismos más justos de selección, promoción y trato al personal, que reconocen los méritos reales puestos en práctica; al generar medidas afirmativas para promover a las mujeres a cargos de decisión; al considerar las necesidades familiares y personales de trabajadoras y trabajadores se logra un mejor provecho de los recursos humanos disponibles dentro y fuera de la organización, se mejora la motivación, se reduce la conflictividad, se mejora en términos generales el clima laboral y las relaciones interpersonales, disminuyendo tanto el ausentismo como la rotación.

La implementación de este Modelo, desde el año 2009, implicó el trabajo con cuatro organizaciones públicas (ANTEL, ANP, OSE y UTE) y dos privadas que lideraron el proceso al incorporar la Calidad con Equidad de Género a su gestión (Nuvó A Tupperware Brand y ACCESA).

Mediante la implementación del Modelo, las organizaciones instauraron prácticas que implicaron pasos significativos hacia la igualdad de género en el acceso al empleo, en las remuneraciones, en la capacitación, en el desarrollo profesional y en la participación en la toma de decisiones. Además, se fomentaron acciones conciliatorias entre la vida familiar y laboral, así como buenas prácticas para la prevención y la erradicación del acoso sexual en el lugar de trabajo.

La metodología utilizada para el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género, como reconocimiento a la gestión y en particular a la gestión de sus recursos humanos implica una auditoría de tercera parte. Esta auditoría de certificación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género combina elementos de las auditorías de certificación de los sistemas de gestión de la calidad, las auditorías según la SA 8000 y elementos de las auditorías participativas de género. Esta metodología innovadora promueve la participación de los involucrados dándole mayor sentido de apropiación respecto al modelo en cuestión. Por otra parte, la certificación por niveles posibilita que las organizaciones transiten el camino de la mejora continua, fortaleciendo sus capacidades y sus procesos internos.

Finalizada la auditoría, el equipo auditor presenta un informe con los correspondientes resultados al Comité Asesor (integrado por representantes de INACAL, LATU, INMUJERES, PNUD, ONU Mujeres), recomendando el nivel en el que a su entender se encuentra la organización auditada y es el Comité Asesor quien concreta el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género que será otorgado por el Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social. El Sello de Calidad con Equidad de Género es específico y visibiliza la gestión con perspectiva de género que está llevando adelante la organización, donde varones y mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a puestos de trabajo y formación permanente valiéndose de sí mismos, de sus habilidades y aptitudes técnicas y profesionales; en síntesis, de sus competencias.

Como resultado, en el año 2009, las cuatro organizaciones públicas (ANTEL, ANP, UTE, OSE) obtuvieron el reconocimiento en el nivel I por parte de Inmujeres. En el año 2010, estas cuatro organizaciones públicas se presentaron para obtener el nivel II. Por su parte, en el año 2011, una organización privada fue auditada (Nuvó A Tupperware Brand) y otra se prepara para lo mismo (ACCESA).

Introducción

Uruguay es un país precursor de procesos de modernización, democratización y legislación relativa a los derechos laborales. A pesar de ello, las inequidades vinculadas a las desigualdades de género persisten en diversos ámbitos y se reflejan en la vida cotidiana de muchos varones y mujeres tanto en el ámbito público como en el privado.

La promulgación de la Ley N° 18.104 de promoción de Igualdad de Oportunidades y Derechos entre hombres y mujeres de la República Oriental del Uruguay y el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIODNA) aprobado por el Poder Ejecutivo, agregan el compromiso político institucional necesario para el diseño y puesta en marcha de políticas de transversalización de género en las políticas públicas para enfrentar la persistencia de altos niveles de desigualdad entre hombres y mujeres.

En el PIODNA se establecen las Líneas Estratégicas de Igualdad (LEI) dentro de las cuales se pueden destacar dos que se enmarcan en “El Uruguay innovador”:

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

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

“Las instituciones son tramas de significados. La organización va construyendo sus propios valores, ideas y creencias a través del tiempo, que trazan posibles acciones sobre un entorno dinámico. Rutinas, éxitos y fracasos son los parámetros que conforman la identidad corporativa. En la definición de esta realidad corporativa se entrecruzan percepciones individuales, diálogos estratégicos y construcciones colectivas de significados ... Asumir la gestión de un programa de calidad con equidad de género, implica abrir espacios de reflexividad crítica en torno a estas rutinas y cursos de acción; abrir espacios donde las personas y las organizaciones produzcan significados desde la práctica del aprendizaje permanente y revisen los valores, las creencias que son la base del conocimiento organizacional. Asumir esta reflexividad es hoy una oportunidad de la que pueden hacer uso las organizaciones para contribuir a la calidad del desempeño y al desarrollo productivo de Uruguay” (PGCE, 2009: 36).

En este contexto, se crea el MODELO DE CALIDAD CON EQUIDAD DE GÉNERO, como forma de promover que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones. El mismo tiene como objetivo no sólo diagnosticar la situación de las organizaciones a través de la identificación de espacios diferenciados para los sexos, sino penetrar en el análisis de los mecanismos sociales complejos puestos en funcionamiento en la interacción en el mundo del trabajo y que ofician de sustento a las relaciones desiguales entre los sexos.

A partir de allí las organizaciones pueden adoptar una metodología de trabajo organizacional que combine dos perspectivas:

- a) introducir condiciones de igualdad de género en la economía y el trabajo con el fin de hacer de la organización un lugar más igualitario y
- b) mejorar los procesos de gestión y, por ende, hacer a la organización más competitiva y eficiente.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género es una guía para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género de carácter certificable en forma voluntaria. Es una herramienta de gestión organizacional, que procura transformar las estructuras de trabajo y la gestión de recursos humanos en una dirección más justa e igualitaria para varones y mujeres, y asimismo, apunta a cambiar la imagen externa de la organización para fomentar una proyección no sexista. Busca mejorar el clima laboral y la imagen de la organización en el marco de las nociones modernas de competitividad organizacional, donde los recursos humanos y la gestión basada en el conocimiento cumplen un papel fundamental. Es también una oportunidad para profundizar la transversalización del enfoque de género en la economía, colocando en el epicentro la gestión de los recursos humanos. Para ello se requiere de la puesta en marcha de procedimientos y de medidas organizacionales articuladas bajo una estrategia innovadora y modernizadora de los negocios de la organización.

Mediante la implementación del Modelo, las organizaciones instauran prácticas que promueven mayores grados de igualdad de género en el acceso al empleo, en las remuneraciones, en la capacitación, en el desarrollo profesional y en la participación en la toma de decisiones. Además, se fomentan acciones conciliatorias entre la vida familiar y laboral, así como buenas prácticas para la prevención y la erradicación del acoso sexual en el lugar de trabajo.

