



Intendencia  
Montevideo

# 1

## CULTURA ORGANIZACIONAL E IGUALDAD DE GÉNERO

Serie 5: Cultura organizacional y género  
Colección Construyendo Igualdad de Género



**Intendencia  
Montevideo**



# CULTURA ORGANIZACIONAL E IGUALDAD DE GÉNERO

**Serie 5: Cultura organizacional y género**  
Colección Construyendo Igualdad de Género

montevideo.gub.uy/igualdadgenero



**Colección Construyendo Igualdad de Género**

Serie 5 | Cultura organizacional y género

Cartilla 1 | Cultura organizacional e igualdad de género

Montevideo, 2023

© Intendencia de Montevideo

Texto original: Secretaría de Bienestar Laboral e Igualdad de Género, Departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales

Corrección y edición: División Asesoría para la Igualdad de Género, IM

Diseño: División Información y Comunicación, IM

Secretaría de Bienestar Laboral e Igualdad de Género,  
Departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales  
Intendencia de Montevideo

Edificio sede, piso 8, puerta 8001, sector Ejido  
1950 4773

092 250 220 / 091 320 801

bienestar.laboral.genero@imm.gub.uy

División Asesoría para la Igualdad de Género

Intendencia de Montevideo

Edificio anexo: Soriano 1426, Piso 2

1950 8670 y 8671

igualdad.genero@imm.gub.uy

# CONTENIDO

Cultura organizacional.....	5
Igualdad de género en la cultura organizacional.....	5
Algunos conceptos que permiten visibilizar las desigualdades de género en las organizaciones.....	7
¿Qué sucede en la Intendencia de Montevideo?.....	9
Bibliografía.....	12

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Llamamos cultura organizacional al conjunto de valores, tradiciones, comportamientos, creencias y medidas que circulan entre las personas que pertenecen a una organización.

La cultura de una organización está conformada tanto por elementos intangibles, como los valores y principios que circulan en la organización, como por elementos tangibles y concretos, como las normas y procedimientos que la sostienen.

La cultura institucional se expresa a través de símbolos, lenguajes, comportamientos y creencias. Constituye un marco de referencia compartido de forma tanto explícita como implícita y establece lo que es “esperable” en la organización. Por ejemplo, si en una institución se asume, aun no habiendo nada escrito al respecto, que hay tareas que no pueden ser realizadas por mujeres, habrá una serie de decisiones que responderán a esa creencia y que conforman una cultura institucional no igualitaria.

La cultura organizacional brinda sentido a las prácticas cotidianas y otorga un sentido de pertenencia y de comunidad compartida, entre quienes integran la organización.

## IGUALDAD DE GÉNERO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones construyen cotidianamente un imaginario sobre sí mismas a través de sus normas, procedimientos, mensajes, formas de acompañar las transformaciones y resistirse a los cambios. La incorporación de la perspectiva de género en el análisis organizacional ha permitido visibilizar y revertir desigualdades notorias y otras de más difícil identificación.

Las organizaciones no son neutras al género, en palabras de Acker (1990) están “generizadas”, esto significa que las normas, procedimientos, prácticas y símbolos contienen valoraciones sobre lo masculino y lo femenino (IM, 2020). Estas valoraciones se basan en estereotipos que no sólo establecen diferencias, sino también jerarquías, consolidando y reproduciendo desigualdades. El Estado tampoco es neutro al género y, por tanto, para promover la igualdad de género debe modificar no sólo las políticas hacia la ciudadanía, sino también su propia organización.

Las instituciones muchas veces se piensan y se gestionan basadas en un concepto de “trabajador ideal” que se asocia a la figura de hombre, heterosexual, capacitado y que no está “condicionado” por las responsabilidades de cuidados o tareas del ámbito doméstico. Esta imagen de “trabajador ideal” configura instituciones poco permeables a criterios y prácticas igualitarias que, a su vez, respeten las diferencias.

