

2020



Ficha Técnica

Perspectiva de género y diversidad sexual en la gestión de recursos humanos

Versión #01

Hoy, mañana, siempre
Prevenir es trabajo de todos los días



FICHA TÉCNICA DE PREVENCIÓN SRT

Son **pautas o recomendaciones** a tener en cuenta durante la ejecución de las tareas y en los ambientes laborales para que puedan ser utilizadas como medidas de prevención con el objeto de **evitar o minimizar los riesgos derivados del trabajo**.

Objetivo: Proponer acciones concretas para incorporar la perspectiva de género y diversidad sexual en la Gestión de Recursos Humanos (RRHH), promoviendo la generación de políticas y procedimientos que apoyen y desarrollen la igualdad de las personas.

Fundamento: Incorporar la perspectiva de género y diversidad sexual en las herramientas de Gestión de RRHH, permite tener en cuenta el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones sociales de las personas. Asimismo, permite revertir aquellos aspectos que conllevan a las situaciones de discriminación que caracterizan la participación laboral de las mujeres y del Colectivo de Personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Travestis, Transgéneros, Intersex y Más (LGBTI+) y actúan como factores de riesgo para la salud.

"La mejora de la salud y seguridad en el trabajo de las mujeres [y personas del colectivo LGBTI+] no puede contemplarse separadamente de aspectos más amplios relativos a la discriminación en el trabajo y en la sociedad." (OIT, 2013)

Estructura: La ficha aborda diferentes subsistemas de la Gestión de RRHH de manera independiente a fin de facilitar la implementación de la perspectiva de género y diversidad sexual en cada uno de ellos.

En cada apartado, se desarrolla la implicancia de introducir la perspectiva de género y diversidad sexual en el subsistema de gestión al que refiere y las acciones concretas que se pueden implementar tendientes a hacer efectiva la igualdad de género.

Apartados:

1. Planificación Estratégica
 - Conocer la situación real en igualdad de género
2. Descripción de puestos
3. Gestión del Empleo
4. Gestión del Desempeño
5. Gestión de Compensaciones
 - Detectar la presencia de brechas salariales
6. Gestión del Desarrollo
7. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales
 - Protocolo contra la Violencia de Género
 - Maternidad y Paternidad
 - Embarazo y Lactancia
8. Comunicación Interna

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación es el punto de partida para incorporar la perspectiva de género y diversidad sexual en la Gestión de

RRHH. Implica contar con una estrategia que incluya el compromiso de todos los niveles de la organización, el conocimiento de la situación real, la información continua y el seguimiento y evaluación de las acciones que se lleven a cabo.

El diseño de una política de igualdad de género debe contener principios, normas y objetivos formulados explícitamente, dirigidos a alcanzar la igualdad de hecho y de derecho de mujeres, hombres y personas del colectivo LGBTIQ+.

Las organizaciones que aplican políticas con miras a la igualdad de oportunidades y la diversidad de género tienen más probabilidades de contar con diversidad de género en puestos de dirección que las que no las aplican.

La igualdad de género no significa que las mujeres y los hombres sean iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de las personas no dependan de si nacieron con determinado sexo.

El principio de igualdad exige la no discriminación, admitiendo las diferencias que generan las desigualdades. La igualdad se debe constatar en resultados concretos. Implica que se tomen acciones concretas y específicas para eliminar la discriminación real. A su vez, para garantizar un trato no discriminatorio en sus resultados, a veces se requiere dar un tratamiento idéntico a hombres y mujeres, y en otras ocasiones, distinto (ONU Mujeres, 2020; OIT, 2016).

Acciones

- Elaborar una política de igualdad de género que en su estrategia y objetivos incorpore el compromiso de todos los niveles de la organización.
- Incorporar dentro de los valores de la organización la diversidad y la perspectiva de género para alcanzar la igualdad de trato y oportunidades, lo cual implica garantizar cotidianamente ámbitos laborales respetuosos de la diversidad sexual y de género.
- Enviar información a las colaboradoras y colaboradores de la organización sobre la política y procedimientos de la organización en igualdad de oportunidades y sobre las afirmaciones de logro en igualdad de género y diversidad sexual.
- Dado que la implementación de una estrategia para la igualdad de género y diversidad sexual no es un asunto que compete únicamente al Departamento de RRHH, se deben identificar los departamentos y las personas que serán responsables de poner en marcha los procesos. Al mismo tiempo, se requiere que los mandos intermedios

de la organización estén comprometidos con la igualdad de género y diversidad sexual (para lo cual es posible que se requiera de acciones específicas) y que las organizaciones sindicales apoyen y promuevan las medidas planteadas.

- Garantizar la inclusión de la igualdad de género como eje transversal en las políticas y prácticas de los diferentes procesos de RRHH. Implica que se tengan en cuenta los intereses, necesidades y prioridades de los diferentes grupos de mujeres, hombres e identidades LGBTI+.
- Asignar personal calificado para conducir los procesos de Gestión de RRHH con perspectiva de género y diversidad sexual.
- Asignar los recursos necesarios para integrar la igualdad de género en los procesos de RRHH.
- Redactar todos los documentos con lenguaje inclusivo.
- Conocer la situación real de la organización en igualdad de género. Para ello, se debe recabar toda información sobre los desequilibrios y estereotipos de género que existen en cada departamento de la organización (datos cualitativos y cuantitativos).
- Utilizar sistemas de monitoreo y evaluación, información e indicadores para medir el impacto por género.
- Establecer instancias y procedimientos de denuncia de situaciones de irrespeto a los derechos humanos.

Conocer la situación real en igualdad de género

1. Organigrama con perspectiva de género y diversidad sexual

La elaboración de un organigrama desagregado por sexo que permita observar la presencia de las mujeres y personas del colectivo LGBTI+ en los distintos niveles jerárquicos de la organización, es fundamental para poder identificar desequilibrios y causas de las desigualdades, y adoptar medidas al respecto.