¿Por qué calidad con equidad de género?

“... se reconoce que existe una relación directa entre la equidad de género y la calidad de los productos o servicios. Por lo tanto, se argumenta que la falta de equidad es un factor de ineficiencia que eventualmente repercute sobre la calidad y esto debe ser incorporado en la perspectiva que las organizaciones asuman en relación al Programa” (PGCE 2009: 34).

Según el informe de PNUD Negocios que promueven la igualdad (2009), los Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género parten de la premisa de que hay ganancias mutuas para trabajadores y trabajadoras y para el negocio de las organizaciones. En efecto, los sistemas persiguen dos propósitos simultáneos: instaurar la **igualdad y la equidad de género** y fomentar una **gestión organizacional de calidad** en sintonía con los requisitos de competitividad de la economía. Por lo tanto, este informe recoge las siguientes ventajas:

- **Mejora del clima laboral**, y de las condiciones de trabajo de varones y mujeres, ya que al respetar los derechos laborales de las mujeres, las organizaciones velan por los derechos laborales del conjunto de su personal. Esto mejora sustantivamente las relaciones con los sindicatos, por lo cual se reducen las tensiones entre los diferentes actores de la organización; lo que redundará en un incremento en la calidad en la producción de bienes y servicios y en la eficiencia de los procesos organizacionales. En suma, el vínculo entre las ganancias de los negocios y el aumento en la productividad, por un lado, y la igualdad para varones y mujeres por otro, está dado por la mejora del clima laboral y de las relaciones interpersonales, y por el mejor aprovechamiento

del conjunto de los saberes y los conocimientos (formales y tácitos) de las trabajadoras y los trabajadores.

- **Un mayor compromiso**, dado que, y estrechamente relacionado a lo anterior, en la medida en que el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género incluye el fomento de la igualdad de oportunidades y la valoración de las competencias de los cargos ocupados por mujeres y varones, los empleados y las empleadas perciben que tienen oportunidades reales de crecimiento profesional, lo cual aumenta su compromiso con el trabajo y hace más atractiva a las organizaciones.

- **Atraer y retener recursos humanos calificados y comprometidos** con el destino de la organización, ya que el buen trato, el reconocimiento al buen desempeño y la adopción de un sistema de promoción basado en méritos (y no en subjetividades, ni sesgos de jefes y jefas), la existencia de medidas afirmativas para promover a las mujeres a cargos de decisión, y las consideraciones respecto de necesidades familiares y personales, son cuestiones sumamente valoradas por personal calificado y dinámico, interesado en perspectivas laborales desafiantes.

- **Mejor posicionamiento.** El logro de una certificación en Calidad con Equidad de Género trae consigo una imagen sumamente positiva para cualquier organización, así como mejora su posicionamiento frente a consumidoras/es responsables. El marketing moderno está sustentado en la imagen de una organización integral, donde el respeto y el cuidado de clientes/as y trabajadores/as es parte del posicionamiento y de las ganancias.

- **Mejora en la calidad de la organización, sus productos y servicios.** Implementar el Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género implica la formalización de procedimientos de gestión y la instalación de un sistema de aprendizaje organizacional y de evaluación permanente orientado a la mejora continua. Al implementar el Modelo, las organizaciones deben mejorar sus métodos de recolectar información, desglosada por sexo. Las prácticas y las oportunidades ofrecidas a varones y mujeres comienzan a visualizarse y documentarse, y se hace un análisis de las consecuencias sobre las posibilidades de desarrollo de cada persona. Ello imprime, en el conjunto de la organización, una lógica de igualdad y la impulsa hacia un ordenamiento general de sus procesos y métodos.

- **Visión integral de los recursos humanos.** El Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género amplía el espectro habitual de la gestión de los recursos humanos para adentrarse en áreas más modernas, que por lo general impulsan organizaciones líderes e innovadoras. El Sistema ofrece una plataforma de trabajo para edificar políticas integrales de recursos humanos que incluyen el reclutamiento, la selección del personal, la promoción y la gestión del rendimiento, la consideración del ambiente físico y la infraestructura, y los mecanismos disponibles de resolución de conflictos en la organización.

Desarrollo

Contexto de generación del proyecto

Género y mercado de trabajo ¹

Es necesario realizar una distinción elemental entre dos vocablos que suelen usarse muchas veces como sinónimos: sexo y género, pero que no son intercambiables. El “sexo” refiere al conjunto de caracteres anátomo-fisiológicos que distinguen a varones y mujeres. A partir de estas diferencias biológicas las sociedades elaboran y asignan un conjunto de caracteres socio-culturales a las personas de sexo femenino y masculino, convirtiéndolas/os en “mujeres” y “varones”. Es a estos caracteres construidos socio-culturalmente a lo que nos referimos cuando hablamos de género.

La diferenciación entre varones y mujeres que las sociedades construyen, sustentada en los sistemas de género, establece relaciones de poder y ámbitos preferenciales para cada grupo: para las mujeres el doméstico y para los varones el público. Esta distribución de roles y tareas se conoce como división sexual del trabajo, e implica que el ámbito de lo doméstico (privado o “reproductivo”) sea asumido como el de desarrollo “natural” de las mujeres mientras el del trabajo remunerado (público o “productivo”) sea el propio de los varones.

La división sexual del trabajo y las relaciones de poder que se establecen entre varones y mujeres tienen su impacto en el mercado de trabajo donde persisten desigualdades. Así, se presentan brechas en las tasas de actividad, empleo y desempleo de varones y mujeres. En el caso de la tasa de desempleo, la tasa femenina (9.8) para datos del 2009 duplica la masculina (5,2). Asimismo, se presentan desigualdades en cuanto a los salarios: la brecha salarial representa los puntos porcentuales que le faltan al ingreso promedio de un grupo para alcanzar el de otro grupo. La brecha de género por salarios monetarios por hora de trabajo en el año 2009 se ubicó en 88.7. Así, las mujeres ganan por hora de trabajo, promedialmente, un 11,3% menos que los varones. Las brechas de género en los ingresos tienden a incrementarse en las ocupaciones de mayor jerarquía. La brecha más significativa se presenta entre los Miembros del Poder Ejecutivo, Cuerpos Legislativos, Directivos de la Administración Pública y Organizaciones. Allí las mujeres ganan en promedio un 46% menos que los varones. Otra variable de interés para el análisis de la brecha de ingresos entre varones y mujeres es la que refiere a los años de estudio. Las brechas menores entre uno y otro sexo se observan en la población con menos años de estudio, entre 0 y 3, mientras que las mayores brechas las encontramos en la población con 7 a 9 años de estudio y 16 o más años de estudio. En estos grupos las mujeres ganan en promedio un 27 y un 26% menos que los varones (Inmujeres, 2010).