### **Una política organizacional o de gestión humana incorpora la perspectiva de género cuando:**

- Reconoce que hay desigualdades estructurales que afectan a mujeres, hombres y disidencias en el ámbito laboral, y genera estrategias para revertirlas.
- Reconoce que la responsabilidad de cuidados y otras tareas en el ámbito doméstico afectan de forma diferencial a mujeres y hombres, y promueve acciones para avanzar en la corresponsabilidad.
- Reconoce que la conciliación de la vida laboral con la vida familiar y personal supone exigencias distintas para mujeres y hombres, y adopta medidas que permitan mejor conciliación.
- Fomenta el desarrollo de responsabilidades y tareas que rompa con la asignación tradicional de roles, eliminando estereotipos de género que mantienen y refuerzan las desigualdades.
- Favorece relaciones igualitarias y el empoderamiento de las mujeres y otras identidades de género para revertir asimetrías de poder en los espacios laborales por la sola condición de género.
- Promueve espacios de trabajo libres de violencia de género, generando mecanismos para su prevención, abordaje y reparación del daño. Asimismo, reconoce los impactos en el espacio de trabajo de la violencia de género en el ámbito doméstico y desarrolla acciones para amortiguarlos.



participa  
libre de vic

**igua**

de  
inclusión  
d

Iniciencia  
Montevideo

ción autonomía  
encia

**aldad**

erechos juntas  
género  
residencias



# ALGUNOS CONCEPTOS QUE PERMITEN VISIBILIZAR LAS DESIGUALDADES DE GÉNERO DE LAS ORGANIZACIONES

La teoría feminista ha aportado algunos conceptos muy esclarecedores para el análisis organizacional y cómo se manifiestan las concepciones que no consideran la igualdad de género.

## 1. División sexual del trabajo

Es la manera en que las sociedades organizan la distribución de tareas y trabajos diferentes en las distintas esferas de lo social, es decir, en lo público (el trabajo remunerado) y en el hogar (el trabajo no remunerado), según los roles asignados socialmente y en forma diferenciada para hombres y mujeres. Estos roles tienen una distinta valoración social que se traduce en relaciones jerárquicas de poder y –por lo tanto– en desigualdad. En esta ecuación, el trabajo doméstico y de cuidados es asignado a las mujeres y ha carecido de reconocimiento y visibilidad, siendo además un trabajo no remunerado.

Aunque las mujeres se han integrado al mercado laboral, lo hacen en mayor medida en oficios y profesiones relacionadas con la extensión del ámbito doméstico, como el cuidado, la enseñanza y la limpieza; y aunque los hombres han comenzado a realizar las tareas del hogar y de cuidados, estas no son desempeñadas de forma paritaria, dejando a las mujeres en una doble jornada laboral (la pública y la doméstica).

## 2. Corresponsabilidad en los cuidados y uso del tiempo

La corresponsabilidad social y de género en los cuidados implica que tanto la sociedad (Estado, empresas y comunidad) como los hombres deben asumir responsabilidad en los cuidados para reducir la sobrecarga que recae en las mujeres. Pensar la corresponsabilidad exige incorporar a esa reflexión las distintas formas de familias y la diversidad de relaciones sexo-afectivas hoy existentes.

## 3. Segregación ocupacional horizontal

Refiere a “los obstáculos que enfrentan algunas personas para acceder a ciertas profesiones, en función de su género. Se evidencia, particularmente, en los trabajos fuertemente masculinizados o feminizados. Es esencialmente la discriminación de género que impone barreras que dificultan que, por ejemplo, un

varón se desempeñe como niño o una mujer como albañil, por nombrar algunas ocupaciones. Además, las ocupaciones y profesiones feminizadas suelen implicar menor reconocimiento social y salarios más bajos” (Mides, 2019: 123-124). Como resultado, las mujeres se suelen concentrar en sectores como los servicios y los hombres en la agricultura y la industria.

#### **4. Segregación ocupacional vertical**

Refiere a “las desigualdades y obstáculos que limitan su ascenso profesional; haciendo que les resulte más difícil acceder a ámbitos de decisión y poder. La manifestación de la segregación vertical es la baja presencia de mujeres en puestos directivos o de alto mando en empresas y organizaciones. Actualmente, las mujeres cuentan con un nivel de formación igual o superior al de los varones, por lo que ni la formación ni la experiencia explican la segregación vertical; detrás de esta realidad opera la carga de cuidados mayor que es impuesta a las mujeres, así como el sesgo de género existente en los sistemas de remuneración y compensaciones” (Mides, 2019:124).