Sexo: refiere a las diferencias biológicas entre un hombre y una mujer, que son universales.

Género: características y oportunidades sociales vinculadas a lo femenino y lo masculino, así como a las relaciones entre hombres y mujeres. Esas características, relaciones y oportunidades son construcciones sociales y se aprenden en el proceso de socialización. Difieren según el tiempo, el espacio, la sociedad y la cultura de que se trate. Por lo tanto, son específicas de un contexto dado y pueden sufrir modificaciones (ONU Mujeres, 2020).

2. Cuestionario de autodiagnóstico:

1. ¿Cuál es la proporción de hombres, mujeres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica por cada nivel?
2. ¿Cuál es la proporción de mujeres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica en la estructura gerencial?

3. ¿Existen puestos comúnmente ocupados por hombres, por mujeres u otras identidades? ¿Cuáles?
4. ¿La descripción de los puestos favorece o refuerza estereotipos?
5. ¿Existe una política de igualdad de género y diversidad sexual debidamente documentada y comunicada?
6. ¿Existen instancias para denunciar y atender casos de discriminación?
7. Cuando se contrata personal, ¿se garantiza el mismo procedimiento de inducción, independientemente del sexo?
8. Cuando una persona cambia de funciones dentro de la organización, ¿se le ofrece la misma orientación sobre sus nuevas tareas, independientemente del sexo?
9. ¿Cuentan con un método de evaluación del desempeño que garantice objetividad?
10. ¿Se fijan metas de rendimiento para establecer las metas de desempeño de las personas?
11. ¿Están bien definidos los criterios de evaluación y lo que se espera cada persona que trabaja?
12. ¿Se mide si alguien es mejor por el tiempo que permanece en la empresa (extra a su jornada laboral ordinaria o por la eficiencia y/o resultados obtenidos)?
13. ¿Dispone de mecanismos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral de quienes trabajan en la empresa? ¿Cuáles son los mayores obstáculos para la integración de la vida familiar y laboral en su organización?
14. ¿En qué ocasiones se reciben incentivos no salariales? ¿El acceso a ellos es igual para hombres, mujeres y personas del colectivo LGBTI+? ¿Son igual de atractivos en todos los casos?
15. ¿Cuál es el salario promedio de los hombres? ¿El de las mujeres? ¿Y el de personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica?
16. ¿Son iguales las oportunidades de desarrollo de la carrera para hombres, mujeres y otras identidades?
17. ¿La formación del personal incluye temas dirigidos a promover una cultura institucional promotora de la igualdad de género?
18. ¿La formación se imparte en horarios y lugares que permiten la participación de todas las personas por igual?
19. ¿El material de las capacitaciones se elabora con lenguaje y ejemplos e ilustraciones sin estereotipos sexistas?

20. ¿Existe en la empresa tolerancia a prácticas de violencia de género y están las víctimas desprotegidas? ¿Existen mecanismos de denuncia/sanción?
 21. ¿Existen mecanismos de prevención/corrección en casos de violencia de género? ¿Ha habido campañas de información sobre violencia de género y de masculinidad para hombres y campañas de información sobre la legislación nacional?
3. Una vez detectadas las brechas de género, se podrán definir indicadores óptimos y acciones que posibiliten la innovación necesaria para promover la igualdad de género y diversidad sexual, teniendo en cuenta los siguientes ejes:
- Distribución socio-demográfica.
 - Nivel de entrada a la organización.
 - Cargos, funciones y competencias.
 - Sistema de remuneraciones.
 - Uso del tiempo, jornada de trabajo y estrategias de conciliación y corresponsabilidad.
 - Oportunidades de formación y desarrollo.
 - Prevención y tratamiento de las inequidades y la violencia de género.
 - Incorporación de la perspectiva de género y diversidad sexual en la cultura organizacional.
- Definir los requisitos basándose en los requerimientos académicos y competencias, en lugar de centrarse en rasgos físicos o habilidades que refuercen los estereotipos.
 - Elaborar manuales por competencias que definan las habilidades, conocimientos y destrezas requeridas para un puesto, excluyendo las características físicas u otros aspectos discriminatorios.
 - Utilizar un lenguaje inclusivo.
 - No priorizar ni especificar un sexo para el puesto.
 - Procurar el equilibrio de género en cuanto a la cantidad de personas que trabajan en la empresa, que ocupan puestos en cada departamento, división, unidad, etc. Puede considerarse equilibrado cuando la representación de un género no supere el 60%.
 - Contar con estrategias específicas para que las mujeres y personas del colectivo LGBTQI+ alcancen puestos de dirección.
 - Prever el uso de espacios y elementos de trabajo segregados por género, como los vestuarios, baños o uniformes entre otros.
 - Si el puesto implicara exigencias físicas, se deberá especificar claramente el motivo y que se trata de un requisito esencial para realizar las tareas asignadas al puesto.
 - Si se determina la existencia de un riesgo que puede afectar a las personas embarazadas o lactantes, deberían tomarse medidas de protección. Dichas medidas incluyen la eliminación del riesgo, la adaptación de las condiciones de trabajo, el traslado temporal a otro puesto más seguro cuando dicha adaptación no sea posible o la concesión de una licencia temporal remunerada.

2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Diseñar puestos con una perspectiva de género y diversidad sexual permite romper los estereotipos que se traducen en puestos de trabajo feminizados o masculinizados, visualizando las competencias para el desempeño eficaz, independientemente de los rasgos personales. Con ello, se promoverá la igualdad para acceder a los puestos, garantizando el ingreso a las personas mejor preparadas, indistintamente de su sexo.

Los estereotipos de género son generalizaciones simplistas de los atributos, las diferencias y los roles de las mujeres y los hombres.