Por otra parte, en el ámbito “privado o reproductivo” se presentan desigualdades en el uso que varones y mujeres hacen de su tiempo. Así, las mujeres dedican, en promedio, un 65% de su tiempo al trabajo no remunerado y el 35% restante al trabajo remunerado,

¹ Las nociones conceptuales de este apartado surgen de la Guía para la realización de Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género – Programa de Gestión de Calidad con Equidad - Enero de 2011.

mientras que los varones dedican, promedialmente, 28% al trabajo no remunerado y el 72% al trabajo remunerado (INE, 2008). De esta manera, la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado no las ha eximido de sus roles tradicionales vinculados a la reproducción social, pues los varones se han volcado escasamente a las actividades no remuneradas en los hogares. Por otra parte, la dedicación de los varones al trabajo no remunerado no depende de su carga de trabajo remunerado, con jornadas reducidas de hasta 20 horas semanales, los varones destinan cerca de 15 horas semanales al trabajo no remunerado y las mujeres 41 horas. Con jornadas muy extensas (mayores a 50 horas semanales) los varones destinan 12 horas y las mujeres 29 horas.

A partir de este contexto de desigualdades de género en el mercado de trabajo, se crea el Programa de Gestión de Calidad con Equidad de Género. El mismo es propuesto por el Instituto Nacional de las Mujeres y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer, y promueve que las organizaciones públicas y privadas integren en su gestión organizacional la equidad de género asociada a las competencias del personal, optimizándolas con miras a incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

Modelo de Calidad con Equidad

En este marco se Diseña y Desarrolla, con el apoyo del LATU, un **Modelo de Calidad con Equidad de Género** a ser implementado en organizaciones públicas y privadas de todo el País. De esta manera las organizaciones obtienen un reconocimiento en su gestión y en particularmente en la de sus recursos humanos, lo que se manifiesta en el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género.

El proceso para Diseñar y Desarrollar el Modelo de Calidad con Equidad de Género se puede esquematizar en la siguiente figura:



Figura 1 – Ciclos del mejora del Modelo y Sello de Calidad con Equidad de Género

Diseño, validación y revisión del Modelo

El Modelo de Calidad con Equidad de Género consta de tres niveles de reconocimiento, para fomentar la mejora continua, que van dando cuenta del nivel de cambio organizacional en relación a la equidad de género.



Figura 2 – Niveles del Modelo y Sello de Calidad con Equidad de Género

Un primer nivel de **Compromiso** consiste en la identificación de la problemática de la organización o del área de la organización seleccionada por medio de la realización de un FODA, en el que se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro de la equidad de género. En este nivel la Alta Dirección de la organización consolida su compromiso de asumir la Calidad con Equidad de Género como parte de su gestión y como un valor reconocido y compartido por toda la organización. Ese nivel consta de tres componentes: **Adhesión, Identificación y Planificación**, que implican plasmar y asumir el compromiso de Calidad con Equidad de Género por parte de la Alta Dirección, garantizar los recursos necesarios para ello, realizar un diagnóstico, elaborar un FODA, formar un equipo de trabajo o Comité de Calidad con Equidad de Género, generar un plan de acción para el levantamiento de las brechas detectadas, entre otras acciones.

Un segundo nivel de **Implementación** que establece la implantación del Plan de Acción o Plan de Calidad con Equidad de Género generado de acuerdo al punto anterior (Nivel I). Este nivel requiere el cumplimiento de dos componentes: **Procedimientos y Formación**, que abarcan el diseño e implementación de una serie de procedimientos para detectar y levantar las brechas existentes, recepción de denuncias, promoción de políticas de formación multidimensionales y transversales, realización de auditorías internas con perspectiva de género, registro y gestión de acciones correctivas y preventivas, etcétera.

Un tercer nivel de **Mejora** busca poner en práctica un sistema de control del proceso, cerrando el ciclo y abriendo el camino a la excelencia organizacional. Se pretende asegurar la sustentabilidad del proceso, ya que en esta etapa la organización asumió como un valor la Calidad con Equidad de Género y ésta forma parte integral de su quehacer. La organización se convierte en un líder en el proceso de implementación de un Sistema de Calidad con Equidad de Género entre las organizaciones del país y un nodo de comunicación de la red de organizaciones.

Este modelo fue validado en varias instancias y por diferentes actores expertos en la materia, tales como OIT- Cinterfor, LATU, UNIT, INACAL, UDELAR, lo que le confirió transparencia al proceso en su totalidad. Asimismo, la certificación por niveles posibilita que las organizaciones transiten el camino de la mejora continua, fortaleciendo sus capacidades y sus procesos internos.

Implementación del Modelo

El proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género en cuatro organizaciones públicas y dos privadas abarcó los siguientes pasos, cumplidos por cada una de las organizaciones, que se destacan como logros altamente valorados:

- La conformación de un Comité de Calidad con Equidad de Género con autoridad para definir acciones y realizar el seguimiento del proceso de la incorporación de la perspectiva de género en los sistemas de gestión de calidad y de RRHH.
- La creación de una Comisión de inequidades de género cuyo objetivo central es recibir y atender casos de inequidades de género para su atención y resolución, dentro de las cuales se destacan los de violencia doméstica, acoso sexual y acoso laboral por razones de género.
- La definición de protocolos de actuación para la eficiente, efectiva, confidencial y legal actuación de la Comisión de inequidades de género.
- La disposición de recursos económicos y humanos para el desarrollo de la tarea. En algunos casos se definieron cargas horarias específicas para llevar adelante la tarea que implica integrar el Comité de Calidad con Equidad de Género y la Comisión de inequidades de género.
- La realización de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género que detecta las brechas de género existentes en la organización y determina líneas de base en una serie de dimensiones que hacen a la igualdad de género en el ámbito laboral.
- La selección de un área experimental para la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género y, por tanto, su auditoría y posterior certificación. Para lo cual se tomó como criterio de elección un proceso principal o cliente – cliente de la organización y una fuerte presencia de personal del sexo masculino y/ o de valores y códigos fuertemente masculinizados en el mismo.

La esquematización de lo recogido, del proceso y de la situación organizacional en un análisis FODA.

- La definición de un plan de acción elaborado de forma participativa, que establece líneas de mejora para el levantamiento de las brechas relevadas, su medición y monitoreo.
- La estrategia de comunicación organizacional para la institucionalización del comité, la promoción de toma de acciones dirigidas a eliminar desigualdades de género y la adopción de una comunicación institucional libre de sesgos de género a través del uso de lenguaje inclusivo.

