



SERIE HACIA LA EQUIDAD

CANDIL EN LA CALLE ... Y LUZ EN LA CASA

Hacia una gestión y gerencia
con equidad

LARA BLANCO, GUISELLE RODRÍGUEZ

HIVOS

UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
FUNDACION ARIAS PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO



SERIE HACIA LA EQUIDAD

CANDIL EN LA CALLE ... Y LUZ EN LA CASA

Hacia una gestión y gerencia
con equidad

LARA BLANCO
GUISELLE RODRÍGUEZ

UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
FUNDACION ARIAS PARA LA PAZ Y EL PROGRESO HUMANO



El diseño de este logotipo recoge los principios básicos que deben estar presentes en una concepción de desarrollo sostenible. Presenta a una persona (sin importar su sexo, edad, etnia, o condición económica, entre otros) en equilibrio, en balance con su entorno natural.

Está autorizada la reproducción del texto de esta publicación cuando se haga con fines no comerciales y sobre todo de carácter educativo.

Se prohíbe la reproducción con fines comerciales, y sobre todo con destino a la venta, sin la autorización escrita del detentor de los derechos de autor(a).

128
B641-c

Blanco, Lara
Candil de la calle... luz en la casa /
Lara Blanco, Guiselle Rodríguez.
--1a. ed.-- San José, C.R. : ABSOLUTO, 1999.
55 p. ; 28 X 21 cm. -- (Serie Hacia la Equidad)

ISBN 9968-786-10-1

1. Gerencia. 2. Equidad. 3. Organizaciones no gubernamentales.
4. Desarrollo Rural. 5. Recursos Humanos.
I. Rodríguez, Guiselle. II. Título.

Diseño gráfico:
Lic. Eric Hidalgo Valverde
ABSOLUTO S.A. Tel-Fax: (506) 234-9675.

Edición:
M.Sc. Rocío Rodríguez Villalobos

Impreso en:
MASTER LITHO S.A.
San José, Costa Rica.
Junio, 2003.

Esta publicación se realizó gracias al apoyo financiero de la Embajada Real de los Países Bajos.

INDICE

Presentación	1
Finalidad del Módulo	3
Introducción	5
Diseño metodológico	7
I PRECISIONES CONCEPTUALES	11
Relectura temática	11
Niveles de análisis	13
¿A qué poder aspiramos las mujeres?	14
Acciones afirmativas	15
II POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO	17
Género y política institucional	
Género y planificación estratégica para el desarrollo	18
Construcción de una política de equidad de género	20
El proceso previo	21
La integración de acciones afirmativas a la política de equidad de género	23
III UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO	25
División técnica	25
Reglas del juego	28
División social	30
a. El papel de la dirección	30
b. Liderazgo femenino	32
Constitución del grupo impulsor	33
Trabajo en equipo	35
IV RECURSOS HUMANOS EN EQUIDAD	37
La mística	38
La división sexual del trabajo y la gestión de recursos humanos	40
Políticas de contratación de personal	42

a. Establecimiento de criterios	43
b. Promoción	44
c. Entrevistas	45
d. El proceso de inducción.....	45
Política salarial.....	46
Ambiente laboral sensible al género	47
Políticas de desarrollo del personal a través de la capacitación.....	48
a. Capacitación para sensibilizar al personal, crear conciencia y construir conocimiento.....	49
b. Capacitación para dotar al personal de instrumentos técnicos que le permita llevar a la práctica la equidad.....	50
c. Capacitación para que las mujeres de la organización eleven su capacidad técnica	50
Crecimiento personal de las y los trabajadores	50
Evaluación de personal	52

V BIBLIOGRAFÍA 53

PRESENTACIÓN



En marzo de 1997, el Área Social de la Oficina Regional para Mesoamérica de la Unión Mundial para la Naturaleza (ORMA-UICN) y el Centro para el Progreso Humano de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, emprendimos un proyecto "acariciado" durante meses por la Cooperación Holandesa en Centroamérica: unir los esfuerzos de las áreas de género y medio ambiente, mediante un proceso de asistencia técnica que facilitará y apoyará a organizaciones e iniciativas de desarrollo rural en toda la región, la incorporación de la perspectiva de equidad de género en su quehacer.

La iniciativa planteaba un reto importante: no dar a los proyectos solo apoyos conceptuales sobre lo que significa género, sino brindarles herramientas e instrumentos que les permitieran incorporar la perspectiva de equidad de género, en su práctica cotidiana, a fin de que puedan alcanzar la equidad en la participación de mujeres y hombres en la toma de decisiones y el acceso a los servicios, bienes y recursos que proveen.

Es por ello que, presentar hoy esta serie metodológica, constituye para nosotras una gran - y doble - satisfacción. En primer lugar, a través de los años, hemos podido constatar que a pesar de que muchos proyectos en el campo, demuestran una actitud positiva hacia la incorporación de un enfoque de equidad de género, estos no encuentran las metodologías prácticas necesarias para hacerlo. A través de esta serie **Hacia la Equidad**, tratamos de ofrecer algunas sugerencias y recomendaciones en esta línea, mediante documentos que tratan de abarcar las diferentes etapas del ciclo de un proyecto.

En segundo lugar, los documentos que conforman esta serie han sido elaborados y validados por un sin número de técnicas y técnicos de los proyectos que están en el campo. Sus aportes enriquecieron de manera invaluable estos módulos. A todas(os) les damos nuestro más grande agradecimiento.

En algunos casos, las propuestas originales fueron elaboradas por una persona o grupo de personas en cada país, y luego fueron consultadas y validadas de manera amplia con diferentes sectores en cinco países de la región centroamericana: Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Honduras. Este es el caso de los módulos sobre: Elaboración de propuestas, Diagnósticos participativos, Planificación, Monitoreo y evaluación, Participación y empoderamiento y Sistematización.

Los otros documentos de esta serie, son producto de un proceso de investigación participativa que dió origen a las propuestas. Este es el caso de los módulos sobre Indicadores y el de Gestión y gerencia equitativos.

- MÓDULO 1** LO QUE COMIENZA BIEN TERMINA MEJOR:
Elaboración de propuestas con enfoque de género.
- MÓDULO 2** QUIEN BUSCA... ENCUENTRA:
Elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género.
- MÓDULO 3** SI LO ORGANIZAMOS LO LOGRAMOS:
Planificación de proyectos desde la equidad.
- MÓDULO 4** TOMÁNDOLE EL PULSO AL GÉNERO:
Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.
- MÓDULO 5** LA UNIÓN HACE EL PODER:
Procesos de participación y empoderamiento.
- MÓDULO 6** OJOS QUE VEN... CORAZONES QUE SIENTEN:
Indicadores de equidad.
- MÓDULO 7** CANDIL DE LA CALLE... LUZ EN LA CASA:
Hacia una gestión y gerencia con equidad.
- MÓDULO 8** COMPARTIENDO SECRETOS:
Sistematizando desde la equidad.
- MÓDULO 9** DEVELANDO EL GÉNERO:
Elementos conceptuales básicos para entender la equidad.

La situación ideal para la aplicación de estos módulos, es al inicio de un proceso o iniciativa de trabajo. Sin embargo, los y las responsables de los proyectos en ejecución, también podrán utilizarlos en el momento de desarrollo en que se encuentren, procurando introducir modificaciones en los procesos ya iniciados.

Esperamos que esta serie de módulos, sea de utilidad para todas aquellas personas que trabajan en proyectos de desarrollo rural y que, como nosotras, aspiran a hacer de la equidad un compromiso de vida para la construcción de una nueva sociedad.

M.Sc. Lorena Aguilar
Bch. Guiselle Rodríguez
Unión Mundial para la Naturaleza

Lic. Ana Elena Badilla
M.Sc. Lara Blanco
Fundación Arias

FINALIDAD DEL MÓDULO

I **Precisiones** **conceptuales**

Presentación de la temática y nuevas definiciones para el trabajo administrativo desde una perspectiva de género.

II **Políticas de equidad** **de género**

Rescatar la importancia de definir orientaciones o políticas, desde el nivel estratégico, que fomenten la aplicación de medidas concretas hacia la equidad genérica en las organizaciones.

III **Una estructura** **organizativa para** **la equidad**

Reflexionar sobre los diferentes tipos de organización y las formas que se pueden adoptar para la aplicación del enfoque de género.

III **Recursos humanos** **en equidad**

Principales consideraciones para la promoción y el desarrollo del personal desde una perspectiva de género.

INTRODUCCIÓN

5

La aplicación del enfoque de equidad de género en el ámbito de la gestión y la gerencia en las iniciativas de desarrollo local y nacional es un proceso incipiente. Los esfuerzos que realizan los proyectos de desarrollo rural por practicar la equidad de género requieren de cimientos desde su interior. Para lograr relaciones equitativas es necesario modificar los mecanismos de trabajo y revisar la constitución y el funcionamiento a lo interno de la organización.

La experiencia de trabajo acumulada en el proyecto Hacia la Equidad ¹ permitió abrir un espacio al análisis de los procesos de gestión dentro de las organizaciones y proyectos dirigidos al desarrollo rural, que motivó la realización de una investigación sobre *Nuevas formas de abordar los procesos administrativos al interior de las organizaciones y proyectos de desarrollo rural*, cuyos resultados constituyen insumo básico de este módulo.

La necesidad de adecuar las políticas institucionales y la estructura interna de las organizaciones y proyectos proviene de una demanda **ética** por procurar espacios democráticos y equitativos de trabajo. Es producto también de una demanda **operativa**, puesto que, sin un proceso de cambio a lo interno, la estructura misma de la organización será la camisa de fuerza que impida llevar a cabo con éxito los esfuerzos hacia la equidad y, corresponde además, finalmente, a una demanda vinculada con la **proyección** de la organización hacia la promoción y desarrollo de estructuras locales, que permita en estas últimas la creación de espacios para la equidad.

1 _____ El diagnóstico realizado en 53 proyectos de desarrollo rural identificó como uno de los "talones de Aquiles" las relaciones verticales y patriarcales que privan al interior de aquellos. Una mayor elaboración sobre este punto se encuentra en la publicación "Nudos y Desnudos".

Las razones anteriores nos han animado a realizar este esfuerzo, cuyo propósito es promover la necesaria discusión y análisis en las organizaciones sobre la adopción de una política de género, no sólo para considerar su forma de trabajo hacia el exterior, sino también como una cualidad que debe estar presente en su seno.

6

El debate sobre la democratización y la participación se enriquece al incorporar la categoría de género, permitiendo que estos conceptos se concreten y humanicen. Por esta razón, la discusión sobre cómo llevar adelante o promover la equidad en el trabajo de desarrollo solo será posible, si el tema se aborda con seriedad y constancia.

Efectivamente, no conocemos el final del camino, pero estamos orientándonos hacia él. Solamente en este caminar identificaremos los pasos con los que nos distanciamos del punto de partida.

DISEÑO METODOLÓGICO

7

El objetivo de este módulo es proponer, desde una perspectiva de equidad de género, nuevas formas para abordar los procesos de gestión y gerencia en los proyectos y organizaciones de desarrollo rural. Específicamente se han tratado de identificar las políticas institucionales que, implementadas al interior de los proyectos de desarrollo rural, pueden repercutir positivamente sobre los métodos de trabajo, la interacción de las distintas disciplinas, la existencia de espacios de reflexión y las relaciones de equidad de género.

El proceso de elaboración de este módulo demandó varios niveles de trabajo. Una ardua investigación bibliográfica y de referencias teóricas sobre un tema novedoso, una referencia práctica dada por seis estudios de caso de organizaciones y proyectos del área centroamericana y la discusión con grupos de especialistas y de personas que gerencian proyectos de desarrollo rural. Las investigadoras nicaragüenses, Estela Alemán y Silvia Hernández de la organización "Mujeres para el Desarrollo", fueron las responsables de recolectar la información en el campo. Sin el aporte de todas estas personas no contaríamos con este módulo en nuestras manos.

La selección de los estudios de caso que reflejaran experiencias exitosas en el campo de la gestión con equidad de género, fue un proceso difícil. Encontramos muy pocas organizaciones que se plantean como un reto explícito, el esfuerzo por la construcción interna de la equidad en los espacios de trabajo. Encontramos algunos casos de organizaciones y proyectos que han logrado modificaciones significativas en alguna de las áreas de su gestión, pero en otras no, todo esto aunado al recelo institucional o la invisibilización de acciones en este campo, por considerarlas poco importantes.

Con el interés de recoger insumos desde la práctica misma y a partir de los esfuerzos cotidianos de quienes se dedican al trabajo de desarrollo rural en la región, se seleccionó a las siguientes organizaciones para realizar este estudio.