En el ámbito laboral, los estereotipos suelen estar asociados a la capacidad física, las habilidades y competencias, la actitud ante el liderazgo y la disponibilidad de tiempo y la movilidad (ONU Mujeres, 2020; OIT, 2008).

Acciones

- Conceptualizar el puesto con un lenguaje no sexista y definiendo características propias del puesto.

En muchas situaciones es posible eliminar o minimizar el esfuerzo físico a través de tecnología aplicada a la ergonomía laboral. La búsqueda de soluciones ergonómicas que mejoren la eficiencia incluyendo a más trabajadores y trabajadoras, favorece la productividad y puede minimizar o eliminar riesgos de salud y seguridad.

Los riesgos vinculados a la salud reproductiva se han asociado casi exclusivamente a las mujeres. Sin embargo, esto debería encararse de forma más global, superando mitos y estereotipos, porque tanto varones como mujeres están expuestos a riesgos que pueden afectar su salud reproductiva.

Asimismo, la maternidad requiere un trato diferencial para lograr una igualdad genuina, pero se debe distinguir entre medidas para la protección de la maternidad y medidas de protección aplicables al empleo de la mujer, basadas en estereotipos de las habilidades profesionales femeninas y del rol de la mujer en la sociedad, que fomentan la discriminación de género en el trabajo (OIT, 2014; Fundación UOCRA, 2019).

3. GESTIÓN DEL EMPLEO

Los procesos de gestión del empleo deben fomentar la igualdad de oportunidades y trato para mujeres y hombres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica, eliminando los estereotipos. En este sentido, deben mostrar tendencias positivas hacia:

- La contratación de mujeres e identidades LGBTI+, sin rasgos de discriminación.
- La contratación de hombres, mujeres e identidades LGBTI+ en puestos no tradicionales.

Acciones

- Elaborar manuales y procedimientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, movilidad y desvinculación, con perspectiva de género y diversidad sexual, lenguaje no sexista y eliminando los aspectos que induzcan a la discriminación.
- Elaborar perfiles para puestos en los que no se solicite información discriminatoria como sexo, edad o estado civil.
- Corroborar que los requerimientos sean objetivos y libres de prejuicios sexistas: basados en competencias, estudios formales, tipo y años de experiencia y conocimientos adicionales requeridos para el puesto.
- En caso que el puesto requiera trabajar por turnos o fines de semana, trabajar tiempo extraordinario en ciertas épocas del año, salir de viaje dentro o fuera del país y otras circunstancias que puedan tener repercusiones en el tiempo dedicado a actividades personales, se deberán exponer las condiciones para que las personas puedan decidir si estas les convienen, sin incurrir en discriminaciones.
- Conformar paneles de postulantes con balance de género.
- Garantizar que en las entrevistas las preguntas estén dirigidas a conocer las habilidades y competencias en función del puesto para el que se está realizando el proceso de selección, y se dé un trato igualitario de género durante la valoración y la selección.
- Contar con herramientas más objetivas de evaluación que permitan medir las competencias requeridas para el puesto en función del talento y capacidades independientemente del sexo: por ejemplo, pruebas psicométricas, entrevistas de evaluación situacional (assessment center).
- La contratación del personal debe realizarse únicamente teniendo en cuenta sus calificaciones, capacidades, habilidades, aptitudes, experiencia y rendimiento probado, así como otros criterios relacionados estrictamente con los requisitos definidos para el puesto de trabajo.

- La fase de inducción y orientación para el personal nuevo, debe garantizar la igualdad en el derecho a la información, condiciones de trabajo y modalidades de orientación para la movilización interna.
- Los planes de carrera y los mecanismos de selección para ascensos o movilidad lateral deben ser transparentes, abiertos y competitivos; y deben evitar que los criterios de promoción estén dirigidos solo a hombres o solo a mujeres y a ocupaciones principalmente masculinas o femeninas.
- Cuando un cargo requiera movilidad geográfica, debe estar claramente señalado en la descripción del puesto.

La protección contra la discriminación se refiere al derecho de toda mujer a no ser tratada de forma menos favorable en una situación laboral, incluso en el acceso al empleo, por el hecho de ser mujer o debido a circunstancias derivadas de su función reproductiva. Esto incluye que a una mujer que solicita un empleo no se la indague acerca de sus planes para formar una familia o se le exija someterse a una prueba de embarazo.

La maternidad y las responsabilidades que conlleva tienen una enorme influencia en la imagen de la mujer en el trabajo y están consideradas, a menudo, como un criterio negativo a la hora de elegir candidatos para un determinado puesto. Las mujeres con responsabilidades familiares son, con frecuencia, víctimas de estereotipos y consideradas como personal más costoso para los empleadores (OIT, 2014).

4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Los procesos de gestión del desempeño deben garantizar la objetividad para disminuir la posibilidad de que los prejuicios y sesgos de género incidan en las evaluaciones del trabajo y el rendimiento. De esta forma, los ascensos, remuneraciones o capacitaciones se otorgarán de forma más igualitaria.

Acciones

- Establecer las metas de trabajo bajo el supuesto de que quienes ocupan esos puestos son personas, con vidas y responsabilidades que caen fuera de la entrega a la misión organizacional.
- Establecer criterios de evaluación del rendimiento claros y sin sesgos de género que permitan igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo.
- Ser justo no significa dar un trato idéntico a todas las personas, sino reconocer las capacidades de cada una y utilizar esa información para mejorar el desempeño del equipo.
- La evaluación del desempeño debe basarse en criterios objetivos y no debe verse afectada por atender o no responsabilidades familiares (licencias por maternidad, familiar enfermo, etc.), ni otros aspectos ajenos al desempeño.