- Las capacitaciones / sensibilizaciones en género específicas para el funcionariado clave en la organización: gerentes/as, personal de RRHH y de comunicación, autoridades e integrantes de sindicatos, auditores/as de calidad internos, funcionariado del área a certificar, Comités de Calidad con Equidad de Género y Comisiones de Inequidades de Género.
- Las capacitaciones en el Modelo de Calidad con Equidad de Género que certifican que las personas cuentan con las competencias necesarias para realizar auditorías de calidad con equidad de Género.

La implementación del Modelo requiere la retroalimentación del sistema a través del control de los avances, brindando nuevos inputs de diagnóstico, redefiniendo el plan de acción con sus líneas de mejora, implementándolas, midiéndolas, y certificando en los sucesivos niveles. De esta forma, se ingresa en un espiral de mejora continua en términos de Calidad con Equidad de Género.

Para ello se cumplieron las siguientes etapas:

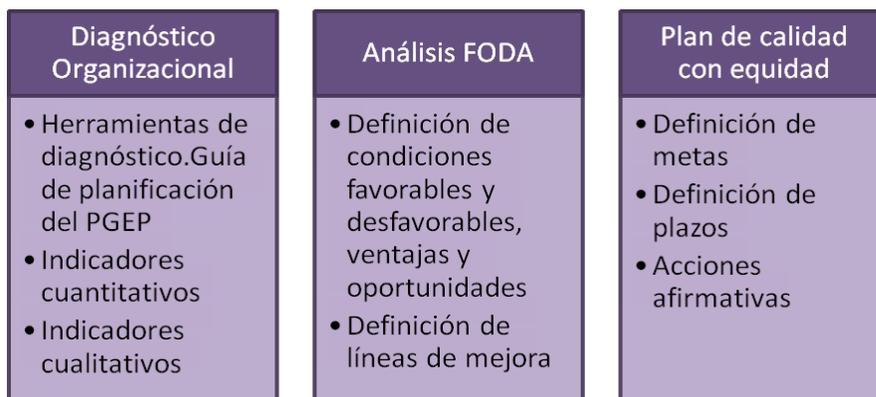


FIGURA 3 – Plan de trabajo de las organizaciones

Los ejes de trabajo de la gestión de calidad con equidad de género² se enfocan en los siguientes ejes:

Gestión de la selección y reclutamiento del personal. Implica la introducción de un enfoque de equidad de género en las instancias de convocatoria y selección de personal, lo cual incluye la elaboración e implementación de procedimientos para definir las vacantes, el diseño del perfil del cargo, los mecanismos de selección y los criterios que permiten determinar si la persona aspirante conforma con el perfil del cargo establecido.

Gestión del desarrollo profesional. Es el conjunto de procedimientos y de prácticas que procuran estimular el crecimiento profesional de trabajadores y trabajadoras, fomentando aprendizajes y definiendo trayectorias de carrera que conjuguen necesidades de crecimiento personal y profesional con las estrategias de la organización. Esta gestión

² Basado en el documento "Fomentando la igualdad de género en las organizaciones. Manual para el desarrollo de sistemas de gestión de calidad con equidad con equidad en América Latina y el Caribe". Rodríguez Gustá, Ana Laura. PNUD.

atañe a los procesos de promoción horizontal y vertical, así como a otras formas de crecimiento en el lugar de trabajo.

Gestión de la capacitación. Implica la implantación de un esquema de capacitación con perspectiva de equidad de género para el personal. Asimismo, implica que la organización ofrece entrenamiento para el trabajo a la totalidad del personal, brindando las mismas oportunidades para varones y mujeres.

Gestión del desempeño. Implica que la equidad de género está garantizada en los procedimientos y en las prácticas organizacionales que determinan el desarrollo de las tareas. Así como también, el compromiso con la organización por parte de trabajadores y trabajadoras, con el fin de que el desempeño de los individuos esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual contribuye con las metas organizacionales.

Gestión de la remuneración. Refiere a la incorporación del enfoque de equidad de género en los procedimientos y en las prácticas que determinan los beneficios salariales y otros beneficios remunerativos (extra-salariales) y a toda forma de reconocimiento material en general. Deberán garantizarse los criterios de igualdad de pago por igual trabajo y de igual remuneración a trabajo de igual valor.

Gestión de los sistemas de negociación, de comunicación y de resolución de conflictos. La organización debe diseñar e introducir procedimientos y mecanismos de negociación y de resolución de conflictos que atiendan y solucionen los casos que contienen explícita o implícitamente, acciones discriminatorias por razones de género y tomar las medidas correctivas y preventivas necesarias.

Gestión de la vida familiar y laboral. Se refiere al conjunto de prácticas de conciliación entre el trabajo y la familia bajo la noción de corresponsabilidad.

Gestión del ambiente laboral, de la salud ocupacional y de los riesgos del trabajo. Se refiere al conjunto de prácticas orientadas a mejorar las condiciones físicas y el ambiente de trabajo y a establecer criterios para la salud mental y física que permita la identificación y la eliminación de desigualdades e inequidades de género.

Acoso laboral y sexual. La alta gerencia deberá instalar procedimientos para la denuncia y la atención de los casos de acoso laboral y sexual y deberá dar seguimiento dichos casos, tomando acciones correctivas y preventivas, asegurando un trato adecuado a la persona afectada.

Imagen diversa/proyección de una imagen de equidad (no sexista). Refiere a la adopción por parte de la organización de un enfoque de equidad de género en la gestión de su imagen y proyección externa que promueva el respeto varones y mujeres y evite papeles estereotipados para las mujeres y otros grupos vulnerables.

Auditorías externas. El proceso hacia la certificación o el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género se desarrolla de acuerdo a la siguiente figura.