#### **5. Suelo pegajoso**

Se utiliza para denominar “la situación de las mujeres en el extremo inferior de la jerarquía salarial, a quienes les cuesta salir de los empleos con baja remuneración y menores perspectivas de movilidad. Las mayores dificultades con que tropiezan se asocian también con la carencia de servicios de cuidado accesibles y la falta de oportunidades de capacitación en el trabajo” (Cepal, 2010: 49).

#### **6. Techo de cristal**

Se utiliza para nombrar las “barreras de poder invisibles que impiden a las mujeres ascender [...]. Entre las barreras pueden mencionarse los estereotipos y prejuicios, las culturas empresariales hostiles que excluyen tácitamente a las mujeres de las redes de comunicación informales y la falta de oportunidades para ganar experiencia en puestos gerenciales. Las políticas laborales que tradicionalmente vinculan a las mujeres con el trabajo de cuidado de familiares dependientes, como correlato de su obligación con las responsabilidades familiares, en parte también son responsables de esta situación (Cepal, 2010: 48-49).

#### **7. Brechas de género**

De acuerdo con el Modelo de Calidad con Equidad de Género, las brechas de género son “disparidades que existen entre varones y mujeres en cuanto a sus posibilidades de participar, de crecer, de acceder a recursos, de ejercer derechos, obligaciones, recompensas, espacios de poder, etcétera. Existen brechas porque existen reglas de juego dispares. Las brechas de género son las manifestaciones cuantitativas o cualitativas de la desigualdad entre mujeres y varones” (Mides, 2019: 22).

## 8. Violencia de género

Se entiende la violencia de género como la que se ejerce con base en el sexo o el género de una persona en distintos ámbitos de la vida social y política, enraizada en las relaciones de género dominantes en una sociedad.

En nuestro país fue aprobada la Ley 19.580 sobre violencia de género hacia las mujeres. En el Artículo 6 define los tipos de violencia, entre ellos la laboral: “Es la ejercida en el contexto laboral, por medio de actos que obstaculizan el acceso de una mujer al trabajo, el ascenso o estabilidad en el mismo, tales como el acoso moral, el sexual, la exigencia de requisitos sobre el estado civil, la edad, la apariencia física, la solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, fuera de lo establecido en los marcos legales aplicables, o la disminución del salario correspondiente a la tarea ejercida por el hecho de ser mujer” (Ley 19.580, Artículo 6, literal I).

## ¿QUÉ SUCEDE EN LA INTENDENCIA DE MONTEVIDEO?

La Intendencia de Montevideo ha sido pionera en el diseño e implementación de políticas de género, tanto dirigidas hacia la ciudadanía como al funcionariado. Desde hace más de treinta años implementa hacia el interior de la institución acciones específicas para revertir situaciones de desigualdad y discriminación que viven diariamente mujeres, personas trans e identidades no binarias, así como acciones con hombres para promover la igualdad de género. Entre los muchos avances que se registran a nivel de la institucionalidad, destacamos:

- La jerarquización del mecanismo de género: en 2016 la Secretaría de la Mujer del Departamento de Desarrollo Social se convirtió en la División Asesoría para la Igualdad de Género, que se ubica en la Secretaría General y asesora al Intendente/a con participación en el gabinete.
- La construcción, desde 2013, de un entramado de igualdad de género compuesto por equipos de igualdad en los departamentos de la Intendencia y en los municipios de Montevideo. Estos equipos se encuentran en la Comisión de Igualdad de Género de la Intendencia y municipios de Montevideo una vez al mes. Esta red, que se ha construido laboriosamente, permite que la perspectiva de igualdad de género se vaya incorporando en el ciclo de las políticas públicas de Montevideo.
- La creación de la Unidad de Género en el Departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales en 2020 para incorporar la perspectiva de igualdad de género en las políticas de dicho departamento y para la atención de las situaciones de discriminación y violencia de género en la institución. En 2023 se creó la Secretaría de Bienestar Laboral e Igualdad de Género, con un importante incremento de recursos y fortalecimiento del equipo técnico especializado.

- La aprobación en 2022 del Decreto 37.973 que crea un marco normativo de igualdad de género para el segundo nivel de gobierno, a través del cual se establece, entre otros: a) los principios orientadores para la política de género, b) la incorporación de la igualdad de género en la planificación y el presupuesto, c) la formación y capacitación permanente del funcionariado y cargos de dirección para la inclusión efectiva de la igualdad de género en las políticas públicas de la Intendencia y los municipios de Montevideo, así como para la transformación de la cultura organizacional con criterios de igualdad, d) la creación de sistemas de información con perspectiva de igualdad de género, e) la consolidación del entramado para la igualdad de género.