- Para establecer criterios objetivos de desempeño, se pueden utilizar:
 - Evaluaciones por objetivos. Los objetivos deben establecerse conjuntamente entre jefatura y colaborador o colaboradora.
 - Indicadores de rendimiento para que las personas conozcan los resultados esperados de su desempeño.
- Realizar evaluaciones de desempeño por competencias o multicriterio (Evaluación 360).

5. GESTIÓN DE COMPENSACIONES

La existencia de diferencias entre los salarios medios por género refleja discriminación por estereotipos y prejuicios relacionados con:

- Feminización de los puestos de trabajo
- Discriminación directa entre hombres, mujeres y otras identidades que realizan el mismo trabajo.
- Concentración de mujeres y personas del colectivo LGBTQ+ en puestos de menor reconocimiento.

Acciones

- Desarrollar escalas salariales de aplicación general para la organización de manera que se contemplen todos los puestos que se ubican en los diferentes estratos ocupacionales (desde gerentes hasta operarios). Esto garantiza internamente la igualdad de remuneración en la organización.
- Adoptar un sistema de incentivos y beneficios objetivo, basado en méritos y reconocimiento al buen desempeño, sin discriminación por sexo, ligado a la evaluación del desempeño.
- Generar sistemas de beneficios laborales que permitan integrar las responsabilidades familiares y la calidad de vida tanto para hombres como para mujeres, sin importar su estado civil.

Detectar la presencia de brechas salariales

1. Realizar una lista de todos los puestos existentes en cada nivel o estrato ocupacional (puestos de igual valor) e identificar el salario bruto (incluyendo los beneficios) para cada uno.
2. Identificar el sexo de la persona que actualmente ocupa cada puesto en cada nivel o estrato ocupacional.
3. Utilizando estos datos, identificar y comparar los respectivos ingresos promedio por género que trabajan en la organización

en cada nivel o estrato ocupacional y verificar si cada salario se encuentra en el rango establecido para el nivel.

6. GESTIÓN DEL DESARROLLO

La gestión del desarrollo debe fundamentarse en una política de inclusión de la perspectiva de género y diversidad sexual e igualdad de oportunidades.

La segregación horizontal, también denominada “paredes de cristal”, constituye una evidencia contundente de la inequidad laboral producto de la asignación arbitraria de roles que impone la división sexual del trabajo. Así, los varones se concentran en actividades de la industria que representan ocupaciones con mayor nivel de ingresos y las mujeres en los sectores de salud, enseñanza y trabajo doméstico; tareas que se consideran extensivas de la función cuidadora.

La segregación vertical, o “techo de cristal”, marca también el desarrollo profesional de las mujeres a las que se les presentan mayores obstáculos que a los varones para acceder a puestos de decisión en las empresas e instituciones donde desempeñan sus actividades profesionales. Ya sea por las trayectorias laborales “interrumpidas” por los años dedicados al cuidado como así también por las capacidades de liderazgo que se esperan de uno y otro género también basadas en los mismos estereotipos (Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado, 2020).

Acciones

- A la hora de establecer los planes de capacitación, se deben tomar en cuenta las condiciones laborales y ajustarlas para que todos puedan participar en horarios laborales o combinando tiempo dentro y fuera de la jornada de trabajo.
- A fin de facilitar el acceso a las capacitaciones se pueden utilizar metodologías como el e-learning, coaching o modelos autodidácticos que permitan flexibilidad horaria.
- Emplear materiales didácticos sin estereotipos sexistas y promover actitudes favorables a la igualdad de género. El ambiente de formación y de trabajo debe estar libre de bromas sexistas, estereotipos y violencia de género.
- Integrar en el plan de capacitación de la organización, formación específica sobre la incorporación de la perspectiva de género y diversidad sexual en la vida de la empresa para favorecer y reafirmar los procesos de cambio de la cultura empresarial hacia la igualdad de oportunidades, derechos y responsabilidades.
- Generar oportunidades reales de desarrollo profesional con igual posibilidad para hombres, mujeres y otras identidades mediante programas de desarrollo adaptados a las necesidades de cada persona.
- Crear planes de capacitación para que las mujeres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica tengan acceso

a puestos tradicionalmente ocupados por hombres, y viceversa.

- Desarrollar programas de capacitación en liderazgo que estimulen a las mujeres y personas del colectivo LGBTIQ+ a beneficiarse de las oportunidades de formación y programas de desarrollo.

7. GESTIÓN DE LAS RELACIONES HUMANAS Y SOCIALES

La eliminación de la violencia de género en el mundo del trabajo es una condición indispensable para conseguir la igualdad.

Asimismo, la igualdad de género comienza en el hogar con la distribución de tareas domésticas, la licencia por paternidad y el reconocimiento de las tareas del cuidado. Este proceso incluye la instauración y ampliación de prestaciones de permisos que animen a los progenitores a compartir por igual las responsabilidades de prestación de cuidados.

La definición de políticas y prácticas con igualdad de género irá modificando paulatinamente la cultura organizacional y los valores de las personas que trabajan en la organización.

Las tareas de cuidado incluyen el autocuidado, el cuidado directo de otras personas (la actividad interpersonal de cuidado), la provisión de las precondiciones en que se realiza el cuidado (la limpieza, compra y preparación de alimentos) y la gestión del cuidado (coordinación de horarios, traslados, supervisión del trabajo de cuidadoras remuneradas, entre otros). El cuidado permite atender las necesidades de las personas requirentes de cuidado por su edad o por sus condiciones/capacidades (niños y niñas, personas mayores, enfermas o con algunas discapacidades) y también de las que podrían auto proveerse dicho cuidado. Son indispensables para el bienestar de las personas (Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado, 2020).