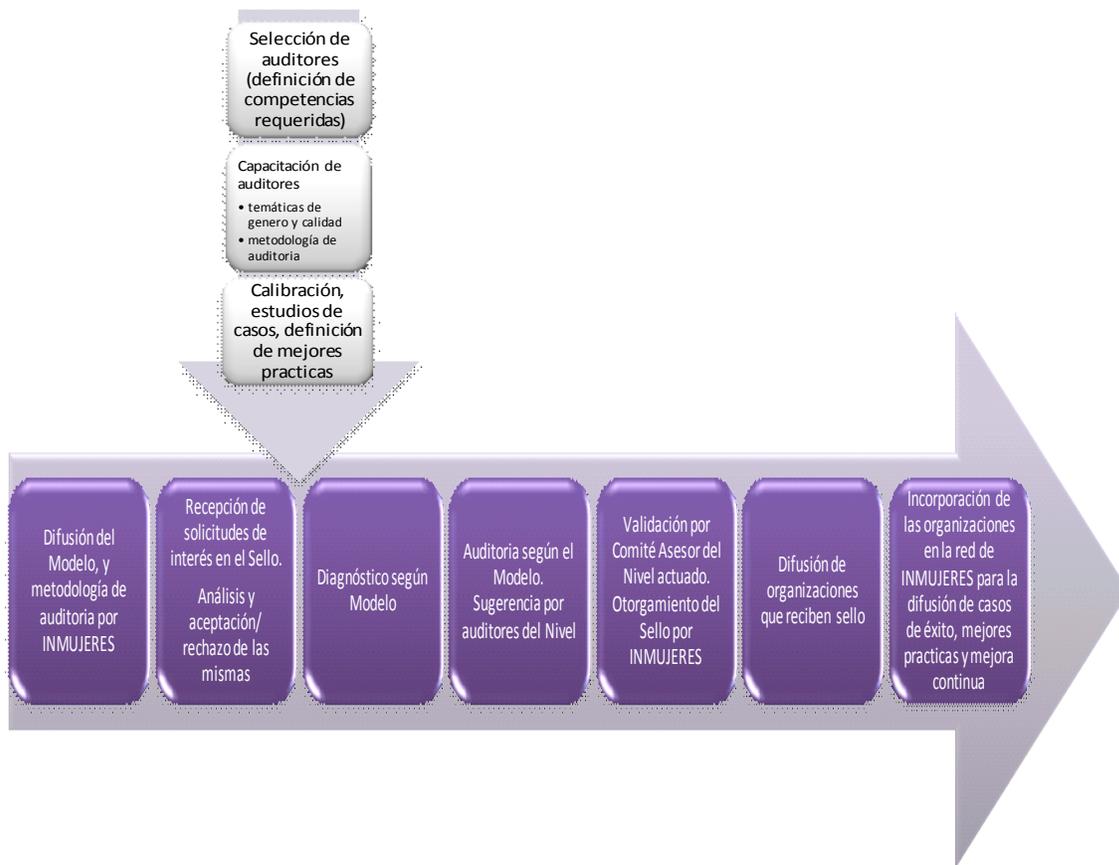


Figura 1 – Proceso de Otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género

Una vez cumplidas las etapas de implementación del Modelo se está en condiciones de recibir una auditoría de tercera parte por parte de Inmujeres (quien selecciona al organismo certificador por licitación pública), que consiste en la evaluación de las evidencias generadas por la organización para determinar el cumplimiento del Modelo de Calidad con Equidad de Género.

La auditoría de certificación del Sistema de Gestión de Calidad con Equidad de Género combina elementos de las auditorías de certificación de los sistemas de gestión de la calidad, las auditorías según la SA 8000 y elementos de las auditorías participativas de género.

En este sentido son varios los aspectos a destacar:

- Incorpora el concepto de auditoría de certificación de los sistemas de gestión de la calidad, como un proceso sistemático, independiente y documentado, orientado a recabar y examinar evidencia de la implantación del sistema de gestión de la calidad con la finalidad de evaluar, en forma objetiva y profesional, el cumplimiento de la organización con lo establecido en el Modelo de Calidad con Equidad de Género y en la legislación vigente.

- Se apoya en aspectos relacionados las auditorías según la Norma SA 8000 en relación a la preparación previa con investigación sobre el sector, reuniones con ONGs, Sindicatos, etc. y las entrevistas al personal de carácter confidencial y anónimo.
- Al igual que una auditoría participativa de género es una herramienta y un proceso que promueve un aprendizaje individual, colectivo y organizacional práctico en torno a la incorporación de la perspectiva de género. Las auditorías de género toman en consideración los datos objetivos y la impresión del personal respecto a si se garantiza la igualdad de género en una organización. Asimismo, se realiza un seguimiento y se evalúan los avances relativos a la transversalización de la perspectiva de género en la gestión organizacional; se establece un parámetro de referencia; se detectan disparidades y problemas graves; se recomiendan formas de enfrentarlos y se proponen estrategias nuevas y más eficaces. Por último, se documentan las buenas prácticas orientadas al logro de la igualdad entre varones y mujeres.

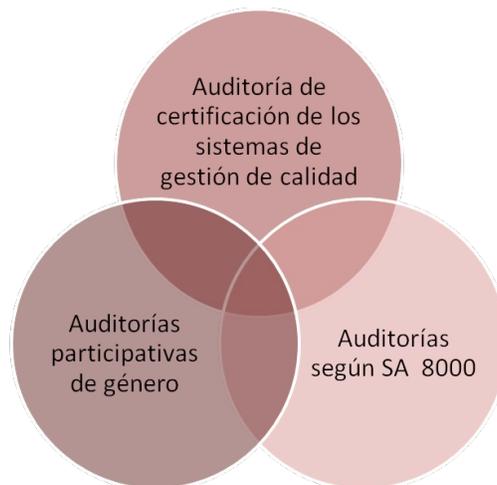


Figura 5 – Auditoría con perspectiva de género

Esto supone el análisis documental que presenta la organización, la realización de entrevistas personales con los colaboradores, la realización de reuniones con los/as representantes sindicales y el contacto con organizaciones comunitarias (ONGs) y otros/as expertos/as laborales. Esta metodología innovadora promueve la participación de los involucrados dándole mayor sentido de pertenencia respecto a la gestión que el modelo en cuestión promueve.

En esas instancias se verifica si el modelo ha contribuido a reducir las brechas de género identificadas, si se han implantando las medidas necesarias, ya sea acciones afirmativas, revisión de competencias con enfoque de género o cualquier otra dirigida a la generación de condiciones para la igualdad de oportunidades y derechos entre funcionarios y funcionarias. También se verifica la existencia de documentación y registros que avalen el cumplimiento con los requisitos del modelo.

Otorgamiento del Sello

Con los resultados de la auditoría, el equipo auditor presenta un informe al Comité Asesor (integrado por representantes de INACAL, LATU, INMUJERES, PNUD, ONU Mujeres), recomendando el nivel que consideran se encuentra la organización auditada y es el Comité Asesor quien concreta el otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género.

El Instituto Nacional de las Mujeres del Ministerio de Desarrollo Social es quien otorga el Sello de Calidad con Equidad de Género a las organizaciones que así lo requieran. El Sello de Calidad con Equidad de Género es específico y demuestra la gestión con perspectiva de género en todas las actividades que realiza la organización, donde varones y mujeres tienen las mismas oportunidades de acceder a puestos de trabajo y formación permanente valiéndose de sí mismos, de sus habilidades y actitudes técnicas y profesionales; en síntesis, de sus competencias.

INMUJERES a través del Otorgamiento del Sello de Calidad con Equidad de Género, promueve la introducción de una nueva mirada de la gestión de las organizaciones y sus recursos humanos, procurando el empleo de todo el potencial disponible en las mismas, haciéndolas más eficientes y eficaces, y más competitivas al mismo tiempo, que más igualitarias y respetuosas de los derechos humanos de sus trabajadoras y trabajadores. Asimismo, INMUJERES, es responsable de mantener, analizar, sistematizar, difundir y promover el uso de las mejores prácticas que se detecten a nivel nacional e internacional en el marco de esta experiencia.