Un proyecto de desarrollo rural:

- *Proyecto de Desarrollo Rural Peninsular (DRIP). Paquera, Costa Rica.*

Cuatro organizaciones no gubernamentales:

- *Servicios profesionales y técnicos en proyectos de desarrollo (El Productor S.R.L.) en Costa Rica.*
- *Organización para el Desarrollo Municipal (ODESAR) en Nicaragua.*
- *Proyecto de Desarrollo Santiago (PRODESSA), en Guatemala.*
- *Ak - Tenamit, en Guatemala.*

Una organización gremial campesina:

- *Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH).*

La heterogeneidad de las organizaciones y los proyectos seleccionados para realizar la investigación abrió la posibilidad de entender mejor la diversidad de formas organizativas involucradas en los esfuerzos de desarrollo. Esto permite que las organizaciones de la más diversa naturaleza encuentren en esta guía algunas respuestas a inquietudes relacionadas con aspectos programáticos y operativos. No obstante, esta misma heterogeneidad hizo imposible realizar un esfuerzo comparativo, de donde se deriven "mejores prácticas" para organizaciones de similar naturaleza.

Análisis de la información

Con base en los resultados del trabajo de campo, formulamos un grupo de preguntas básicas para resaltar aspectos relacionados con la equidad en la administración y gestión de las organizaciones y proyectos:

- ¿Qué papel ocupa la promoción de la igualdad en las políticas institucionales?
- ¿Cómo es la estructura de poder que existe en la organización?
- ¿Qué posición tienen las mujeres en las estructuras organizativas?
- ¿Cómo se analizan los problemas de liderazgo desde las mujeres?

- ¿Cómo se construyen los liderazgos positivos de las mujeres?
- ¿Se han modificado los poderes institucionales?
- ¿Hay reconocimiento a la autoridad de las mujeres en la institución?
- ¿Hasta dónde llegan los cambios que se proponen las organizaciones e iniciativas de desarrollo en la aplicación del enfoque de género?
- ¿Cómo maneja la organización la relación entre las metas particulares de su personal y las institucionales?
- ¿Cuánto cree la organización en el desarrollo personal?
- ¿Cómo entiende la organización el desarrollo personal para mujeres y hombres?

Estamos frente a dos elementos fuertemente entrelazados: ¿Cómo y por qué nos dividimos el trabajo y qué papel juega el poder en esta división? En cada espacio de la organización se puede proponer acciones para modificar las desigualdades. Este módulo busca identificar esas acciones, a partir de un análisis del nivel de políticas, la organización y el manejo de recursos humanos, correspondientes a los diferentes niveles de trabajo administrativo:

Nivel estratégico

Políticas de equidad de género:

El papel de las políticas de equidad de género y las acciones afirmativas para su cumplimiento.

Nivel programático

Organización y formas de trabajo:

La estructura organizacional y sus implicaciones en la equidad (formas de organización interna, papel de la dirección-liderazgo, niveles de jerarquía, trabajo en equipo).

Nivel operativo

Recursos Humanos:

La gestión de recursos humanos con enfoque de equidad de género (políticas de contratación, incentivos, política salarial, rasgos de una organización sensible al género).

I

PRECISIONES CONCEPTUALES

Relectura temática

En los últimos años, se ha dado un creciente interés por realizar esfuerzos dirigidos al fortalecimiento institucional y a la gestión y gerencia de organizaciones y proyectos² de desarrollo en la región.

La mayoría de la literatura y de las experiencias, que hasta el momento existen, han enfatizado temas relacionados con la planificación estratégica, la autogestión de las organizaciones y el liderazgo. Se cuenta con nuevas propuestas sobre los procesos administrativos como "calidad total" y "reingeniería", por citar algunas de las más difundidas.

Estos desarrollos, provenientes de áreas vinculadas a la administración de empresas, se han hecho extensivos a las organizaciones de la sociedad civil, para fortalecer su capacidad de gestión institucional. No obstante, las diferencias existentes entre la naturaleza de una empresa o de un ente gubernamental y las organizaciones de desarrollo o proyectos sociales, provocan que los conceptos no se puedan adecuar en forma automática, por lo que falta aún mucho trecho por recorrer en esta materia.

Estas propuestas han obviado o tratado en forma muy tímida las relaciones de equidad de género en el proceso de gestión de una organización. Se han hecho planteamientos para fortalecer a las organizaciones, sin relacionar sus políticas, su forma de trabajo y la interacción de su personal con la distribución generica del poder. Este módulo se propone rescatar la relación de estos aspectos con la equidad de género.

2 _____ Muchos de estos esfuerzos son producto de los cambios en el contexto de la región centroamericana y de las prioridades de la cooperación internacional.

*Revisando
y
reelaborando
conceptos
tradicionales*

Existe toda una gama de relaciones culturales, sociales, económicas y políticas que sustentan nuestro modo de vida. La definición de estas relaciones se centra en lo que llamamos un sistema patriarcal³, que ha presentado la subordinación de las mujeres como algo natural, aceptado y legitimado socialmente. Aplicar el enfoque de género en el análisis de la sociedad permite identificar cómo las estructuras sociales y, en especial las instituciones, responden y refuerzan estos principios y ello posibilita el cambio y la transformación de las actuales relaciones de género.

Las instituciones sociales como la familia, la iglesia, la escuela, la asociación de desarrollo local o la cooperativa son espacios donde se expresan en forma concreta las relaciones de género, que no están exentas de la cultura patriarcal predominante. Por esta razón, independientemente del tipo de organización en que se trabaja (organizaciones no gubernamentales, organismos gubernamentales o proyectos), es necesario reflexionar sobre cómo avanzamos en la construcción de relaciones basadas en la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres al interior de nuestras organizaciones.

En este módulo entendemos como **organización** toda estructura establecida con un nivel de coherencia interna, una misión definida, políticas o principios estratégicos y mecanismos de trabajo que le permitan alcanzar sus objetivos. Las organizaciones son un actor más en la comunidad/sociedad y, por lo tanto, poseen un grado de poder social. Internamente disponen de recursos, tales como información, bienes e influencia, entre otros, que se distribuyen y son apropiados bajo ciertas reglas.

Se conceptualiza **gerencia** como la acción institucional que hace posible la utilización óptima de los recursos disponibles para el logro de los objetivos de desarrollo identificados, esta acción se realiza mediante un proceso de toma de decisiones, continuamente retroalimentado, con información cierta y oportuna. En esencia es un proceso cooperativo orientado hacia la solución de problemas o la atención de necesidades. La gerencia no es un proceso mecánico de sumar y restar recursos, sino la detección oportuna de espacios de trabajo, desarrollo de alianzas y concertaciones, destrezas para el trabajo en equipo y análisis político. Se refiere por tanto, a los esfuerzos orientados a enfrentar la incertidumbre y la negociación en el trabajo.

3 ____ La posición de subordinación que tienen las mujeres en la sociedad ha sido desarrollada ampliamente por los cientistas sociales utilizando el concepto de patriarcado, el cual hace referencia a un sistema de dominación y control masculino sobre las actividades productivas y reproductivas de las mujeres. La noción de sistema hace referencia al hecho que el patriarcado es un fenómeno estructural, una forma de organización social de profundas raíces materiales e ideológicas y que, como tal, opera fuera de la motivación individual. El sistema patriarcal cuenta con el apoyo implícito y explícito de instituciones sociales, económicas, políticas y legales que establecen una suerte de división de funciones, roles y estereotipos entre los sexos. Así las cosas, la ideología patriarcal se encuentra en la base de todas las instituciones sociales.

El conjunto de acciones, diligencias y medidas para alcanzar un propósito se denomina **gestión**. Algunas veces se encuentra la frase "estilo de gestión", refiriéndose a las características que asumen las acciones realizadas, por ejemplo, una gestión participativa o una gestión diplomática. Por esta razón, hablar de una gestión equitativa de género, significa considerar las desigualdades en el acceso a los bienes y otros recursos de poder entre las mujeres y los hombres e identificar acciones para su superación.

Desde este punto de vista, la gerencia y la gestión en los proyectos y organizaciones de desarrollo son el conjunto de acciones tomadas para alcanzar un objetivo propuesto, que incluye tanto los

procesos de toma de decisiones más estratégicas y globales de la organización, como los mecanismos concretos en los que esas decisiones toman cuerpo.

Sólo analizando cada uno de estos conceptos y releýéndolos desde una perspectiva de equidad de género, podemos modificar realmente una estructura organizativa y promover un proceso más integral de trabajo, y un espacio más digno y humano para cada una de las funcionarias y funcionarios.

Niveles del análisis

Resulta útil para efectos de este documento realizar la distinción, frecuente en la literatura especializada, de tres niveles de trabajo de las labores de gerencia y gestión en los proyectos: el nivel estratégico, el nivel programático y el nivel operativo ⁴. La gestión y la gerencia se relacionan con estos tres niveles.

En primer lugar, en el nivel estratégico se ubica la definición de los objetivos y orientaciones de largo plazo del proyecto, aquí se incluyen las políticas, entre ellas la de equidad de género y la estructura. En un segundo plano aparecen los programas, la organización del trabajo y la distribución del personal, la asignación de recursos y el trabajo en equipo. Finalmente, en el nivel operativo, aparece el desarrollo de actividades cotidianas, como mecanismos de información, evaluación y seguimiento de las acciones y promoción externa.

4 ____ Existen muchas formas de descomponer, para efectos analíticos, las organizaciones. Por ejemplo, podríamos hablar de los componentes de una organización, los cuales hacen referencia a la estrategia (la misión de la organización y los caminos para alcanzarla), la estructura (división y agrupamiento de funciones, autoridad, responsabilidades y relaciones con la forma en que se articulan los procesos de información, comunicación y toma de decisiones) flujos de dinero y mercancías y la cultura, que se refiere a los valores compartidos y las normas bajo las cuales se desarrollan los miembros de la organización.



¿A qué clase de poder aspiramos las mujeres?

Estamos haciendo referencia a las relaciones de poder al interior de nuestras organizaciones, que como todo cuerpo social (grupos sociales, instituciones, familias, entre otras) tiene y usa el poder de diferentes formas.

Los numerosos intentos de las mujeres por ver sus derechos planteados en documentos de diferente naturaleza no se han traducido, en la mayoría de los casos, en cambios sustantivos que pongan fin a la discriminación milenaria ejercida contra ellas. Esta situación forma parte de una realidad más amplia que se caracteriza, entre otros aspectos, por la falta de oportunidades que tienen las mujeres para acceder a puestos, al poder, y a la toma de decisiones en una estructura dada ⁵.

Por esta razón se plantea que las mujeres están excluidas de los espacios de poder y es necesario crear mecanismos que les posibiliten el ejercicio del poder. Es importante señalar aquí, a cuales podemos nos referimos.

**Construir
poderes
positivos**

Nuestra propuesta es construir *nuevos poderes*. El poder que se utiliza tradicionalmente para subordinar puede ser utilizado para fortalecer a las mujeres. Puede ser utilizado para promover espacios de equidad inter-génerica, promover la igualdad entre las personas al fomentar relaciones de mayor equidad y crecimiento personal ⁶.

5 — El manejo del poder es uno de los problemas de mayor importancia en las organizaciones y proyectos. En la publicación *Nudos y Desnudos* (Aguilar, L. et al. 1997) se señala que los proyectos se caracterizan por la verticalidad y por ser eminentemente masculinos y que las jerarquías masculinas expresan temor y resistencia al liderazgo femenino.

6 — El módulo "La Unión hace el poder" de la Serie *Hacia la Equidad*, contiene una reflexión más amplia sobre el tema del poder y sugerencias concretas para abordar su discusión al interior de organizaciones y proyectos de desarrollo rural.

Magdalena León (León, M. 1997) define esta nueva noción como aquel poder "basado en relaciones sociales más democráticas y en el impulso del poder compartido... un poder en el que las relaciones entre hombres y mujeres permitan integrar lo micro y lo macro, lo privado y lo público, lo productivo y lo reproductivo, lo local y lo global... incluye (también) una ética generacional que implica que el uso del poder mejore las relaciones sociales de las generaciones presentes y haga posible y gratificantes las de las generaciones futuras."

Muchas veces la única referencia que tenemos del poder es una visión que nos oprime. Conocemos el poder para subordinar que se establece y justifica en la subvalorización del otro o de la otra. Por ello, uno de los temores más frecuentes en las discusiones sobre la equidad de género, es el miedo a que las mujeres tomen el poder y lo utilicen de la misma manera en que se ha utilizado hasta el momento. En muchos talleres y espacios de discusión, campesinos y técnicos han expresado que no permitirán que "la tortilla se vuelva". Con esto expresan su creencia de que sólo existe una forma de poder y su temor es que únicamente se cambien los papeles de quien lo ejerce.