Acciones para la prevención de la violencia de género en el trabajo

- Asumir un compromiso de tolerancia cero con la violencia de género, tomado medidas proactivas orientadas a tornar operativa esa decisión.
- Lograr el compromiso de los principales referentes de la organización en la planificación y divulgación de medidas para erradicar la violencia de género, y que todos los integrantes de la organización conozcan las decisiones en la materia.
- Definir valores y conductas que eviten cualquier tipo y modalidad de violencia en el trabajo.
- Permitir la libre expresión de género y evitar la tendencia a invisibilizar aquellas identidades que se alejan de la heteronormatividad. Respetar la identidad de género de las personas transgénero, utilizando el pronombre femenino o masculino, la, ella o el, ellos, según corresponda y el nombre que la represente.

- Emitir un protocolo contra la violencia de género e integrarlo en una política de Recursos Humanos.
- Dicho protocolo deberá especificar acciones preventivas (de difusión y capacitación), brindar asesoramiento a las personas que sufren violencia de género y prever medidas para el cese de dichas conductas.
- Instrumentar procedimientos de queja formales.
- Definir los procesos de atención y protección del personal afectado.
- Brindar a la persona que sufra situaciones de violencia en su lugar de trabajo, de manera preventiva y con reserva de su puesto de trabajo, la posibilidad de solicitar el cambio de lugar físico para el desempeño de sus tareas y la opción de que en razón de su tratamiento y en pos de su plena recuperación, acceda a una reducción de la jornada laboral.
- Constituir mecanismos de investigación que permitan canalizar la queja y solucionar el problema: declaraciones, entrevistas (denunciante, parte acusada, testigos), elaboración de expedientes, recolección y evaluación de evidencias.
- Instrumentar y dar a conocer al personal los procedimientos disciplinarios (reparación y sanciones).
- Tener en cuenta los signos o señales que pueden indicar la presencia de situaciones de violencia en los lugares de trabajo y actuar cuando estos aparecen:
 - Aumento de licencias por enfermedad.
 - Aumento de accidentes de trabajo.
 - Aumento de reclamos laborales.
 - Aumento de renunciaciones.
 - Incremento del ausentismo.
 - Insatisfacción con el trabajo.
 - Quejas reiteradas sobre el trato de los superiores hacia los y las trabajadoras.
- Incorporar en los estudios de clima organizacional la evaluación del factor de igualdad de género y diversidad sexual mediante el estudio de variables de comportamientos que refuerzan los estereotipos como bromas, lenguaje utilizado, comentarios y percepciones sexistas del rendimiento de las personas, conocimiento de normas y procedimientos de la empresa para atender los casos de violencia de género.
- Llevar un registro y estadísticas de los casos ocurridos sin identificación por nombre y bajo las normas de confidencialidad médica.

Protocolo contra la violencia de género en el trabajo

El diseño de un Protocolo contra la violencia de género deberá incluir los siguientes contenidos mínimos:

- Sensibilización sobre la problemática, para desnaturalizar algunas prácticas y permitir así la visualización de casos de violencia de género.
- Capacitación de la totalidad de las/os integrantes de la organización e incluso con los que la organización se relaciona.
- Campañas de difusión.
- Creación de un canal y/o un espacio de atención para dar respuestas institucionales a los casos que se generen. Implica, brindar asesoramiento y recibir reclamos/denuncias de las trabajadoras y trabajadores.
- Creación de ámbitos de resolución de conflictos.
- Incorporación de espacios de abordaje con los representantes sindicales.

Campañas de difusión

Destinadas a conocer más sobre la temática para detectar rápidamente el desarrollo de la violencia en el lugar de trabajo.

Algunas pautas a tener en cuenta:

- Dar a conocer los derechos y obligaciones de quienes trabajan y quienes emplean. Incorporar normativa específica para mujeres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica – Ley 26.485, Ley 23.592, Ley 26.743.
- Implementar campañas de sensibilización, difusión y capacitación sobre la temática, con enfoque de género y diversidad sexual.
- Fomentar la conciencia sobre los riesgos y las consecuencias destructoras de estas prácticas.
- Establecer el uso de espacios de comunicación (física y virtual) que permitan llevar adelante distintas campañas de difusión sobre la temática.
- Elaborar folletos y materiales de difusión.
- Difundir indicadores de violencia laboral, considerando que ciertas manifestaciones en la salud física o emocional pueden estar asociadas a situaciones de violencia laboral. Desagregar los datos e indicadores por género para contar con un diagnóstico inicial sobre la incidencia y formas de violencia sobre las mujeres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica.
- Dar a conocer los diagnósticos de la organización en relación

al ambiente y clima laboral. Visibilizar inequidades y brechas de género (participación de las mujeres y personas del colectivo de la diversidad sexo-genérica en la jerarquía ocupacional, tipo de tareas, remuneraciones).

Creación de un equipo de intervención

- Es aconsejable que la organización cuente con un equipo de trabajo interdisciplinario enfocado en establecer y desarrollar las distintas líneas de acción que se sugieren en el presente protocolo.
- Para definir cómo integrar ese equipo de intervención, deberán considerarse las características organizacionales de la unidad productiva en cuestión, tomando en cuenta variables tales como: dimensión, cantidad de personal, relación con los representantes sindicales, etc.
- En cualquier caso, resultará conveniente integrarlo (o al menos que puedan trabajar en conjunto) con las áreas de recursos humanos, legales y gremiales, si estas estuviesen desarrolladas.

Creación de un canal / espacio de atención ante situaciones de violencia de género en el trabajo

- Para mejorar la convivencia, el clima laboral y abordar situaciones de violencia laboral, es importante que el equipo de intervención cuente con un espacio de atención a las personas, que permita garantizar la necesaria confidencialidad a la hora de asesorar y/o en oportunidad de recibir reclamos y/o denuncias.
- También es importante la difusión de dicho espacio para visibilizar, generar confianza y posibilitar que las personas acudan ante situaciones vinculadas a la violencia de género.
- No basta con el espacio y su difusión, es igual de vital que el equipo luego de recibir una denuncia, pueda gestionar las solicitudes de las personas orientadas a hacer cesar el maltrato.
- Lo ideal es que los equipos procuren identificar tempranamente la violencia de género, ya que cuanto antes se identifican los casos, mejor es el abordaje, evitando daños en quien la sufre y consecuencias negativas en el espacio laboral.
- Cada organización establecerá los circuitos y procedimientos orientados a empoderar al equipo para que pueda formular recomendaciones y para que éstas se traduzcan en acciones concretas.