Lecciones aprendidas, nodo de comunicación

Todas las etapas del proceso resultaron muy ricas; desde el Diseño y Desarrollo del Modelo, su implementación, la realización de las auditorías externas, con el otorgamiento del Sello en el nivel recomendado por los equipos auditores, y todas las instancias de comunicación e intercambio.

El ciclo se fue retroalimentando en forma permanente fortaleciendo el espiral de la mejora continua y mejorando sustancialmente las buenas prácticas en la Gestión.

Algunos aspectos a destacar:

- El Modelo de carácter totalmente innovador, con la presencia de niveles de reconocimiento que establecen requisitos específicos para el cumplimiento de cada uno de ellos, se visualizó como una herramienta de aprendizaje, resultado de reconocer las dificultades recurrentes en los procesos de implantación de sistemas de gestión de calidad con equidad y las enormes ventajas de trabajar en forma escalonada. Esto se pudo corroborar en el intercambio de experiencias con programas de otros países que llevan adelante Modelos similares. A su vez la orientación hacia las mejoras prácticas en la Gestión del Capital Humano fue otro elemento diferenciador en relación a otros Modelos internacionales.
- La generación de instancias de trabajo conjunta y permanente entre las organizaciones que transitan por este proceso con los organismos nacionales e internacionales que lo lideran y apoyan ha sido un componente de vital

importancia para el logro de los objetivos planteados. Han permitido el intercambio de dificultades y estrategias para su superación, conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas, facilitando y acelerando los procesos de implementación del Modelo de Calidad con Equidad, generando un nodo de comunicación y mejora entre las organizaciones. Así como también la continua retroalimentación para el futuro perfeccionamiento del propio Modelo.

- La generación o fortalecimiento del diálogo entre las organizaciones y sus sindicatos en el marco de la agenda de la equidad de género. La presencia y participación de los sindicatos ha sido de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos así como su involucramiento en la temática.
- El concebir este Modelo como una herramienta de mejora de la Gestión de los Recursos Humanos y sus respectivos subsistemas (Gestión de la incorporación, de la movilidad, del rendimiento, del desarrollo, de la compensación, de las relaciones humanas) promoviendo cambios en la interna de las organizaciones y fortaleciendo el sentimiento de pertenencia y fidelidad del personal para con su organización; lo que a su vez permitió la creación o mejoramiento del diálogo entre las áreas de Recursos Humanos y otras áreas y su funcionariado.
- El orden en el trabajo en base a una pauta clara, con una metodología específica e integradora y procedimientos concretos.
- La realización de auditorías de tercera parte que dieron transparencia al proceso y que integraron la calidad con la perspectiva de género, formando equipos multidisciplinarios.
- La necesidad de fortalecer las competencias de los/as auditores/as externos debido a la carencia, tanto nacional como internacional, de personas con formación en ambas disciplinas.
- La importancia de incorporar la experticia en comunicación, por entenderla como una herramienta esencial para facilitar la comprensión de los impactos positivos que tiene adoptar una gestión de recursos humanos innovadora y moderna, que garantice y promueva la igualdad de género. Lo que genera y fortalece el necesario compromiso de las altas autoridades y el funcionariado para implementar las acciones que exige el Modelo.
- La dificultad en el cumplimiento de los plazos de implementación y de auditoría que llevó a revisiones efectivas de la metodología.
- El contar con la voluntad política expresa de las más altas jerarquías que apoyaron a las organizaciones públicas y privadas que se iniciaron en este proceso.

Resultados

Los resultados del proceso de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género en las organizaciones constituyen un aspecto central a la hora de analizar los impactos de su aplicación en su cultura organizacional.

El proceso de cambio en las organizaciones ha sido gradual y flexible según los tiempos y características de cada una. También ha variado conforme los perfiles y competencias de los equipos que integran los Comités de Calidad con Equidad de Género.

El Modelo de Calidad con Equidad de Género parte de la premisa de que el rol de los Comités es central para poder liderar el cambio organizacional y, por tanto, es necesario promover su participación, capacitación e involucramiento constante, compromiso con la temática e institucionalización. En este sentido se destaca la fundamental importancia de contar con un/a experto/a en género que garantice un adecuado abordaje y tratamiento del tema en el marco de los objetivos planteados.

Trabajar desde un diagnóstico organizacional con perspectiva de género, con una matriz FODA construida de forma participativa desde el Comité fue un elemento que facilitó notoriamente la construcción del cambio organizacional en las organizaciones. El diagnóstico permitió trazar una línea de base en cuanto a la presencia o ausencia de condiciones que garanticen igualdad de oportunidades y derechos entre varones y mujeres, conocer los valores, las dinámicas y códigos que rigen en las organizaciones, identificar brechas de género en oportunidades al acceso y desarrollo de una carrera funcional, valoración desigual de competencias asociadas a lo femenino y masculino, salarios y oportunidades de mejora del ingreso, atención a necesidades personales y/o familiares que impactan sobre la vida laboral, condiciones de trabajo libres de violencia de género y sus antecedentes de trabajo en materia de género, calidad y competencias. Lo que habilitó la elaboración de recomendaciones a la medida de cada organización.

El respeto por las características de la organización y su contexto es un aspecto central que ha permitido la generación de sinergias y un fuerte compromiso con el proceso de implantación del modelo.

Las capacitaciones / sensibilizaciones en género, específicas se han constituido en un motor fundamental para lograr los compromisos que exige la implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género. Tanto las acciones específicas que solicita el Modelo, como aquellas que requiere el Plan de Acción en respuesta a cada diagnóstico organizacional, exigen importantes compromisos de las altas autoridades y sus colaboradores/as. El proceso de capacitación y sensibilización arrojó hasta el momento 1160 funcionarios/as sensibilizados en la temática.

La generación de instancias de trabajo conjunto y continuo entre las organizaciones que transitan por este proceso colaboró en:

- La generación de Protocolos de actuación antes casos de inequidades de género, protocolos de actuación específicos para atender casos de violencia doméstica, acoso sexual y acoso laboral por razones de género.
- La firma de acuerdos de compromiso de apoyo y promoción de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadoras y trabajadores mediante

acciones conjuntas de corresponsabilidad. En el marco del cual se destacan las siguientes acciones:

- Guarderías para menores de cinco años
 - Salas de lactancia para garantizar el derecho de las mujeres y sus familias a la lactancia.
 - Relevamiento de datos del funcionariado para conocer composición familiar, personas a cargo, uso del tiempo, intereses y necesidades desagregada por sexo.
 - Licencias especiales para cuidado de personas a cargo
-
- Encuentros para la difusión de estrategias y acciones dirigidas a la reducción de brechas de género
 - Encuentros de diálogo entre organizaciones y sus sindicatos sobre la igualdad de género en sus organizaciones.