Para promover la equidad y la construcción de estos nuevos poderes se han propuesto varias vías, en el presente módulo daremos especial énfasis a la adopción de acciones afirmativas, que permitan abrir espacios sistemáticamente cerrados para las mujeres.

Acciones afirmativas

Las condiciones actuales en que viven la mayoría de las mujeres a nivel mundial han obligado a crear mecanismos de compensación, que permitan llevar a la práctica las exigencias por la igualdad. En esta dirección, el establecimiento de una política de género que comprenda medidas de acción afirmativa, es una forma de equilibrar el poder a lo interno de la organización.

Las acciones afirmativas se definen como **medidas concretas** que tienen por finalidad compensar a un determinado grupo social las desigualdades, que son el resultado de prácticas o sistemas sociales discriminatorios.

Se constituyen en "una estrategia destinada a establecer la igualdad de oportunidades por medio de unas medidas que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales. Su finalidad es poner en marcha programas concretos para proporcionar a las mujeres ventajas concretas" (Camacho, R. 1996).

Concretando
los
cambios

La acción afirmativa es "... el instrumento más válido elaborado y aceptado a nivel internacional para salvar los obstáculos que se interponen en el logro de la igualdad entre hombres y mujeres" (Camacho, R. 1996).

Si bien las acciones afirmativas suelen identificarse con medidas enfocadas a aumentar la participación política de las mujeres, pueden diseñarse para eliminar o disminuir situaciones de discriminación, allí donde existan, y pueden ajustarse a la realidad de las organizaciones y proyectos de desarrollo rural.

II POLÍTICA DE EQUIDAD DE GÉNERO

En este módulo nos referimos a políticas como un conjunto de principios orientadores de carácter ético, que guían y dan sentido a la organización o proyecto. Por lo general, recogen los fundamentos básicos de trabajo y su finalidad, lo cual permite la transcendencia de las acciones que se realizan a corto plazo.

Avanzar hacia la definición de políticas con perspectiva de equidad de género empieza por hacer una reflexión sobre cuáles deben ser los lineamientos estratégicos de la organización o proyecto. Las organizaciones, en la práctica, llegan a este momento cuando realizan una planificación estratégica institucional.

En esta sección se analiza la importancia de definir los lineamientos institucionales relativos al enfoque de equidad de género al nivel de las políticas institucionales. Luego de hacer algunos comentarios sobre esto, se relevan los procesos de planificación estratégica como los ejercicios idóneos para llevar adelante una discusión institucional sobre cómo hacer el proceso de cambio, y se dan algunas pistas sobre cómo prepararse para iniciar la discusión. Por último, esta sección enfatiza la importancia de que la política institucional sea comprensiva de medidas de acción afirmativas.

Género y política institucional

Una política de equidad de género está formada por un conjunto de principios, acciones y medidas estructuradas en forma lógica, continua y sistemática, que está dirigido a lograr relaciones más equitativas entre mujeres y hombres dentro de la organización y en aquellas esferas de impacto de su trabajo. Es por tanto global, tiene

implicaciones para la organización en su conjunto y sus proyectos en el desarrollo del trabajo con los grupos, sectores o comunidades participantes. Es el resultado del reconocimiento explícito de las desigualdades. En el proceso de transformación social que promueven los proyectos de desarrollo rural, el reconocimiento de estas desigualdades es un paso fundamental para cumplir con la misión institucional. En el contexto centroamericano, la denominación de políticas institucionales es más común en las ONG, sin embargo, organizaciones pequeñas o proyectos de desarrollo rural denominan **misión o principios de trabajo** a estos elementos orientadores.

Los mecanismos y medidas para establecer una política de equidad de género pueden variar de una organización a otra. La adopción de este tipo de medida dentro de un Ministerio de Agricultura, por ejemplo, puede implicar un proceso formal que en algunos casos requiera de aprobaciones legislativas; mientras que en una organización de base o un programa de desarrollo, demanda otros mecanismos de aprobación. El objetivo de este módulo no es aportar elementos para cada uno de los casos, sino más bien hacer recomendaciones generales que puedan servir de estímulo y orientación a procesos particulares.

Género y planificación estratégica para el desarrollo

En el mundo de las organizaciones de desarrollo, cada vez hay mayor conciencia de la importancia de invertir en procesos de planificación estratégica, que implican la construcción colectiva de la misión, la incorporación de aspectos de sostenibilidad institucional, el desarrollo de propuestas productivas adecuadas a un buen uso de los recursos naturales y el fortalecimiento de las organizaciones locales, para citar algunos de los más comunes.

La planificación estratégica es importante porque es una construcción colectiva que permite identificar escenarios futuros en función de una imagen objetivo. El ejercicio de la planificación estratégica reconoce como categoría central de análisis el poder, al ubicar en un contexto la diversidad de actores y los intereses que estos representan, las posibilidades de alianzas, el reconocimiento de oponentes y las oportunidades de negociación.

Uno de los temas que ha cobrado especial interés en relación con la planificación estratégica es la necesidad de incorporar consideraciones de género, en el entendido de que las políticas de desarrollo y la gestión de los proyectos deben tener como referencia, tanto el saber y la experiencia femenina, como la masculina. La experiencia de las mujeres debe ser valorada, y se deben abrir espacios para que sus intereses y necesidades sean tomados en conside-

ración con el propósito de marchar hacia nuevos patrones de relación entre mujeres y hombres. Los procesos de planificación estratégica, en algunos casos han alcanzado altos grados de sofisticación, se desarrollan de manera sistemática en el tiempo y hacen uso de metodologías aptas para permitir una participación plena del personal y de la población participante en los programas y proyectos en ejecución.

Los nuevos paradigmas e interpretaciones del desarrollo hacen hincapié en la necesidad de incorporar un enfoque de equidad de género, para lograr cambios orientados a la participación equitativa de las mujeres y los hombres.

La equidad de género como fundamento de los nuevos paradigmas del desarrollo

El Programa 21 emanado de la Conferencia Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo se pronuncia a favor de la eliminación de todas las barreras que discriminan a las mujeres como un objetivo que integra las metas de desarrollo y ambiente, ya que permite la plena participación de las mujeres y el aporte de sus conocimientos y experiencias en la gestión y preservación de los recursos naturales. Igualmente, el Programa 21 establece que se debe impulsar un aumento en la proporción de mujeres que desempeñan funciones de dirección y planificación en el área de ambiente y desarrollo (Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, 1995).

La Declaración de Copenhague establece que el desarrollo social es un elemento fundamental de las necesidades y aspiraciones de las personas del mundo entero, y no se puede lograr un desarrollo social y económico sostenible sin la plena participación de la mujer (Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, 1995).

La Plataforma de Acción de la Cumbre de Beijing hace hincapié en las necesidad de asociación entre los hombres y las mujeres para alcanzar el objetivo común de la igualdad de género y pide la adopción de medidas inmediatas y concertadas por todos para crear un mundo pacífico, justo, humano y equitativo basado en los derechos humanos y las libertades fundamentales, incluyendo el principio de la igualdad de todas las personas, y con ese fin reconoce que se necesita un crecimiento económico sostenible para sustentar el desarrollo y la justicia social (Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, 1996).

Construcción de una política de equidad de género

Cuando un proyecto u organización se enfrenta al reto de elaborar una política de equidad de género, la primera tarea por realizar es identificar la *vinculación* del campo de trabajo de la organización con una perspectiva de género, al reconocer que las desigualdades en las relaciones entre mujeres y hombres afectan la consecución del objetivo de desarrollo y el impacto que la organización pueda tener en su campo de acción. Una discusión, en este sentido, permitirá incorporar la búsqueda de la equidad de género al interior de la misión misma de la organización.

20

La política debe darse en el marco de las orientaciones estratégicas

En la mayoría de los casos, la misión de las organizaciones está dirigida a buscar mejores condiciones de vida para la población a través de la oferta de un servicio técnico, productivo o crediticio, para citar algunos ejemplos. Uno de los comentarios que se escucha con más frecuencia, dentro de las organizaciones que **no** han iniciado un proceso formal de transformación institucional sobre la base del enfoque de equidad de género, es lo innecesario de establecer una política de género *explícita*, ya que esta se desprende de la misión misma.

Esta omisión suele tener repercusiones en la práctica, ya que al considerar que la perspectiva de equidad de género está contenida en la misión, las demandas por equidad no se expresan en los lineamientos políticos y operativos de la organización y se reducen las posibilidades de transformación.

Visto de esta manera, la decisión de adoptar una política de género debe darse en el marco de las orientaciones estratégicas de la organización -preferiblemente con participación de personal de los diversos niveles que la conforman-, y procurando incluir aspectos relacionados tanto con su accionar interno como externo.

El esfuerzo por definir e instrumentar una política de género también tiene implicaciones en términos de recursos, tanto porque se requiere invertir recursos económicos en el proceso mismo, como porque debe llevar a nuevas formas de asignar o distribuir los recursos de la organización.

Es importante rescatar aquí dos situaciones detectadas en el trabajo de campo. Encontramos organizaciones que si bien han realizado acciones importantes en la promoción de la equidad, en su trabajo práctico no han logrado que estos esfuerzos alcancen la dimensión institucional y el impacto deseado, ya que nunca llegaron a considerar importante la definición de una política de equidad de género. El carecer de una política debilitó los esfuerzos que se realizaban aisladamente y desmotivó al grupo.

También se encontró una organización donde las personas que la dirigían estaban muy conscientes de la necesidad de adoptar una política de género, y lograron elaborar una política institucional en este sentido, no obstante, no contaban con personal sensibilizado que pudiera ponerla en práctica y hacer andar el proceso de construcción. La organización que no cuenta con personal sensible al tema no puede avanzar en la propuesta.

El proceso previo

La declaratoria de política de equidad de género requiere un proceso institucional que incluye el cabildeo⁷, la discusión y la creación un espacio adecuado para su apropiación. Esta es una etapa de "sensibilización" del personal, que puede apoyarse en lecturas, intercambios con organizaciones de mujeres y participación en eventos formativos sobre el tema, entre otros.

*Se requiere
de una
apropiación
colectiva*

A continuación abordamos algunos puntos importantes sobre las características que debe tener el proceso de preparación para adoptar una política de equidad de género. En primer lugar de debe asegurar:

- La capacidad de la organización de identificar y entender las dinámicas de género que allí operan y de la voluntad colectiva de llevar adelante un proceso de aprendizaje sostenido.
- La identificación, en un momento inicial, del problema y sus alcances, por ejemplo ¿por qué las relaciones entre mujeres y hombres son desiguales dentro de la organización y en qué medida esto es así? ¿qué tipo de relaciones de género están moldeando los valores institucionales y los objetivos y políticas que la organización impulsa?⁸ Esto se puede hacer a través de un diagnóstico situacional sobre las relaciones de género en la organización.
- El establecimiento de los mecanismos que aseguren un aprendizaje colectivo, con canales y formas de comunicación adecuadas a este fin, por medio de procesos de sensibilización y capacitación⁹.

7 ____ Entendemos por cabildeo, la discusión que se entabla con personas que pueden influenciar la toma de decisiones en la dirección que una/o persigue.

8 ____ Una de las organizaciones estudiadas en el campo, cuyo trabajo está vinculado con población indígena, ha desarrollado un proceso muy interesante de investigación y discusión sobre género y etnicidad. Este tipo de iniciativas es fundamental para superar los temores, frecuentes en las ONG sobre el respeto a las culturas autóctonas.

9 ____ Este tema se desarrolla más ampliamente en la Unidad IV sobre recursos humanos en equidad.

- La necesidad de cambio sentida por un grupo del personal¹⁰, de manera que el objetivo de hacer de la equidad un principio orientador se pueda llegar a convertir en un objetivo institucional. Este grupo debe estar constituido por mujeres y hombres para que se facilite el abordaje de las relaciones intergeneracionales. La sensibilización de los compañeros es fundamental para que se interesen por el tema y lo traten con las comunidades con que trabajan.
- El establecimiento de plazos. Si bien es cierto el proceso de construcción de la equidad demandará años, las organizaciones deben tener plazos concretos para ir alcanzando cada paso. No podemos aceptar un proceso de sensibilización eterno, porque diluye la responsabilidad y resta impacto. Debe tenerse identificado en forma precisa lo que queremos alcanzar, cómo y cuándo lo haremos y de esta manera poder identificar nuevas metas.