Establecer un procedimiento de actuación ante consultas o reportes de situaciones de violencia de género

- Debe quedar claro que todas las personas pueden realizar consultas al equipo ante situaciones vividas o de las que han sido testigos y que estas serán confidenciales.

- Las consultas podrán hacerse de manera telefónica, presencial y/o por cualquier otro canal que la organización entienda adecuado. Si la consulta se hiciera por vía telefónica, ante la solicitud de la persona, el equipo puede gestionar una entrevista de asesoramiento y la orientará en función de los hechos narrados.
- En el caso que del relato se desprendan hechos que configuran situaciones de violencia laboral el equipo ofrecerá una entrevista de asesoramiento.
- De acuerdo a cada situación, se asesorará e invitará a realizar una denuncia formal, si correspondiese, por escrito donde se detallen los hechos, situaciones y circunstancias que describirían la violencia de género. Es conveniente que en la denuncia sean detallados los datos de la o las personas que hostigan y el área a la que pertenecen.
- Cualquiera fuera el caso, la intervención del equipo deberá estar orientada a velar por la salud e integridad de quien sufre violencia de género, a interrumpir las situaciones de maltrato laboral y a recomponer el clima laboral en el área de trabajo.
- Se capacitará a la persona que ejerció maltrato, sin perjuicio de las medidas disciplinarias que la organización decida tomar si se constataran los hechos de violencia.
- La organización debe comprometerse a asegurar la continuidad del empleo de quien realiza una denuncia de buena fe, evitando adoptar medidas que lo/a perjudiquen o afecten.
- Resulta conveniente que el equipo diseñe un plan de acción con medidas para solucionar el caso denunciado y de prevención (sensibilización y capacitación) para evitar la reiteración de casos de violencia laboral en dicha área. Dicho plan deberá adecuarse de acuerdo a las características de la organización y los hechos de violencia relatados. Estas acciones se complementarán a las acciones de prevención que se hayan definido. Se sugiere que el equipo deje constancia de las acciones realizadas a partir de la denuncia con el fin de lograr el cese de las situaciones de violencia y recomponer el ambiente de trabajo
- Puede resultar adecuado que el equipo interdisciplinario promueva la creación de acuerdos con la obra social, la ART y otros organismos, a fin de poder derivar, en los casos necesarios, a personas víctimas de violencia de género, ofreciéndole un espacio de atención especializado, acorde con los efectos en la salud que haya padecido. Este abordaje interdisciplinario debería contemplar la articulación con organismos y/o instituciones especializadas en la temática.
- Al diseñar las pautas internas de actuación es fundamental que la organización se detenga a establecer lineamiento respecto a cómo se realizarán las investigaciones que

correspondan y cómo se llevarán a cabo las entrevistas de atención.

Entrevistas de atención

- Se deberá contar con un ambiente acogedor, que respete la privacidad y la confidencialidad.
- El equipo debe mantener una escucha atenta, sin juzgar, ni desconfiar de lo relatado.
- El equipo debe estar enfocado en que la persona pueda desplegar su testimonio, para ello deberá permitir desarrollar el discurso del consultante, realizando solo las preguntas necesarias a fin de ordenar y organizar el desarrollo del mismo.
- El equipo debe tener capacidad para evaluar si las situaciones relatadas configuran situaciones de violencia de género, para orientar en la formulación de una denuncia y para ofrecer la derivación a espacios de salud, en los casos que lo requieran.
- El registro de lo relatado podrá resultar de utilidad también para fines estadísticos y por lo tanto, para tener un conocimiento más acabado de la organización y su dinámica.

Acciones para propiciar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral

- Definir mecanismos que permitan una mayor conciliación entre la vida personal, familiar y laboral que se adapten a las necesidades específicas de la organización y de su personal. Por ejemplo: semanas laborales reducidas, horarios flexibles, teletrabajo, ampliación del período de licencia por maternidad y paternidad, guarderías en el lugar de trabajo o apoyo financiero a los padres y madres para el pago de estas, facilidades para la lactancia, prolongación del período de lactancia, permisos y licencias para atender responsabilidades familiares ante emergencias, para tareas de cuidado, permisos para controles y estudios prenatales, para tratamientos de fertilidad asistida, permisos parentales).
- Considerar la diversidad familiar (familias comaternales, copaternales, ensambladas y monoparentales) y que las estructuras familiares se encuentran en permanente cambio y conllevan nuevos desafíos en términos de igualdad. Es fundamental que todas las familias se sientan reconocidas e incluidas y accedan a los mismos derechos: licencias o permisos por matrimonio, a los registros de parejas de hecho, a los permisos por enfermedad o visita médica del cónyuge o pareja y familiares, a las ayudas sociales reconocidas en convenios, a las licencias relacionadas con la maternidad o paternidad (ya sea biológica, por adopción o sustitución), cuidado de ascendientes o personas dependientes a cargo de la trabajadora o el trabajador, etc.