Los procesos de auditoría, posterior certificación y obtención del sello han permitido a las organizaciones posicionarse tanto a la interna como a la externa como organizaciones innovadoras que apuestan a la mejora de la gestión de sus recursos humanos a través de una gestión respetuosa de la igualdad de género, mejorando de esta manera su imagen no solo ante la opinión pública sino también frente a su funcionariado y otras organizaciones y su funcionariado.

En el cuadro 1 se expresan algunas cifras que describen el alcance del Modelo en las organizaciones que lo implementan.

Número total de personas capacitadas en género	1.032
Número total de personas capacitadas en gestión de calidad con equidad de género	138
Cantidad de personas involucradas o introducidas en la temática género	1.135
El número de personas que suman las áreas certificadas de las 4 organizaciones, que son las directamente involucradas en la política y en los planes	526
Funcionariado total de las empresas que participan del Programa	18.222

En el cuadro 2 figuran las principales acciones correctivas ya tomadas por las organizaciones públicas y privadas que implementan el Modelo de Calidad con Equidad de Género, en respuesta a las principales brechas de género detectadas en los diagnósticos organizacionales con perspectiva de género realizados.

Dimensiones del diagnóstico organizacional con perspectiva de género relevadas	Problemas o Brechas de Género detectadas	Principales Acciones correctivas
<p>Nivel de entrada a la organización</p>	<p>No se cuenta con un procedimiento de selección y reclutamiento de personal con perspectiva de género.</p> <p>Existencia de segregación ocupacional horizontal y vertical³</p> <p>Existencia de lenguaje sexista en el proceso de selección de personal de las organizaciones.</p> <p>Inexistencia o insuficiencia de baños y vestuarios para</p>	<p>Se capacita en género a autoridades y personal de la Unidad de RRHH.</p> <p>Se elaboran procedimientos de selección de personal con perspectiva de género.</p> <p>Se designa una persona veedora en género representante del Comité que participa de la elaboración de las bases de los llamados y se asegura que se utilice lenguaje inclusivo en los llamados internos y externos al personal y participa del Tribunal de Selección para garantizar arbitrariedades de género en la selección.</p> <p>Se adoptan diversas medidas para motivar a las mujeres a presentarse a puestos vacantes de cargos tradicionalmente masculinos</p> <p>Se adoptan resoluciones para el uso de lenguaje inclusivo en las comunicaciones institucionales, incluyendo los llamados internos y externos.</p>

³ Segregación horizontal: concentración de mujeres y varones en sectores y ocupaciones específicos. Segregación vertical: concentración de mujeres en cargos de baja responsabilidad.

	mujeres.	Se comenzaron a modificar y/o edificar estructuras edilicias y a incorporar baños químicos.
Cargos, funciones y competencias	<p>Existencia de segregación vertical y horizontal.</p> <p>La definición de competencias (educación, formación, habilidades y experiencia) con perspectiva de género es incipiente.</p>	<p>Se adopta una dinámica de rotación para ampliar las oportunidades de aprendizaje de diversas funciones.</p> <p>Redacción de los llamados internos y externos con lenguaje inclusivo.</p> <p>Se realizaron talleres con personal de las áreas certificadas sobre las competencias requeridas para dos perfiles de cargos por organización a modo de discutir y sensibilizar sobre la importancia de incorporar perspectiva de género en dichos perfiles.</p>

<p>Sistemas de remuneraciones</p>	<p>Presencia de brechas salariales entre varones y mujeres en todos los escalafones y categorías. Las mujeres acumulan menos compensaciones que los varones.</p>	<p>Se desagrega por sexo el cobro de compensaciones a fin de detectar donde se dan las acumulaciones inequitativas.</p> <p>Se sensibiliza en género a las jefaturas.</p> <p>Se aprueba, luego de una presentación de un caso a la comisión de inequidades de género, una resolución para el pago de un prorrateo de las guardias en el caso de mujeres en período de lactancia, dado que existía este beneficio en el caso de licencia por enfermedad pero no para los casos de medio horario por lactancia, y fue considerado una inequidad de género reparada.</p>
<p>Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de Conciliación y Corresponsabilidad</p>	<p>Falta de una estrategia de conciliación</p> <p>Desconocimiento de las necesidades de conciliación del funcionariado.</p> <p>Las bases informacionales de la organizaciones no cuentan con información sobre necesidades de conciliación del funcionariado.</p>	<p>Se firma un acuerdo de compromiso de apoyo y promoción de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus trabajadoras y trabajadores mediante acciones conjuntas de corresponsabilidad.</p> <p>Se realizan encuestas que releven usos del tiempo y necesidades de conciliación laboral/familiar del funcionariado.</p> <p>Elaboración de informe y propuesta sobre usos del tiempo y necesidades de conciliación del funcionariado.</p> <p>Se incorpora la perspectiva de género al nuevo software de gestión de RRHH. Número de hijos/as menores y adultos/as mayores a cargo del</p>

	<p>Personal con problemas para conciliar las responsabilidades familiares.</p> <p>Existencia de un conjunto de beneficios no documentados en la organización.</p>	<p>funcionariado.</p> <p>La gran mayoría de las capacitaciones se realizan en horario de trabajo.</p> <p>Instalación o relanzamiento de salas de lactancia para garantizar el derecho de las mujeres y sus familias a la lactancia.</p> <p>Realización de talleres y encuentros de sensibilización para identificar acciones para garantizar la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral.</p> <p>Se generaron documentos escritos que establece el plan de beneficios que se brindan.</p>
<p>Oportunidades de capacitación y desarrollo</p>	<p>No se cuenta con una metodología de detección de necesidades de capacitación que involucre al personal.</p> <p>No se cuenta con planes anuales de capacitación.</p> <p>No existe formación en género a nivel de la currícula de capacitación.</p> <p>Mujeres y varones se capacitan en aquellas áreas en las que tienden a concentrarse ocupacionalmente.</p>	<p>Se establece un mecanismo de detección de necesidades de capacitación que involucre al personal.</p> <p>Se crea un plan de capacitación que llega al 100 % del personal.</p> <p>Se incorpora capacitación en género en los Planes de Capacitación.</p> <p>Se sensibiliza en género a todo el personal de RRHH.</p> <p>Se realizan talleres de sensibilización en género a toda el área a certificar.</p> <p>Se realizan talleres sobre masculinidades.</p>