Este proceso permitirá legitimar y posicionar a las personas responsables de la implementación del enfoque de equidad de género y tendrá repercusiones positivas en la consolidación de las acciones, al brindarles una mejor posición frente a la toma de decisiones de la organización.

Es imposible prever con exactitud los contenidos de toda declaración de política de equidad de género. Sin embargo, resulta fundamental:

- La vinculación temática de la organización con el enfoque de equidad de género.
- Identificar mecanismos para que la incorporación sea transversal, para lo cual es posible que se necesite definir un proceso de aprendizaje que permita identificar las formas de trabajo que den mejores resultados.
- Un proceso de sensibilización y capacitación que facilite la transformación de la organización en una organización sensible al género.
- Crear mecanismos tendientes a balancear la composición de mujeres y hombres en los diferentes niveles de trabajo y toma de decisiones.

¹⁰ Este grupo interesado lo denominaremos grupo impulsor. Puede ser que el proceso sea impulsado también por un agente de cambio, ya sea, interno o externo, en cuyo caso el papel del mismo es ayudar a la organización a alcanzar la meta que se ha trazado.

La integración de acciones afirmativas a la política de equidad de género

La política de equidad de género tiene repercusiones en lo interno y en la proyección externa de la organización. En este módulo nos ocuparemos únicamente del componente interno de la política, por ser el que se relaciona directamente con los procesos de gerencia y gestión institucional. En los otros módulos de la serie "Hacia la Equidad" se plantean estrategias y recursos prácticos para el trabajo con las poblaciones destinatarias del quehacer de la organización.

**Definir
pasos y
mecanismos
que nos
acerquen
a la equidad**

Es importante que la política de equidad de género se plasme en un documento que explique la intencionalidad y el compromiso asumido por la organización, además debe desarrollar un plan de acción que operativice esta intencionalidad y asegure resultados. Ello evitará que se den acciones aisladas y descoordinadas, dependientes únicamente de exigencias puntuales y eventos coyunturales. Asimismo, permite que el proceso sea permanente, lo cual implica la deconstrucción y reconstrucción de identidades sociales.

La formulación de acciones afirmativas es uno de los mecanismos que permite concretar la política en acciones para los niveles subsiguientes. Existe una tendencia a equiparar la acción afirmativa con las cuotas, un error que frecuentemente se traduce en una enorme resistencia hacia este tipo de medidas. En realidad, la instrumentación de las medidas de acción afirmativa ofrece una amplia gama de posibilidades, algunas de las cuales son ya comunes en las organizaciones de desarrollo; tales como la capacitación, medidas de trato preferencial, cuotas, incentivos y promoción de una cultura organizacional amigable para las mujeres.

Las acciones afirmativas más conocidas son las siguientes:

- *Capacitación para incentivar a las mujeres para que ocupen cargos, participen en la toma de decisiones u otros.*
- *Apoyo económico que permita a las mujeres mejores condiciones para alcanzar un determinado fin.*
- *Asignación de metas y plazos para la inclusión de mujeres en ciertos cargos.*
- *Trato preferencial para que las mujeres puedan acceder a puestos o beneficios.*
- *Cuotas de participación en cargos, ascensos o vacantes.*

Pueden considerarse también otras estrategias orientadas al cambio en las formas de trabajo de la organización para el establecimiento de relaciones más democráticas y equitativas, al ejercicio de un liderazgo-gerencia más participativo e interactivo, a la creación de grupos sensibles y comprometidos con la equidad de género y a la identificación de mecanismos para velar por el cumplimiento de estas propuestas.

En las próximas secciones volveremos a las modalidades expuestas y profundizaremos en algunas de las que podrían formar parte de una estrategia administrativa y de gestión con perspectiva de género.

III

UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA EQUIDAD DE GÉNERO

La estructura organizacional permite definir la relación, comunicación, distribución de responsabilidades, funciones y tareas para las áreas de trabajo que conforman una organización (Espiral, 1998). Se refiere a la manera en que se ordenan las partes en una organización: la distribución de las personas por áreas, componentes o unidades y la respectiva asignación de funciones que se hace dentro de ella.

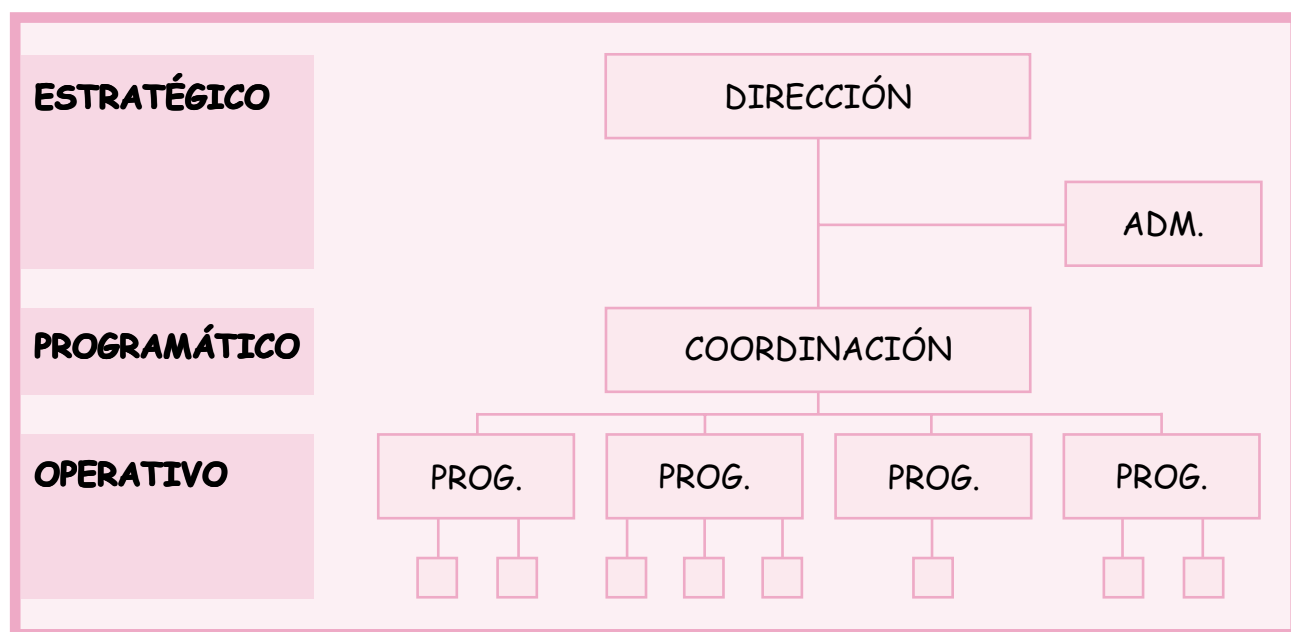
Según lo define Espiral (Espiral, 1998), la estructura de una organización hace referencia a la división técnica y social del trabajo. La distribución **técnica** corresponde a las funciones y responsabilidades del quehacer institucional. Se trata de descomponer en partes la oferta o servicio que presta la organización. La división **social** del trabajo está compuesta por las relaciones de poder que se establecen al interior de la institución y que influyen en la división técnica, que definen las posiciones, los niveles y las responsabilidades.

En esta sección se explora en la división técnica y la división social de una organización o proyecto. En cuanto a la división técnica se examina cómo la estructura asumida repercute en la aplicación de una política de equidad de género. Para ello se mencionan diversos enfoques o criterios utilizados en la definición de la estructura organizativa. El otro punto que es parte de la división técnica corresponde a la existencia de lo que llamamos las reglas del juego o mecanismos de distribución de responsabilidades. Bajo la división social se discute el papel de la dirección, del liderazgo femenino, el importante papel que puede jugar un "grupo impulsor" dentro de la organización y por último se trata el tema del trabajo en equipo ¹¹.

11 ____ En el Módulo 6 de la Serie Hacia la Equidad "Ojos que ven, corazones que sienten" se desarrolló una dimensión de "Organización/Proyecto mixto" donde se encuentran indicadores para medir el avance en el logro de relaciones inter-genéricas equitativas al interior de las organizaciones.

División técnica

Establecer las diferentes áreas o departamentos permite agrupar las actividades en unidades que tienen las siguientes características: son **identificables** porque realizan actividades similares o conexas, **administrables** ya que mantienen una unidad en la operación y **especializadas** al tener un énfasis y experiencia única que les permite diferenciarse de otras. A esta división de las actividades también se le puede denominar "diferenciación horizontal", ya que permite distinguir espacios de trabajo en un mismo nivel jerárquico (Gestión Norsud, 1996).






Al crear estas áreas de trabajo, las organizaciones pueden hacerlo bajo diferentes enfoques. Incide mucho en la decisión, la capacidad que tenga el grupo para analizar la realidad y también los recursos de que disponga. Las divisiones más comunes han tomado en cuenta alguna de las siguientes características.

Se puede considerar las **funciones**, con esto se hace referencia a las actividades comunes que realiza la organización como producción, comercialización, investigación y capacitación. Por **áreas de acción**, que tiene relación más con énfasis temáticos como agroecológico, organización y capacitación, entre otros. También está la clasificación por **destinatarios** o los llamados "clientes" en la literatura administrativa, que promueve la existencia de un programa de jóvenes, o un programa de atención a mujeres, líderes, etc., y, por último, la división por **territorios**, donde encontramos los equipos conformados según la zona geográfica que atienden, por ejemplo zona central, costa, etc. En cada uno de estos casos es importante considerar las ventajas y desventajas de las variables.

Existe también un esquema **matricial** donde se combinan diferentes variables. Es una estructura más compleja y requiere de mucha dedicación de la gerencia de la organización.

El poder no se concentra en una persona, sino que se valoran los énfasis. Permite que las diferentes disciplinas en las que está formado el personal puedan desarrollarse y motiva a la creación más integral. Esta estructura de carácter matricial busca integrar las funciones con las áreas de acción, o con las otras variables como territorios o destinatarios.

Un ejemplo en este sentido, es el caso de una organización o proyecto que cruza sus programas por áreas de acción con los territorios que han sido seleccionados para trabajar. La persona que coordina el Programa Social en todas las zonas, también coordina la Zona A. La persona responsable del Programa Agropecuario en todas las zonas, coordina la Zona B. Siguiendo este ejemplo, la coordinadora o el coordinador del Programa Social, tiene bajo su responsabilidad la coordinación con los otros programas para el trabajo en la zona A, y al mismo tiempo, se encuentra bajo la coordinación del Programa Agropecuario en la Zona B, y bajo la coordinación del Programa Forestal en la Zona C.

	PROGRAMA SOCIAL	PROGRAMA AGROPECUARIO	PROGRAMA FORESTAL
Zona A Montañas			
Zona B Valles			
Zona C Costas			

La adopción de un esquema matricial de funcionamiento viene a constituirse en una medida afirmativa para la equidad de género ya que empodera a las y los funcionarios y articula las funciones, lo que permite una visión más integral y dinámica del quehacer. Posibilita ejercer con mayor libertad la iniciativa y creatividad del grupo, así como ejercer mayor liderazgo en el trabajo. También cuestiona la típica división de disciplinas, que en la mayoría de los casos refuerza solamente a las disciplinas más técnicas.

En los estudios de caso encontramos mayores espacios de democratización cuando la organización mezclaba diferentes variables al definir su estructura de trabajo. Por ejemplo, el DRIP¹², en Costa Rica, combinó la formación de los equipos, partiendo de las áreas de trabajo con las zonas, como en el ejemplo anterior. Los equipos así constituidos posibilitaron una apropiación integral del propósito del proyecto, y permitieron, también, mayor movilidad entre el personal. En este caso la distinción tan frecuente entre las tareas técnicas y las sociales quedaba superada con la posibilidad de asumir el desarrollo rural como una propuesta más integral, e inclusive, ambas tareas mantenían el mismo nivel de responsabilidad y decisión entre los equipos.

Reglas del juego

Los mecanismos de distribución de responsabilidades en una organización deben estar caracterizados por la transparencia, el conocimiento y apropiación de todas y todos los funcionarios, a la vez, debe hacerse esfuerzos por divulgarlos en forma clara y sencilla. El organigrama es la forma gráfica en que se muestra esta estructura del trabajo. Es un esquema que muestra la división técnica y social del trabajo, la toma de decisiones, el liderazgo y la interrelación y comunicación de las distintas instancias (Gestión Norsud, 1996).