- Utilizar las palabras *cónyuge, pareja, conviviente, hijo o hija de*, en lugar de *esposa, marido, madre, padre*, en los formularios, sistemas informáticos o bases de datos. Estas palabras no presuponen la orientación sexual de las personas e incluyen y visibilizan la diversidad familiar.
- Proporcionar una plataforma tecnológica para desarrollar enfoques más flexibles y productivos de trabajo que beneficien a todas las personas: telecomunicaciones y teleconferencias globales, que apoyan el trabajo desde la casa y reducen la necesidad de viajar hasta el lugar de trabajo, y benefician al aprendizaje a distancia y en red.
- Facilitar a través de la tecnología el intercambio de información y actualizar las mejores prácticas constantemente. El intercambio de experiencias, incluso entre diferentes partes de la organización, ayuda a reducir el aislamiento y contribuye a una cultura de empresa que se beneficia de la diversidad y del intercambio de conocimientos.

Maternidad y Paternidad

Para que las familias puedan conciliar su vida laboral y familiar es importante que además de la licencia de maternidad puedan acceder a otros tipos de licencias, que no sólo les permitirán preparar mejor la llegada del bebé o la beba, sino que supongan un paso adelante en el logro de la igualdad de género en el trabajo.

La licencia de paternidad tiene como objeto conceder a los padres más tiempo para compartir con la madre y con el/la recién nacido/a en el momento del parto, poder participar en los acontecimientos o celebraciones relacionadas con el nacimiento, y realizar otro tipo de formalidades relacionadas con el mismo. La licencia de paternidad ofrece asimismo una importante oportunidad de empezar a criar y a crear vínculos afectivos con el bebé o la beba, apoyar a la madre en los aspectos físicos y psicológicos del nacimiento y empezar a asumir responsabilidades del cuidado. Ello puede tener efectos positivos sobre la igualdad de género en el hogar y en el trabajo, y ser indicio de cambios en las relaciones y en la percepción de los roles de los/as progenitores/as, así como en los estereotipos predominantes.

La licencia parental se refiere a una licencia relativamente prolongada de la que pueda disponer el padre y/o la madre y que les permita cuidar del hijo o hija recién nacido/a o pequeño/a durante un período de tiempo que por lo general seguiría al de la licencia de maternidad o de paternidad.

Distribución equitativa de las responsabilidades familiares. Crear una cultura favorable en el lugar de trabajo

Entre las medidas destinadas a lograr un cambio de comportamiento que promueva la función de cuidado del hombre cabe citar, además de las licencias antes mencionadas, la concesión de horas de trabajo para acompañar a la mujer a las consultas médicas prenatales y el otorgamiento de un

permiso para el cuidado del bebé o la beba lactante y de licencia parental.

La maternidad, la paternidad y las responsabilidades familiares deben pasar a ser un elemento normal de la dinámica organizacional. Para reducir las penalizaciones que implica tener responsabilidades familiares cabría poner al alcance de todos los trabajadores y trabajadoras las opciones de conciliación de la vida laboral y personal, como el trabajo a tiempo parcial de calidad, o disposiciones en relación con el trabajo flexible, de manera que se vea beneficiada la totalidad de la fuerza de trabajo.

El sostenimiento de la lactancia materna también requiere del compromiso de las compañeras y los compañeros de trabajo, quienes deben entender que una mujer que amamanta está contribuyendo a un mejor clima laboral (hijas e hijos más sanos, menos ausentismo, etc.) y, por lo tanto, debe ser respetada y acompañada.

Embarazo y Lactancia

Un enfoque de la prevención y la protección con perspectiva de género y diversidad sexual reconoce que promover lugares de trabajo seguros y saludables es de interés para las personas de cualquier sexo y que también se necesitan intervenciones específicas de género para las personas gestantes y lactantes.

Una medida importante como medio de protección de la salud de las personas gestantes o lactantes son las disposiciones sobre el tiempo de trabajo: trabajo nocturno, las horas extraordinarias y posibilidad de ausentarse de su trabajo para consultas médicas durante el embarazo.

El lugar de trabajo puede ser clave para promover el acceso de las mujeres a los exámenes prenatales (necesarios para detectar y prevenir complicaciones en el embarazo), y en que se reconozca la importancia de la salud materna e infantil y la estabilidad económica de la familia.

Del mismo modo, la lactancia materna contribuye a la salud de la madre y del recién nacido o nacida, y una vez finalizada la licencia por maternidad, muchas mujeres no pueden permitirse interrumpir el trabajo para alimentar al bebé o la beba. Si en el lugar de trabajo no hay ayuda para la lactancia, la actividad laboral y la lactancia son incompatibles.

Las horas de descanso para lactancia también son fundamentales para que las mujeres puedan amamantar según sus preferencias, y de conformidad con las recomendaciones de la OMS (lactancia natural exclusiva durante los primeros seis meses de vida, y lactancia materna combinada con alimentos hasta los dos años o más). Permitir que el permiso de lactancia se prolongue entre los 12 y los 24 meses del bebé o la beba, puede arrojar resultados positivos considerables (entre otras cosas, un mejor desempeño y compromiso profesional, índices inferiores de ausentismo, niveles más elevados de retención, preservación de las competencias).

Ofrecer condiciones y posibilidades para que la mujer pueda continuar la lactancia

- Permitir a la mujer desempeñar sus tareas laborales desde su hogar o mediante teletrabajo para que esté cerca de su hija o hijo y maximizar las posibilidades de amamantarlo.
- Facilitar la posibilidad de que la mamá reciba a su hija o hijo en el trabajo para amamantarlo directamente.
- Ofrecer a la mujer, dentro del lugar de trabajo, un "Espacio de Lactancia" para que extraiga y conserve su leche durante la jornada laboral. Dependiendo de la cantidad de horas de jornada laboral, amamantar o extraerse leche requiere de una o más veces, y lleva entre 15 a 25 minutos cada vez. Luego ella podrá llevarla a su hogar para que otra persona se la dé a la beba o el bebé al día siguiente.
- Sensibilizar a todo el personal de la institución para que comprendan la importancia de que toda mujer que se reincorpore al trabajo no interrumpa la lactancia.
- Establecer una política de lactancia institucional que permita identificar claramente el apoyo a las mujeres que amamantan.
- Permitir a la pareja de la mujer que está amamantando tener una mayor flexibilidad horaria u ofrecer algún día en la semana para hacer trabajo desde el hogar (permiso para el cuidado de la beba o el bebé lactante).