<p>Prevención y tratamiento de las inequidades de género, acoso sexual y violencia de género</p>	<p>No existen políticas de prevención y abordaje de casos de inequidades de género (violencia doméstica, acoso sexual, acoso moral por razones de género, entre otras).</p> <p>Invisibilización de conductas de hostigamiento y acoso sexual en la organización. (Ausencia de espacio de un ambiente confidencial y confiable).</p> <p>Las organizaciones carecen de base de datos que contengan registros de denuncias de inequidades de género.</p>	<p>Se crean comisiones de inequidades de género para el abordaje y tratamientos de casos de inequidades de género.</p> <p>Se elaboran procedimientos de recepción y tratamiento de casos de inequidades de género (violencia doméstica, acoso sexual y acoso laboral por razones de género).</p> <p>Se difunde sobre la existencia y funciones de la Comisión de Inequidades de género.</p> <p>Las comisiones de inequidades de género llevan registro de los casos que se presentan y tratan.</p> <p>Se apoya el área de violencia doméstica, con una fuerte campaña masiva de comunicación, que llega a más de 20.0000 mujeres.</p> <p>Se destinan recursos al dictado de talleres de género y violencia doméstica.</p>
---	---	---

<p>Cultura Organizacional</p>	<p>La organización emplea lenguaje sexista en su comunicación interna y externa.</p> <p>Se emplean imágenes sexistas en las comunicaciones institucionales gráficas o audiovisuales.</p> <p>Existencia de una cultura orientada a lo tecnológico, que tiende a fomentar la predominancia de imágenes masculinizadas tanto en las ocupaciones como en los cargos de toma de decisión.</p> <p>Falta de espacios de Integración, intercambio, divulgación técnica y de involucramiento sobre el tema.</p>	<p>Se elaboran, aprueban y difunden resoluciones de Directorio que exhorten al uso de lenguaje inclusivo.</p> <p>Se elabora un Manual de Buenas Prácticas para uso de comunicación inclusiva.</p> <p>Se realiza sensibilización en género, estereotipos de género y uso de lenguaje inclusivo a personal de comunicación.</p> <p>Se realizan talleres de sensibilización en género a todo el personal en forma progresiva.</p> <p>Se elaboran folletos de difusión que explicitan el trabajo realizado en el marco de la implementación del Modelo de Calidad con Equidad.</p> <p>Se realizan reuniones entre organismos especializados en género, calidad, las empresas que participan del programa piloto, sindicatos, autoridades de RRHH, RSE y otros para promover la discusión y el intercambio en la temática.</p>
--------------------------------------	--	---

Conclusiones

El Modelo de Calidad con Equidad de género es una herramienta de gestión de Recursos Humanos innovadora en varios aspectos. En primer lugar, considera a las organizaciones como impulsoras del cambio social, en tanto son entramados resultantes de las interacciones de individuos y grupos, de prácticas sociales, de normas y dispositivos técnicos que reflejan los preceptos que imperan en la sociedad a la que pertenecen constituyéndose también en agentes de construcción y cambio de dicha sociedad. Es así, que frente a las desigualdades de género presentes en todos los ámbitos de la vida social y particularmente en el mercado de trabajo, el Modelo al promover organizaciones más equitativas busca impactar en una sociedad más justa e igualitaria.

A través de este modelo se pretende implementar un estándar que establezca metas en relación a la equidad de género en las organizaciones, universalizar las buenas prácticas organizacionales orientadas a la gestión del personal con perspectiva de género de manera de optimizar el aprovechamiento de talentos, eliminar las barreras culturales y organizativas que pudieran estar interfiriendo en el uso de los recursos humanos existentes, promover una cultura organizativa que integrara el valor de la equidad con el de calidad en sus prácticas cotidianas, desarrollar las capacidades de aprendizaje de las organizaciones en cuanto a la gestión humana con equidad de género y mejorar la imagen de la organización.

La gestión de Recursos Humanos con equidad de género también tiene impactos sobre la eficiencia de las organizaciones mejorando su clima laboral a través de la mejora de las condiciones de trabajo de varones y mujeres y de la generación y fortalecimiento del compromiso del/la trabajador/a con la organización. Asimismo, esta gestión innovadora atrae y retiene recursos humanos calificados, mejora el posicionamiento y calidad de los productos y servicios de las organizaciones y fundamentalmente, permite una visión integral de los recursos humanos.

Hasta el momento, cuatro empresas públicas de fundamental importancia para el país y dos empresas privadas de referencia en el mercado han enfrentado el desafío de adoptar esta herramienta, que ha implicado una mirada crítica a sus realidades y la implementación de acciones para el cambio que cuestionan los modelos tradicionales de gestión de RRHH. Estas empresas han asumido un rol de liderazgo que ha motivado a otras organizaciones de distintas características, como Ministerios, Intendencias y otras organizaciones públicas y privadas, a sumarse a este proceso de cambio hacia una gestión de RRHH moderna y equitativa.

Los buenos resultados de esta experiencia han insertado esta herramienta en las políticas públicas de equidad de género como estrategia de transversalización en las organizaciones, adoptadas por el organismo rector de las mismas, Inmujeres, lo cual garantiza sostenibilidad y proyección a futuro.

Bibliografía

- Ferrajoli, Luigi (1999), *Derechos y Garantías. La ley del más débil*. Editorial Trota, Madrid.
- INE, INMUJERES, UDELAR, UNIFEM (2008). *Uso del tiempo y trabajo no remunerado en el Uruguay. Módulo de la encuesta de trabajo no remunerado Encuesta Continua de Hogares*.
- INmujeres, MIDES (2007) *Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos – Políticas Públicas hacia las mujeres 2007 – 2011 Uruguay*.
- INmujeres, MIDES (2010). *Estadísticas de género 2009*.
- Perrotta, Valentina; Picasso, Florencia; Fainstain, Luciana; Gaudio, Roxana; Sosa, Ana; Tellechea Díaz, Daniela; Acosta, Marisa; di Candia, Carina; Silva, Gabriela; De Giuda, Mariela (2010). *¿Por qué un sello de calidad con equidad de género?* En: *INNOTEC Gestión (2):42-53*.
- Programa de Gestión de Calidad con Equidad. INmujeres, MIDES (2009) *Modelo de Calidad con Equidad de Género – Documento de Trabajo*.
- Programa de Gestión de Calidad con Equidad. INmujeres, MIDES (2010) *Guía para la realización de Diagnósticos Organizacionales con Perspectiva de Género*.
- PNUD Centro Regional para América Latina y el Caribe (2009). *Fomentando la Igualdad de Género en las Organizaciones. Manual para el desarrollo de sistemas de gestión de equidad en América Latina y el Caribe*.
- PNUD Centro Regional para América Latina y el Caribe (2009). *Negocios que promueven la igualdad. Cómo poner en práctica programas de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad con Equidad de Género. Serie Compartir Conocimiento*.