Muchas veces las organizaciones subestiman la importancia de contar con un **organigrama y reglamentos de trabajo**, al argumentar que estos mecanismos burocratizan la gestión interna. Sin embargo, cualquier organización que no defina explícitamente sus canales de comunicación y jerarquía estaría reduciendo la capacidad de expresión y crecimiento del personal. Al no ocupar las posiciones centrales de liderazgo y tener menos acceso a los mismos, las mujeres actúan dentro de los parámetros que la organización les da. Si los parámetros no están definidos y contemplados, la situación de incertidumbre trae como consecuencia menos libertad de actuar.

Por esta razón, clarificar los procesos por medio de los cuales se asigna y delega la autoridad y responsabilidad de los distintos cargos y hacer una descripción precisa de las posibilidades de decisión con las que se cuenta, facilita el crecimiento personal, al permitir aplicar los criterios propios en el cumplimiento de las competencias asignadas, así como realizar las consultas con los órganos apropiados (lo cual es positivo para que las mujeres canalicen aquellos problemas y obstáculos relacionados con su trabajo, que son de su interés específico).

12 ____ El DRIP inició con una estructura basada en cinco áreas de trabajo, posteriormente se agrupó en dos grandes áreas: Recursos Humanos y Recursos Naturales, pero esta organización generó división y descoordinación, y propició una separación entre las ciencias "duras" y las ciencias sociales. Más tarde asumió cuatro programas básicos con equipos de trabajo interdisciplinarios, lo que permitió mayor impacto.

El establecimiento de **canales de comunicación transparentes**, de espacios donde el personal puede manifestar su preocupación, disconformidad o discutir la forma en que se ejercen los poderes en las relaciones de trabajo, puede ser una medida de acción afirmativa, ya que da certeza sobre procedimientos, canales y posibilidades de defensa de los derechos.

Debe existir un espacio donde presentar denuncias de acoso y violencia. La violencia verbal es común en las organizaciones por gritos o discriminaciones hacia el personal de limpieza y apoyo logístico como secretarias, choferes, etc. Si estas situaciones se presentan, el personal no cuenta con mecanismos establecidos institucionalmente para manifestar sus sentimientos. En relación con el acoso sexual, se encontró en las organizaciones poca evidencia de denuncias de este tipo. Sin embargo, en la práctica hemos encontrado a compañeras que relataron haber sido "puestas a prueba" antes de integrarse a un equipo de trabajo, principalmente si éste se encuentra en una zona retirada. Las pruebas pueden variar, desde pasar por sustos y exposiciones a peligros, hasta mayor carga de trabajo. También estas son formas de violencia contra las mujeres que se ejercen cuando entran en un espacio tradicionalmente "masculino".

Oficializar espacios donde estas situaciones puedan ser habladas y ventiladas fortalece a las mujeres y posibilita la adopción de acciones afirmativas. Si este es un problema social fuera de la organización, ¿por qué razón no darle su lugar internamente?

La discusión colectiva para construir un organigrama es útil porque nos permite identificar estos espacios. No debe pensarse sólo en un esquema para establecer las jerarquías de poder de una organización, sino en representar la realidad, como en una fotografía, de la forma que adquieren las reglas del juego y los espacios en donde se mueven las personas y se manifiestan las relaciones de poder. Cuando los controles son colectivos, hay mayor empoderamiento, seguridad y posibilidad de participación. En un espacio donde las reglas del juego no son claras, las decisiones que promueve una organización más equitativa pueden entenderse como voluntad de la dirección como resultado de la bondad o generosidad de las jefaturas. Este sentimiento imposibilita la apropiación institucional de una política de género como un derecho del personal, e inclusive lo inhibe a participar en este proceso de crecimiento.

Uno de los requerimientos de una política institucional dirigida a la equidad es que sea transparente: conocida por todas y todos, en especial por las mujeres para que se despierte en ellas un sentimiento de confianza hacia la institución. La socialización de las mujeres frecuentemente incluye vivencias laborales de discriminación, que las hace "estar constantemente en guardia" o darse por vencidas antes de tiempo. Evitar una tendencia o la otra se logra únicamente

dando a las personas la seguridad sobre cuál será el comportamiento de la organización en una circunstancia dada, de manera que las medidas, privilegios, sanciones, etc. sean del conocimiento de todas y todos.

División social

a. El papel de la dirección

El tema de las jerarquías o los niveles de dirección en las organizaciones no se aborda fácilmente. Por más abiertas que se muestren las personas a los procesos participativos, la reflexión sobre las jerarquías nos remite a una relación de poder. Sin embargo, no se puede negar que las organizaciones tienen un proceso de distribución del trabajo, de responsabilidades y también de beneficios.

La dirección juega un papel relevante en el proceso de división del trabajo. Este papel consiste en guiar u orientar las acciones hacia el o los objetivos de desarrollo planteados, haciendo un uso eficiente de los recursos con los que cuenta. Para efectos de este módulo, nos limitaremos a discutir el papel de la dirección en una organización y su impacto en el camino hacia la equidad interna y externamente.

Los proyectos de desarrollo rural han planteado que uno de los "talones de Aquiles" para la incorporación del enfoque de equidad de género es la oposición abierta o el simple desinterés de los niveles de dirección, quienes ejercen -en la mayoría de los casos- el máximo o único poder. Efectivamente, como lo mostraron los estudios de caso, en todas aquellas experiencias donde la dirección de la organización mantuvo una actitud abierta y comprometida con la búsqueda de equidad de género, no sólo en los discursos sino también en la práctica, los procesos han sido más rápidos y de mayor impacto.

Las organizaciones deben distribuir el trabajo con criterios de transparencia y efectividad. Debe garantizarse el flujo de información entre los diversos niveles, por medio de mecanismos de participación y consulta en la toma de decisiones. Es fundamental, la información oportuna, la creación de manuales claros y precisos son formas que hacen posible a cada persona conocer qué se espera de su trabajo.

La dirección debe evitar que las relaciones personales inter vengan y definan el trato con el personal. Con esto no queremos decir que no deba existir acceso, cooperación y camaradería con la dirección. Las mujeres en general pueden tener menos posibilidades de interactuar con el director de una organización -cuando sea un hombre- sin ser cuestionadas o mal interpretadas por el resto del grupo. Un nuevo estilo de gerencia, que ejerza un liderazgo central

*Un nuevo
estilo de
gerencia*

basado en la comunicación y desarrollo de relaciones equitativas, promueve la creación de nuevos liderazgos en todos los niveles de la organización, con repercusiones en el espacio local. Se concibe el **liderazgo** como un proceso de interacción social y no propiamente el comportamiento de una persona en particular. Sin embargo, se necesita un conjunto de habilidades y destrezas para poner en movimiento y lograr sostener dicho proceso interactivo, en el marco de una serie de principios orientadores.

La persona o personas líderes son aquellas que tienen influencia en el proceso, que aportan a la creación de condiciones socio afectivas y laborales favorables para las y los participantes con miras a la consecución de las metas propuestas. De esta forma contribuye a la construcción de significados colectivos. Estos significados darán sentido a una propuesta de cambio, que se convierte en el eje de las relaciones entre las personas participantes.

Liderazgo transformador

Por su parte, la gerencia se relaciona con la capacidad de que la organización o proyecto marche en forma fluida, ordenada, coherente, con cierto grado de predicción y con constancia. Por ello, el ejercicio de la gerencia requiere apoyarse en el desarrollo de un liderazgo transformador en los diferentes niveles que conforman una organización.

La posición que la gerencia de un proyecto asuma en relación con la equidad de género es fundamental para alcanzar las metas en esta dirección. De hecho, las experiencias muestran que los mayores avances se han logrado en las organizaciones que cuentan con una mujer sensible como directora. También es importante rescatar los casos en que hombres sensibles y comprometidos con la equidad de género han logrado abrir espacios en las organizaciones. Decididamente, el papel de las direcciones se vuelve crucial en este cambio.

En COCOCH, durante la gestión de una mujer como directora se dieron los avances más significativos hacia la equidad, y si bien, su gestión no resultó en políticas institucionalizadas, al menos hoy en día, la nueva dirección y los afiliados reconocen la necesidad de incorporar en forma más activa a las mujeres en la vida institucional.

En El Productor, Ak Tenamit y ODESAR, los avances alcanzados son en parte el producto de la decisión de la dirección, que ha facilitado condiciones para la definición de políticas encaminadas a la equidad. En el caso de El Productor y de Ak Tenamit encontramos que el personal estaba sensibilizado hacia el trabajo por la equidad. En Ak Tenamit por ejemplo, llama la atención el manejo e incorporación que cada una de las personas hace de las orientaciones sobre la equidad de género, aunque no existan elaboraciones escritas.

Esto demuestra que las mismas han sido sustituidas por la vivencia práctica de los principios institucionales, que aclara qué hacer y cómo hacer para promover la equidad entre el personal y con las comunidades a las que se atiende (relaciones de transparencia y respeto).

b. Liderazgo femenino

Es necesario reconocer que el liderazgo femenino tiene características y ventajas propias. Si reconocemos que las mujeres y los hombres hemos sido socializados de forma diferente, es lógico deducir que el liderazgo femenino tendrá características particulares. Como resultado de la experiencia de la socialización femenina, las mujeres han desarrollado habilidades de percepción y de manejo de la subjetividad, lo que les permite identificar fácilmente las necesidades de otros y otras, e inclusive entender aspectos más cualitativos del personal o las comunidades, por ejemplo. Otra de las fortalezas de las mujeres consiste en su capacidad de negociación y habilidad para las acciones en conjunto, lo cual contribuye a crear una visión holística e integral del trabajo institucional.

Sin embargo, la única referencia para las mujeres era el estilo de liderazgo masculino, en el contexto de la cultura patriarcal. Si una mujer desea ser directora "tiene" que ser como los hombres directores. Muchas veces es necesario desarrollar destrezas "masculinas" para ser reconocidas como líderes y directoras.

Al destacar el liderazgo femenino no se pretende crear un modelo idealizado, como el que la sociedad ha construido de la maternidad, ni tampoco desconocer que existen líderes masculinos que tienen una actitud sensible en la lucha por la equidad de género.

Un funcionario que trabaja en un área de conservación, señaló el cambio que representó tener una mujer como directora cuando solicitó permiso para atender las necesidades de salud de su familia. Su jefe anterior ni siquiera daba posibilidad de presentar esta petición.

Es importante hacer esfuerzos conscientes y permanentes para destacar las ventajas del liderazgo femenino.

Asegurar el compromiso de las direcciones es una tarea que no se resuelve solamente con cambiar el sexo de quien ostenta el cargo, lo importante es rescatar su compromiso con la visión de transformar desigualdades de género.

Constitución del grupo impulsor

Las propuestas más comunes, implementadas para desarrollar una política de equidad de género en una organización son:

- Nombrar una mujer responsable de género/sección responsable de género.
- Contratar una consultora de género.
- Asignar la responsabilidad en forma transversal.

En el primer caso, la responsable de llevar adelante una política de género se encuentra aislada y separada de las actividades que se consideran fundamentales en el proyecto u organización. Por lo general, no cuenta con presupuesto suficiente para impactar en todas las áreas de trabajo, inclusive no tiene personal a su cargo. Algunas de las consecuencias de esta situación (Macdonald, M. 1997) pueden ser que la responsable se sienta obligada a ser el mejor ejemplo de trabajo para el resto de la organización, lo que genera un gran cansancio personal y frustración al no obtener resultados favorables. Puede resultar que su cargo se vuelva invisible, sin poder ni recursos para actuar. La responsable no puede enfrentarse con la estructura y forma de trabajo de la organización. En muchos casos esta situación de desigualdad genérica que vive la responsable, la convierte en una persona más radical de lo que podría ser en otras condiciones, y genera en el grupo una reacción adversa más fuerte, consciente o inconcientemente.

Una sección de género en la organización no resuelve todo, pero es uno de los pasos hacia la equidad y se debe mantener hasta que toda la organización trabaje por este objetivo.

En el segundo caso, la experiencia nos muestra que las contrataciones de consultorías externas para asumir la aplicación de un enfoque de equidad tienen diversos resultados. Por lo general, se contrata a mujeres muy especializadas y sensibles con el trabajo de género, quienes realizan una investigación, un diagnóstico o un informe de mucha calidad técnica. Aunque la consultora tenga períodos seguidos de contratación, siempre es una persona externa. Puede llegar a conocer mucho sobre la dinámica de trabajo del grupo, pero no interactúa permanentemente con él, e inclusive se cuida de no tener mucha influencia. Cuenta con la anuencia de la dirección, a quien apoya en las evaluaciones externas.