Espacio de Lactancia

- Se debe brindar un espacio limpio, cómodo y de uso exclusivo para que las mujeres en período de amamantamiento puedan extraer su leche y conservarla adecuadamente durante la jornada laboral (bajo ningún concepto puede destinarse un baño para que las mujeres se extraigan leche).
- Ofrecer comodidades mínimas, tales como una o más sillas confortables; un perchero; una pequeña mesa para apoyar el extractor, los recipientes y otros elementos.
- Incluir un lavamanos o al menos, tener cerca un lugar donde la madre pueda lavarse las manos con agua y jabón. En caso de que el lavamanos se encuentre fuera del Espacio de Lactancia, se recomienda que dentro del mismo se disponga de alcohol en gel.
- Contar con acceso a una heladera para guardar la leche extraída. No es imprescindible que la heladera se encuentre dentro o sea de uso exclusivo del Espacio de Lactancia.
- Si no se puede disponer de una heladera dentro o exclusiva, se podrá utilizar la heladera donde se guarda la comida. No es requisito que los lugares de trabajo brinden extractores de leche, ya que cada madre podrá traer el propio a la institución.
- Cuando no se pueda garantizar un espacio permanente, también pueden optar por diferentes modalidades como

ser algún espacio temporario que sirva a los fines de garantizar la extracción de leche en condiciones higiénicas y de privacidad. Este tipo de espacio pueden ser oficinas, salas de reuniones u otros sectores de la institución (pero nunca un baño) que puedan ser cedidos en horarios acordados, para que la madre realice la extracción.

- Es importante garantizar la difusión en forma permanente para que las trabajadoras sepan de su existencia. Existen varias maneras de hacerlo, como pueden ser a través de las carteleras, los correos internos de comunicación de novedades o a través de la entrega de folletos a las madres que se reintegran de su licencia por maternidad en la oficina de personal o recursos humanos.
- Es importante llevar una hoja de registro de las usuarias. Esto permitirá por ejemplo llevar una estadística de uso, conocer que sectores o áreas lo utilizan o no, permitiendo mejorar su funcionamiento y/o desempeñar otras estrategias de difusión.

8. COMUNICACIÓN INTERNA

Todo el personal de la organización debe conocer los detalles de las acciones y medidas que se están tomando para avanzar hacia la igualdad de género. En la medida que las colaboradoras y los colaboradores conozcan sobre la estrategia, podrán ir interiorizando los objetivos.

Acciones

- Distribuir los documentos (o versiones más amigables) que expresen el compromiso de la organización con la igualdad de género de forma explícita, en formato impreso o digital.
- Incluir los conceptos, las medidas y los avances en igualdad de género en los canales de comunicación interna (carteles, boletines internos, blogs internos, redes sociales, intranet, etc.).
- Llevar a cabo campañas específicas de difusión de información.
- Crear canales de recepción de inquietudes, consultas o propuestas por parte de las trabajadoras y trabajadores.
- Utilizar lenguaje inclusivo e imágenes sin estereotipos sexistas. El reconocimiento a la diversidad debe expresarse concretamente en el lenguaje y todo tipo de comunicación. Evitar la tendencia dar por supuesto que todas las personas que nos rodean en el trabajo son heterosexuales, invisibilizando a aquellas identidades que se alejan de la heteronormatividad.

Bibliografía

Aprovechar el talento de hombres y mujeres. Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género. OIT, 2016. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_548651.pdf.

Diversidad sexual en el ámbito del trabajo. Guía informativa para sindicatos. INADI, 2016. <http://www.inadi.gob.ar/contenidos-digitales/wp-content/uploads/2016/03/diversidad-sexual-en-el-ambito-del-trabajo.pdf>.

Género, salud y seguridad en el trabajo Hoja informativa 3. La organización del trabajo y los riesgos psicosociales: una mirada de género. OIT, 2013. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_227402.pdf.

Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2018. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiaprevencionsituacionesviolenciaenorganizaciones.pdf>.

Hablemos de cuidados. Mesa Interministerial De Políticas De Cuidado, 2020. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mesa-interministerial-de-politicas-de-cuidado.pdf>.

Modelo de "Protocolo para la prevención de la violencia laboral en organizaciones empresariales". Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2018. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_modelo-protocolo-org-empresa_0.pdf.

La maternidad y la paternidad en el trabajo La legislación y la práctica en el mundo. OIT, 2014. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf.

Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio. OIT, 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf.

La lactancia materna y las mamás que trabajan. Recomendaciones del Ministerio de Salud de la Nación para lugares de trabajo y empleadores. Ministerio de Salud de la Nación, 2017. <http://msal.gob.ar/images/stories/ryc/graficos/0000001134cnt-lactancia-materna-mamas-%20trabajan.pdf>.

Rompe con los estereotipos de género, dale una oportunidad al talento Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos. OIT, 2008. Disponible en https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_recurso_didactico/romper_estereotipos.pdf.

Un compromiso con la igualdad. Guía de acción para delegadas y delegados sindicales. OIT, PNUD, Fundación UOCRA para la Educación de los Trabajadores Constructores, 2019. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_743670.pdf.

SITIOS WEB

<https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&lang=es>

Ficha Técnica

Perspectiva de género y diversidad sexual en la gestión de recursos humanos

Hoy, mañana, siempre
Prevenir es trabajo de todos los días

www.argentina.gob.ar/srt

 SRTArgentina  @SRTArgentina  Superintendencia de Riesgos del Trabajo  SRTArgentina

Sarmiento 1962 | Ciudad Autónoma de Buenos Aires