Para seguir avanzando, la Intendencia se sumó en el año 2019 al Programa Modelo de Calidad con Equidad del Inmujeres - Mides, obteniendo la certificación del primer nivel en 2020.

La certificación del primer nivel del Modelo supuso la realización de un diagnóstico de género de la Intendencia de Montevideo que analizó las políticas, programas y acciones desarrolladas por la institución, así como las brechas de género existentes en estas seis dimensiones:

1. Distribución sociodemográfica.
2. Modos de entrada, cargos, funciones y competencias.
3. Remuneraciones.
4. Oportunidades de capacitación y desarrollo.
5. Prevención y seguimiento de inequidades, acoso sexual, violencia basada en género, discriminación étnico racial afrodescendiente y otras.
6. Acciones de corresponsabilidad.

Este diagnóstico será actualizado a los efectos de avanzar en la certificación del segundo nivel y permitirá profundizar el análisis de la organización a partir de evidencias que surjan de la información que la institución produce en relación con el funcionariado y las condiciones en las que desarrollan su vida laboral.

En la actualidad, la Intendencia cuenta con la Estrategia para la Igualdad de Género de Montevideo (2021-2025) que definió, como uno de sus cinco ejes estratégicos, la cultura organizacional para la igualdad de género. Este eje contiene un conjunto de objetivos relacionados con la transformación de la cultura organizacional y las acciones comprometidas por las distintas direcciones y áreas de la Intendencia y los municipios para avanzar en la construcción de una institución igualitaria, donde todas las personas sean tratadas en igualdad de condiciones y puedan desarrollar una vida laboral plena.

Entre las líneas de acción definidas se encuentran:

- Cambio normativo (protocolos de acoso laboral e inequidades).
- Campañas institucionales sobre acoso sexual laboral, violencia basada en género, masculinidades, corresponsabilidad.
- Sensibilización y capacitación al funcionariado en igualdad de género (Violencia Basada en Género, lenguaje inclusivo, diversidad, explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes, acoso sexual laboral y acoso sexual en espacios públicos, presupuesto con enfoque de género).
- Sensibilización y capacitación en género y masculinidades.
- Fortalecimiento del equipo de instrucción especializada de la División Asesoría Jurídica y de la Unidad de Género del Departamento de Gestión Humana y Recursos Materiales.
- Certificación del segundo nivel del Modelo de Calidad con Equidad de Género (Inmujeres - LATU).

## BIBLIOGRAFÍA

- Cepal (2010). ¿Qué Estado para qué igualdad? XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y El Caribe. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/16656/1/S1000327\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/16656/1/S1000327_es.pdf)
- Junta Departamental (2022). Decreto 37.973 Norma de igualdad de la Junta departamental de Montevideo. Disponible en: <https://www.gub.uy/junta-departamental-montevideo/institucional/normativa/decreto-departamental-n-37973-fecha-28032022>
- Intendencia de Montevideo (2019). Política de Calidad con Equidad de Género. Resolución N° 2.346/19. Disponible en: <http://www.montevideo.gub.uy/asl/asl/sistemas/gestar/resoluci.nsf/WEB/Intendente/3436-20>
- Intendencia de Montevideo (2020). Diagnóstico organizacional con perspectiva de género en la Intendencia de Montevideo.
- Intendencia de Montevideo (2023). Resolución 0634/23 de aprobación de la Estrategia para la Igualdad de Género de Montevideo. Disponible en: <http://www.montevideo.gub.uy/asl/asl/sistemas/gestar/resoluci.nsf/WEB/Intendente/0634-23>
- Mides (2016). Modelo de Calidad con Equidad de Género. Instituto Nacional de las Mujeres. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/2019-03/version-final-final-modelo-dic2017.pdf>
- Mides (2019). Guía de implementación del Modelo de Calidad con Equidad de Género. Instituto Nacional de las Mujeres. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/sites/ministerio-desarrollo-social/files/2019-03/Gu%C3%ADaCalidadconEquidad.pdf>