La tercera propuesta está relacionada con la asignación transversal de la responsabilidad a todas las personas integrantes del equipo. Esta delegación a todos, sin la creación de mecanismos concretos, termina resultando en una responsabilidad de nadie y el

olvido general. La experiencia práctica parece demostrar que todavía las organizaciones no cuentan con las fortalezas necesarias para llevar adelante esta propuesta. Esto podría darse favorablemente cuando toda la organización tenga objetivos y responsabilidades claramente definidas en relación con la implementación del enfoque, y para ello es fundamental el establecimiento de mecanismos de monitoreo y evaluación de los avances. Debe quedar claro a todas las áreas y todas las personas de la organización que deben aportar en cuanto a la aplicación del enfoque y el avance hacia la equidad de género.

Una de las propuestas que se plantea actualmente es la implementación simultánea de varias de las estrategias mencionadas. Por ejemplo, contratar una responsable de género, con participación en la toma de decisiones y designar responsables en cada una de las áreas de trabajo. De esta forma, siempre se cuenta con una persona de alto nivel que pueda impulsar la propuesta de género y al mismo tiempo, ella se encuentra respaldada por un equipo representativo de la labor institucional.

En este caso, lo más importante es que exista lo que denominamos un **grupo impulsor**. Este grupo estaría conformado por representantes de cada área o aquellas personas que se identifican con la aplicación de la política de equidad de género y sus acciones afirmativas para romper la desigualdad. Debe estar oficializado, aunque puede operar como un grupo informal. Con esto queremos decir que debe motivarse oficialmente su creación y reconocer su papel dentro de la organización, como parte de los esfuerzos orientados hacia el denominado "fortalecimiento institucional". El trabajo del grupo impulsor debe estar relacionado con la gestión institucional, en coordinación con las funciones de la dirección. La dinámica interna de este grupo puede ser definida por sus integrantes en función de la política institucional adoptada.

Este grupo debe incluir tanto a mujeres como a hombres interesados y comprometidos con el proceso. Por esta razón, es fundamental incluir en la sensibilización del personal temas sobre masculinidad.

Algunas propuestas (Macdonald, M. 1997) sugieren que una organización sensible al género debe tener al menos un 30% de su personal comprometido con la aplicación de medidas para la equidad de género. Las acciones afirmativas apoyan y fortalecen la constitución de este grupo impulsor.

Al ser la aplicación del enfoque un proceso difícil y largo que toca muchas de las valoraciones propias de cada persona, es necesario unir los esfuerzos institucionales con los de las personas que la

*Promover la
constitución
de un grupo
impulsor*

conforman. Cuando uno de los dos se aletarga o se duerme, el otro puede impulsar el proceso.

Trabajo en equipo

Cuando hablamos de trabajo en equipo estamos pensando en un proceso continuo de elaboración, confrontación, discusión, resolución de conflictos y desarrollo de procesos conjuntos de trabajo.

Un equipo de trabajo se distingue de otras formas de organización colectiva, en que sus miembros establecen una interacción simétrica entre ellos. Esto significa que tienen iguales condiciones para participar en la dinámica, para aportar, disentir, reflexionar y analizar los problemas que enfrentan. Por su constitución, los equipos pueden ser multidisciplinarios, integrados por personas con saberes y *haceres* diferentes, lo que garantiza que colectivamente alcancen una visión totalizadora o integral de la realidad sobre la cual actúan. Es una forma diferente de organizarse para trabajar. La búsqueda de cohesión del equipo no es su finalidad, su meta está en el cumplimiento de la tarea propuesta y el crecimiento socioafectivo de sus miembros (OPS, 1994).

En el trabajo en equipo se busca integrar las exigencias y demandas de cada una de las personas con la misión colectiva, no es una en vez o a costa de la otra. Es por esta razón que cuando se busca la equidad de género y formular nuevas relaciones entre mujeres y hombres es importante identificar una forma de trabajo que sea propicia para visibilizar las necesidades de los grupos con menos poder.

**La equidad
es necesaria
para un
verdadero
trabajo
en equipo**

Para fortalecer al equipo hay que crear un ambiente que reconozca las diferencias de opinión, que promueva la reflexión madura sobre los temas confrontativos y que posibilite que éstos puedan expresarse y debatirse como una forma de fortalecer a cada uno de sus miembros.

Para Gibb (*Gestión Norsud*, 1995) el trabajo en equipo requiere de un ambiente adecuado, de confianza entre sus miembros, un liderazgo distribuido, flexibilidad, comprensión del proceso y evaluación continua.

La discusión y el conflicto deben ser considerados como aspectos que dinamizan el crecimiento del equipo. Un ambiente propicio para este crecimiento no es una tarea fácil o individual, es un proceso en el que todos los participantes deben aportar.

Conformar un equipo de trabajo requiere dedicación y energías, no todas las veces que encontramos un llamado "equipo de trabajo" estamos realmente frente a uno. Nuestra propuesta de trabajo en equipo asume conscientemente la búsqueda de la equidad como una de sus metas.

Un ejemplo de organización que realiza esfuerzos hacia el trabajo en equipo es El Productor de Costa Rica. Para ello mantiene reuniones semanales de planificación del trabajo, distribución de recursos y priorización de tareas. En estas sesiones se asume la discusión de temas formativos relacionados con la problemática nacional o con las demandas del trabajo práctico. Esto posibilita un ambiente de creación colectiva que sus integrantes valoran muy positivamente, y se sienten co-partícipes en la toma de decisiones sobre los recursos. En estas reuniones participa también personal de apoyo, como es el caso de la recepcionista. También involucran a personal de apoyo y con responsabilidades administrativas en las giras de campo, con cierta regularidad. Estas prácticas han redundado favorablemente en la calidad de la atención brindada, ya que estos funcionarios se identifican y evalúan con mayor acierto las inquietudes de la población con la que El Productor trabaja, y tienen los elementos para la toma de decisiones cuando alguien no se encuentra en la oficina.

IV RECURSOS HUMANOS EN EQUIDAD

La gestión de recursos humanos hace referencia a un proceso constante de identificación de las necesidades, la valoración del desempeño y el potencial del personal de la organización. Una gestión de recursos humanos con enfoque de equidad de género no se detiene al delimitar las funciones técnicas del personal, sino que se aproxima a este, partiendo de la premisa de que cada persona es un recurso clave de la organización. Por ello se hace necesaria la definición de políticas de recursos humanos que garanticen, en todo momento, la transparencia en la relación entre la organización y su personal, y en general, en las relaciones y condiciones laborales.

Las políticas de recursos humanos se definen como los lineamientos que conducen a la organización a una mayor vocación, compromiso, eficiencia y permanencia del personal, con miras a lograr los objetivos de promoción y cambio en la sociedad. Se puede incluir dentro de las políticas aspectos tales como procesos para atraer a la gente adecuada a la organización, programas y mecanismos de motivación e incentivos, desarrollo de competencias específicas, ambiente laboral, y la formación y capacitación del personal.

En esta sección pasaremos revista a estos temas, pero antes es pertinente hacer algunos comentarios sobre dos situaciones cuyo análisis y comprensión, brindan dirección a una política de recursos humanos con equidad de género en las organizaciones y proyectos de desarrollo rural. Estas situaciones son, el lugar y la interpretación que se da, en las organizaciones o proyectos a la mística laboral y la relación entre la división sexual del trabajo y sus implicaciones para una política de recursos humanos con equidad.

La mística

En las organizaciones de desarrollo es frecuente escuchar que uno de los rasgos más importantes en las relaciones con el personal es la mística con que éste último se desempeña.

En todos los estudios de caso que sirvieron como insumo para la elaboración de este documento, las y los representantes de las organizaciones hicieron hincapié en este hecho. Su opinión es que la identificación del personal con los objetivos organizacionales es lo que, en último caso, define los parámetros sobre los cuales se lleva a cabo el trabajo. En un esfuerzo por precisar lo que la gente entiende por mística en el o hacia el trabajo, se preguntó a algunas personas en puestos de dirección y en las organizaciones, qué entendían por este concepto.

Aportamos a continuación, algunos comentarios y definiciones útiles sobre la mística, producto de la reflexión con las organizaciones y proyectos:

"Aquello que el individuo o el grupo humano aporta a la actividad que realiza, por encima de las expectativas creadas por la magnitud de la remuneración o cualquier beneficio que reciba a cambio de su actividad (física o intelectual)".

"Tiene que ver con los sentimientos de satisfacción con lo que se hace, realización personal y de servicio al prójimo, incluida la persona o la entidad que requiere el servicio o el bien producido".

"La mística es la apropiación de los objetivos de la organización".

"La mística se logra gracias a un compromiso político con la gente".

"Es el compromiso político con una propuesta de desarrollo".

En algunos casos, se refieren a lo que **no** es mística.

"La mística no es igual a tiempo".

"La mística del trabajo no significa renuncia voluntaria o impuesta a los derechos, al autorrespeto o a la autoestima de la persona".

"La explotación es explotación. No tiene nada que ver con la mística".

El tema de la mística es interesante, pues aporta en la discusión un elemento que suele no ser explorado en la literatura existente. Por un lado, entendemos en la mayoría de los casos que la mística es un aspecto que asegura el cumplimiento de las tareas por parte de la empleada o empleado, que al hacerlas "suyas", minimiza la necesidad de supervisión sobre el cumplimiento efectivo del trabajo asignado. En lo que al personal concierne, pareciera que la mística significa para él o para ella, una satisfacción personal que está por encima de aspectos tales como la remuneración, paquetes de incentivos, u otros.

Otra reflexión que nos plantea es que parece existir un acuerdo tácito entre empleado y empleador, que define como lo más importante el objetivo institucional por alcanzar, y por este motivo la relación laboral no clasifica dentro de los marcos formales que rigen para tal efecto. Esto dentro del marco en que las organizaciones y proyectos de desarrollo de la región operan bajo condiciones que con frecuencia plantean muchas dificultades financieras y que la organización, al igual que el trabajador, tienen claro (ALOP y otros, 1995).

Para los efectos de este módulo, si asumimos la mística como un factor que existe en las relaciones de la organización con su personal, ello nos plantea al menos dos opciones para incorporarla en nuestro análisis:

- 1- Una opción es referirnos a las consecuencias que, desde una perspectiva de género, tienen los principios que tradicionalmente han privado en relación con los derechos laborales de las personas (donde sin duda, la mística no es un elemento de consideración), aún cuando el ejercicio consista en hacer una revisión de tales derechos.
- 2- La segunda opción es partir del supuesto que nos encontramos frente a relaciones, que si bien son laborales, no se apegan a los esquemas con los que tradicionalmente se trata este asunto y procurar, entonces, aportar algunos elementos que si bien pueden ser útiles, sería necesario ahondar en el tema para conocer sus verdaderas implicaciones en la práctica.

Nos hemos inclinado por la segunda opción. Sin embargo, es importante hacer la advertencia de que, a pesar de las fuertes críticas que tenemos a las visiones meramente economicistas del trabajo, tampoco nos adherimos a las posiciones que desmerecen la responsabilidad laboral bajo estos argumentos. Creemos que impera en este caso la necesidad de que las organizaciones de desarrollo aseguren el cumplimiento de sus metas, mediante el establecimiento de relaciones laborales, pero siempre bajo el supuesto de que quienes ocupan esos cargos son personas, con vidas y responsabilidades que caen fuera de la entrega a la misión organizacional.

Considerar estímulos u otros mecanismos para recompensar la carga de trabajo

Tampoco es conveniente que en nombre de la mística se justifique un trabajo excesivo del personal, el cual en algunos casos puede acercarse a una explotación, y que no se consideren incentivos, estímulos u otros mecanismos para recompensar la carga de trabajo. Las mujeres asumen muchas de estas cargas extras, en nombre de la mística, acarreando en su vida personal una sobrecarga difícil de manejar, que por lo general, hace la competencia con los otros compañeros menos equitativa.

La división sexual del trabajo y la gestión de recursos humanos

Algunos de los temas que han estado en la agenda de la equidad de género de manera más permanente se relacionan con el reconocimiento del trabajo femenino, la responsabilidad compartida que mujeres y hombres tienen en la realización de las labores reproductivas y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral. Al retomar estos tres temas en la investigación de campo, encontramos algunas experiencias de importancia en las organizaciones.

Un proyecto brinda atención en salud y educación, y con frecuencia debe contratar los servicios de hombres y mujeres de las comunidades vecinas para la atención de gran cantidad de gente que recibe estos servicios. En las comunidades indígenas atendidas por el proyecto, al igual que en todas las demás comunidades de la región centroamericana, prevalece un modelo de división del trabajo que asigna a las mujeres las labores del cuidado de menores y preparación de alimentos, entre otras, y a los hombres otro tipo de labores consideradas tradicionalmente "duras". Cuando el proyecto contrata a estas personas, aprovecha las habilidades que los hombres y las mujeres ya tienen, pero un principio inquebrantable es que a las mujeres y a los hombres se les paga exactamente la misma cantidad de dinero por la realización de sus respectivas tareas. Las mujeres en la cocina reciben el mismo monto por un día de trabajo que los hombres en la construcción de infraestructura del proyecto.

Pudimos verificar que lo mismo ocurre en las relaciones laborales permanentes que existen en el proyecto, como es el caso de una joven pareja -la mujer se dedica a la atención de la tienda de artesanía y el hombre es promotor de agricultura orgánica-, y ambos reciben el mismo salario por el trabajo que desempeñan. Este tipo de esfuerzos tiene efectos positivos en tanto otorga reconocimiento al trabajo de las mujeres y es ejemplificador entre la población participante, porque asigna un mismo valor económico y social para las actividades de mujeres y hombres.

Se han considerado como otra de las estrategias por seguir, la promoción de nuevos tipos de trabajo que no cuentan con estereotipos de género. Este es el caso de tareas relacionadas con la conservación y manejo sostenible de recursos, donde la reproducción de algunas especies de vida silvestre no es una tarea que se considere masculina o femenina, y las mujeres pueden empezar a participar en trabajos no tradicionales. Otra dimensión de este mismo tema, que merece ser considerado, es que la división sexual del trabajo pone a competir las responsabilidades reproductivas de las personas con sus actividades productivas.

La tensión entre la vida familiar y laboral de las personas está en el centro mismo de la discusión que nos ocupa, ya que las reglas del juego en el ámbito laboral fueron creadas desde la óptica del sistema patriarcal, al asumir que son hombres, cuyas necesidades reproductivas están satisfechas (gracias al trabajo de alguna mujer), quienes entran al mercado laboral. Las mujeres, por su parte, aún cuando trabajan fuera del hogar, continúan realizando la mayor parte de las labores de reproducción, las cuales son altamente demandantes de tiempo y energía y en muchos casos imposibles de prever y planificar. Así las cosas, la necesidad de invertir tiempo en este tipo de demandas es vista dentro de una organización no sensible al género, como un obstáculo para el cumplimiento eficiente y efectivo de sus metas.

Mecanismos para resolver la tensión entre las funciones productivas y reproductivas del personal

Una organización sensible al género, es aquella que ha instaurado mecanismos para resolver la tensión entre las funciones productivas y reproductivas que tiene su personal. Los efectos que la tradicional división sexual del trabajo tiene sobre las mujeres hace que se deba considerar la situación particular de éstas, en términos de asumir la existencia de una carga adicional sobre ellas en las labores reproductivas, que demandan ser contempladas en las metodologías, planificación estratégica, infraestructura organizacional y políticas de administración. Una organización sensible al género debe por tanto reconocer a mujeres y hombres en su calidad de "parejas", "padres", "madres" y miembros de una familia con arreglos de vida específicos.

Hay organizaciones que promueven actividades donde se fortalece el ejercicio de una paternidad responsable, como por ejemplo en los días de fiesta para el personal, se realizan dinámicas de interacción entre padres e hijos. Lo mismo puede realizarse en las comunidades, por ejemplo, en los "días de campo" que realizan los técnicos y técnicas con los agricultores. Introducir e implementar estos valores en la organización requiere a su vez de cierta flexibilidad y capacidad de adaptación de la institución, así como la asignación de valor a otras formas de intercambio de información, expresión de opiniones y mecanismos de toma de decisiones, que pueden ser más efectivas que los canales rígidos y formales tradicionales.

Esto implica que, hasta tanto no se altere la división sexual del trabajo hacia un esquema más equitativo de responsabilidades entre mujeres y hombres dentro del hogar, deberá darse especial apoyo a las mujeres para que éstas puedan sobrellevar la carga del trabajo reproductivo. No obstante, en el nivel organizativo también debe promoverse entre el personal masculino al desempeño de su papel familiar.

Políticas de contratación de personal

Las soluciones que las organizaciones y proyectos analizados han propuesto para resolver esta situación son en realidad bastante tímidas y consisten en cierta flexibilidad para otorgar permisos a las mujeres, permitirles en algunos casos llevar a sus niñas y niños al lugar de trabajo, y en el caso de mujeres que acaban de dar a luz, que tengan sus horas de lactancia.

Como mencionamos en páginas anteriores, un rasgo que caracteriza a las organizaciones de desarrollo es la existencia de estructuras de género de forma piramidal, donde los hombres se encuentran en los niveles más altos de decisión y las mujeres se ubican en posiciones de ejecución de las actividades. La posibilidad de cambiar este tipo de estructura laboral en la organización depende del establecimiento de políticas de contratación de personal, y políticas de ascensos e incentivos compatibles con este fin.

La posibilidad de llegar a revertir esta situación no es tan complicada si se toma en cuenta la alta movilidad de recursos humanos, que caracteriza a muchas organizaciones y proyectos. El ingreso frecuente de personal nuevo abre grandes posibilidades de hacer un proceso interesante, que si bien daría resultados en el mediano y largo plazo, no presenta los problemas que un proceso de este tipo podría implicar dentro de una oficina gubernamental, para citar un ejemplo.

Ahora bien, el obstáculo real, en el caso de algunos de los proyectos, consiste en encontrar mujeres que reúnan los requerimientos técnicos, en especial cuando estos versan sobre áreas del saber donde tradicionalmente las mujeres no son numerosas. La otra gran limitante tiene que ver con los lugares, a veces muy alejados, donde se ubican los proyectos de desarrollo rural, que hace que las mujeres no puedan hacer arreglos con facilidad para que otras personas se ocupen de las labores reproductivas que usualmente recaen sobre ellas.

A continuación presentamos una serie de recomendaciones referidas a la contratación del personal que pueden ser útiles para equilibrar el balance entre mujeres y hombres, aunque sabemos que su logro no se alcanza en el corto plazo, como quisiéramos. La adopción de acciones afirmativas, como parte de una política de género, debería ser prevista en la contratación del personal.

Partimos de que la aplicación de tales acciones obedece a una política integral, que se pone en práctica en todo momento en las necesidades de la organización, sea por crecimiento, apertura de un nuevo programa o proyecto, enfermedades o renuncias de algún miembro, demanden la contratación de una persona para llenar una o varias plazas.

a. Establecimiento de criterios

Dos de las categorías de acciones afirmativas mencionadas en la primera sección de este documento son las medidas de trato preferencial y las cuotas.

Las medidas de trato preferencial se refieren a prácticas tendientes a garantizar algún tipo de preferencia a una categoría de personas, dentro de un grupo que compite por cierto tipo de beneficio. Por ejemplo, emplear a una persona joven en un puesto (cuando la edad en sí no suma ni resta a la posibilidad de llevar a buen fin la misión esperada), aun cuando su competidor, de mayor edad, reúne mayores calificaciones para el mismo.

Ahora bien, el trato preferencial puede obedecer a otro tipo de lógica: se contrata a una persona joven, con menos calificaciones que la persona mayor, bajo el entendido de que, por tratarse de un programa de atención a personas jóvenes, la edad podría crear mayor empatía entre el grupo participante en el proyecto y la persona responsable.

En una de las organizaciones estudiadas, la política de atención a las comunidades demanda que todas las visitas sean realizadas en pareja una mujer y un hombre. En el caso de renuncia del promotor hombre encargado de la atención de una comunidad "x", la persona que lo sustituya deberá ser también un hombre, aun cuando una mujer pueda tener mayores atestados y experiencia en ese campo.

Otro mecanismo es la instauración de un sistema de cuotas, bajo el cual, la organización se plantea la necesidad de alcanzar un porcentaje definido de mujeres que trabajen en la organización, en puestos directivos o en determinadas áreas, en un plazo determinado. Hay dos posibilidades de hacerlo. Primero, que el objetivo se deba cumplir en un plazo "x", en cuyo caso podría ser necesario dar preferencia a las mujeres incluso cuando uno de los candidatos tenga mejores atestados para el puesto. La otra posibilidad es tomar la decisión de que en las contrataciones se favorecerá a las mujeres cuando, en igualdad de condiciones, se deba tomar la decisión por un candidato hombre o una candidata mujer. La medida dejará de tener efecto cuando se alcance una cuota de mujeres preestablecida, por ejemplo, cuando el cuarenta por ciento de los empleados de la organización lleguen a ser mujeres.

La política de recursos humanos integra los criterios de contratación de personal

Partimos de que la aplicación de tales acciones obedece a una política integral, que se pone en práctica en todo momento en las organizaciones para asegurar avances. Podría ser que no se hayan creado los mecanismos y criterios de aplicación de la política, con lo que no alcanzamos los resultados esperados y se genere un ambiente de frustración, e incluso, se culpabilice a las mujeres por ser ellas quienes no aprovechan este tipo de oportunidades.

El objetivo fundamental de esta clase de medidas suele ser aumentar la paridad de hombres y mujeres dentro de la organización, dando preferencia a la contratación de mujeres para ciertos cargos.

b. Promoción

Antes de iniciar la selección de la persona para llevar la vacante, es importante tener claro:

- Los requerimientos del puesto y la forma de anunciarlo para hacerlo atractivo a las mujeres.
- El perfil que debe tener la candidata.
- La modalidad de contratación compatible con esa plaza (contrato permanente de trabajo, contrato temporal, contrato por obra determinada, entre otros).
- Las condiciones ambientales y laborales que se ofrecen a la persona que obtenga el puesto.
- Condiciones para que la candidata accese al puesto.

Un primer paso es definir el conjunto de procedimientos para obtener candidatas y candidatos para el puesto. Dichos procedimientos incluyen: valorar la posibilidad de cubrir la vacante con recursos humanos ya existentes en la organización, y anunciar el puesto utilizando diversas vías: medios de comunicación e instituciones amigas, a las cuales se les envía un perfil del puesto para que recomienden personas conocidas.

Ahora bien, si se acude a las fuentes internas, la apertura de una vacante podría ser una oportunidad para promover, si fuera el caso, el ascenso de una mujer a ese puesto. Si la organización se ha dado a la tarea de buscar la paridad entre hombres y mujeres, debido al bajo número de éstas en la organización, quizás no sea la mejor opción acudir a fuentes internas.

Varias de las personas entrevistadas manifestaron que prefieren acudir a instituciones amigas para identificar por su medio,

a los candidatos y candidatas al puesto. En su opinión, hacerlo así asegura que la persona contratada tenga cierta sensibilidad social y que conozca la naturaleza del trabajo en las organizaciones y proyectos de desarrollo.

Siguiendo esta línea, una posibilidad para procurar que más mujeres se postulen para el puesto es definir claramente en el perfil, que la organización tiene un fuerte interés en contratar mujeres y hacer alianzas con organizaciones de mujeres que puedan apoyar la identificación de candidatas.

Si la práctica de la organización es entregar un formato de solicitud de empleo, éste merece ser revisado para asegurar que no incluya preguntas sobre estado civil y número de hijos, que suelen ser preguntas cuyas respuestas se valoran en forma diferenciada cuando se trata de un candidato hombre, y cuando se trata de una candidata mujer.

c. Entrevistas

La entrevista puede hacerse utilizando un cuestionario cuyo objetivo es obtener la mayor cantidad de información posible sobre las capacidades, calificaciones, experiencia y compromiso de la persona, pero es importante mantener durante el período de entrevista, una atmósfera de simpatía y cordialidad, que anime a las mujeres a expresarse libremente. La entrevista puede realizarla un hombre y una mujer.

Es usual que solo después de haberse hecho la selección, se brinde al candidato o candidata una información completa sobre las condiciones del trabajo. Esto no permite que la relación sea transparente desde el inicio y que existan pocas posibilidades para que la candidata o candidato valoraren si estas se ajustan a sus necesidades y expectativas. Una conversación franca desde el primer momento permite a ambas partes evaluar las posibilidades de éxito de la relación laboral.

d. El proceso de inducción

La inducción es un proceso ordenado utilizado para orientar a las y los nuevos colaboradores, informarles sobre los principios, políticas, normas y procedimientos de la organización o proyecto. El proceso de inducción busca garantizar la integración de la persona al ambiente laboral, en el menor tiempo posible y de la forma más eficaz. Usualmente las organizaciones no cuentan con un procedi-

miento definido de inducción, sin embargo, una práctica de este tipo puede tener resultados importantes para el rendimiento de la persona y para las expectativas de la organización o proyecto contratante.

Se puede preparar un programa de inducción, que incluya visitas de introducción y charlas sobre lo que la organización considera como buenas prácticas de trabajo. También es importante entregar desde el inicio información general relativa a procedimientos disciplinarios, horas de trabajo, entrada y salida, relación entre áreas o departamentos, trabajo extra (en qué condiciones se otorga, frecuencia y programación), llamadas telefónicas personales, viáticos, liquidaciones, viajes, entre otros aspectos de interés.

En relación con el enfoque de equidad de género, el proceso de inducción es un momento ideal para introducir al nuevo personal en las políticas de equidad de género en la organización. Esto se debe hacer en dos niveles: en primer lugar, aclarando el trato igualitario que toda persona que trabaja en la organización debe tener con hombres y mujeres (tanto compañeras y compañeros de trabajo como las personas a quienes se dirige el proyecto), información sobre la normativa relacionada con el acoso sexual, maternidad y lactancia, y en segundo lugar, se puede destinar tiempo en el programa de inducción para sensibilizar, capacitar y dotar a la persona con instrumentos idóneos para que pueda aplicar en su trabajo un enfoque de equidad de género.

46

La inducción favorece la satisfacción de las expectativas de la organización

Política salarial

La equidad entre hombres y mujeres en una organización debe poderse constatar en los salarios que efectivamente devenga el personal.

Muchas veces, las definiciones sobre monto de salarios y acceso a capacitación, se hacen de manera muy personalizada, de forma tal que las y los funcionarios no cuentan con la información necesaria para entender y asumir como legítima la asignación de los montos, o la designación de los becados.

En las organizaciones, la información relacionada con los salarios suele no ser pública. Entre compañeros y compañeras de trabajo, casi nunca se conoce el monto exacto que ganan unos y otros, pero en la mayoría de los casos, todos tienen cierta idea de quien gana más y quien gana menos, y suelen hacer valoraciones sobre las razones para que existan estas diferencias. Esto puede ser motivo de resentimientos y desconfianzas, sobre todo cuando las diferencias salariales se pueden atribuir a discriminaciones por razones de género.

En una de las organizaciones estudiadas encontramos algunas acciones que pueden eliminar estas dificultades:

- Establecimiento de una comisión integrada por mujeres y hombres de todos los niveles organizativos, encargados de conocer la asignación de recursos.
- Salarios y política salarial conocida por todas y todos, gracias a un esfuerzo institucional dirigido a ese fin.
- Una política salarial, en la que las diferencias salariales están reguladas de manera que nadie puede ganar el doble que otra persona, sin importar el puesto.
- En los puestos donde no se requiere calificación profesional o técnica formal, hombres y mujeres ganan igual (contratación de comidas, manejo de botes, construcción, etc.).

Resulta interesante rescatar el caso de Ak Tenamit, una organización que apoya a la comunidad indígena quetchí en Río Dulce, Guatemala. Esta organización no cuenta con una política de género escrita, sin embargo, se pudo notar que todo el personal conoce, aplica y comparte una serie de principios de equidad de género orientados a la valorización del trabajo femenino y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Ambiente laboral sensible al género

Hace referencia a aquellos aspectos de la cultura institucional del proyecto u organización que afectan las relaciones entre la organización y las personas que allí trabajan. La organización debe tener condiciones para que todas las personas puedan llevar a cabo su trabajo satisfactoriamente y donde las cualidades de cada quien sean reconocidas y estimuladas.

Indicadores de una organización sensible a género:

- Materiales desplegados en la organización no son irrespetuosos de las mujeres.
- Se brinden facilidades tales como baños, cuidado de menores.
- Existan procedimientos para combatir el acoso sexual.
- Mujeres y hombres no hacen bromas pesadas acerca del otro sexo.

- La diversidad de estilos entre hombres y mujeres es vista como una de las fortalezas de la organización.
- Existencia de arreglos laborales que permiten una combinación del trabajo con las responsabilidades reproductivas.
- Condiciones de vida aceptables para las y los técnicos de proyectos.
- Personas con autoridad ejercen un trato respetuoso y justo sobre las otras.

¿QUÉ ES UN AMBIENTE SENSIBLE A GÉNERO?

"Buenos seguros de vida para todo el personal. Hay organizaciones en que se resta importancia a los seguros de las mujeres porque se cree que están cubiertas por los hombres".

"No estimular sólo a las mujeres a que sirvan el café".

"No siempre contratar a las mujeres como edecanes ¹³, incluir a hombres jóvenes".

"Sólo en los baños de las mujeres hay lugares para cambiar a los bebés. Pedir que los coloquen en los baños de los hombres".

"Favorecer que los compañeros participen del cuidado de los niños y las niñas durante las actividades comunales".

"Dar vacaciones al personal cuando las niñas y los niños están de vacaciones en la escuela o colegio".

"Que los compañeros se encarguen de arreglar el salón para las actividades sociales".

Comentarios de participantes a los talleres de validación de este módulo.

Políticas de desarrollo del personal a través de la capacitación

En el tema de la capacitación se identifican tres dimensiones en las que se puede intervenir: la capacitación para la sensibilización del personal referida a la equidad de género; la capacitación que permita al personal el manejo de herramientas prácticas para opera-

13 ____ Ayudantes o guías en actividades.

tivizar el enfoque de género, y por último, una medida que se relaciona más específicamente con el apoyo al personal femenino, la capacitación para que las mujeres de la organización eleven su capacidad técnica.

a. **Capacitación para sensibilizar al personal, crear conciencia y construir conocimiento en la organización**

Es posible que aun cuando se haya logrado establecer el principio de la equidad de género, como uno de los valores orientadores del accionar de la organización, sea necesario continuar con el trabajo de sensibilización al tema. En la mayoría de los casos estudiados, la sensibilización constituye un elemento importante en la estrategia. No obstante, lo que pudimos observar fue que la sensibilización suele ser uno de los cuellos de botella donde los esfuerzos se detienen, quizás porque en algunas instituciones se interpreta que la "sensibilización" es un proceso para un determinado plazo, y sólo después de alcanzarlo, que es hasta que se agota que se puede pasar a la siguiente etapa.

La sensibilización debe acompañarse de otras acciones

Lo que en la realidad sucede es que la sensibilización es un proceso sostenido, que debe ser acompañado de otro tipo de ejercicios para que de resultado. El proceso que mejores resultados da, es el que podríamos llamar de **sensibilización-acción**. De esta manera, las intervenciones que se hagan estarán vinculadas con ejercicios, y verificación de los conocimientos e inquietudes que surgen de la capacitación.

En un plano más operativo, es importante tomar en consideración algunas sugerencias para poner en movimiento un proceso de sensibilización y capacitación a lo interno de la organización:

- La capacitación debe obedecer a un plan, no solo temático, sino que considere tiempos de aprendizaje y procesamiento de los conocimientos.
- Se debe tomar en cuenta la heterogeneidad de formaciones, posiciones y estilos de trabajo dentro de la organización, lo cual produce niveles de aprendizaje diferentes. Es importante, por eso, el análisis previo de la organización, que permita diseñar los contenidos y las metodologías que se ajusten a la realidad institucional.
- Es importante que se integren al proceso los niveles de dirección, pues de otro modo, su poco involucramiento será un argumento utilizado por quienes se resisten a participar, para justificar la poca importancia que le están asignando al tema.

- La maximización de los conocimientos construidos en el seno de la organización es muy importante, sin embargo, para evitar que las resistencias que el proceso genere no se personalicen, es conveniente hacer uso de apoyo externo.

b. Capacitación para dotar al personal de instrumentos técnicos que les permita llevar a la práctica la equidad

En concordancia con lo dicho anteriormente, es importante que la capacitación no se limite a aspectos teóricos, que si bien son valiosos, no permiten necesariamente que la gente identifique con facilidad formas de llevar a la práctica las acciones hacia la equidad. La creación de espacios de trabajo, que permitan al personal aprender sobre las herramientas prácticas que ya existen y construir otras, sobre la base de su experiencia en el proyecto y sus propias disciplinas, es tan esencial como la comprensión teórica del tema.

c. Capacitación para que las mujeres de la organización eleven su capacidad técnica

Un aspecto que se debe tomar en cuenta para efectos de lograr la equidad de género en las organizaciones y proyectos es cómo apoyar la oferta laboral para las mujeres. Se hace necesario promocionar la formación profesional de las mujeres antes y durante el empleo. Si tomamos en cuenta las dificultades expresadas para encontrar mujeres capacitadas en algunas de las ramas que suelen ser requeridas por las organizaciones y los proyectos de desarrollo rural, un mecanismo para enfrentar este fenómeno podría ser que la organización promueva un programa de apoyo a mujeres interesadas en incursionar en estas áreas.

Una propuesta de apoyo a las mujeres en el campo de la capacitación es darles preferencia en áreas centrales del accionar de la organización, o incluso, en áreas donde la organización quiera incursionar, pero aún no cuenta con el personal capacitado para poder hacerlo. Ello permitiría a las mujeres capitalizar la capacitación para futuras posibilidades de ascenso y para posicionarse mejor en la organización.

Crecimiento personal de las y los trabajadores

Considerar los aspectos propios del crecimiento personal, es una tarea prioritaria en la gestión de recursos humanos. Una de las

estrategias posibles es la realización de sesiones de autoestima, para que mujeres y hombres de la organización puedan llevar a cabo las transformaciones que el enfoque de género provoca en la vida personal y laboral.

El uso excesivo de los "talleres de autoestima" ha contribuido a que tengamos una visión muy estrecha de sus alcances. En general, se asocian con talleres para mujeres, sin instrucción formal y carentes de recursos. Sin embargo, estos espacios brindan insumos para el desarrollo integral del personal.

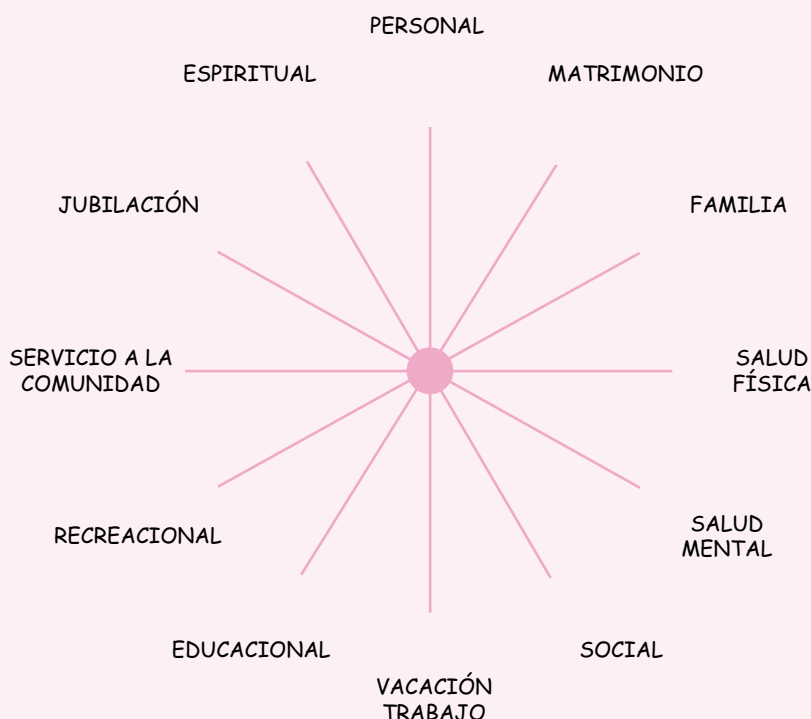
Planificación personal

Una organización de desarrollo en El Salvador realiza en el mes de enero un ejercicio colectivo de planificación anual como institución, al mismo tiempo, su personal en forma individual, realiza un ejercicio de planificación personal. De esta forma la organización puede conocer y promover aquellas áreas más necesarias para las y los empleados.

Es importante reconocer las diferentes dimensiones de ese crecimiento, por ejemplo, cuáles son las metas en el ámbito educativo, familiar, recreativo, político, etc. Esta práctica puede también utilizarse con las comunidades en donde trabajamos.

LA RUEDA DE LA VIDA

¿Está su vida equilibrada? Utilizando esta ilustración como guía, elabore una rueda de equilibrio incluyendo áreas significativas, fíjese metas y escriba afirmaciones en cada área (Inversión en la excelencia para los años 90).



Evaluación de personal

Encontramos durante la etapa de elaboración de este documento diversas experiencias en relación con la evaluación del personal. En varias organizaciones y proyectos se realizan ejercicios participativos y democráticos en la evaluación del trabajo. Se trata de ejercicios que se llevan a cabo en forma periódica, con participación de diferentes niveles, según sea la persona evaluada (integrando personas con quien mantiene relación), o a través de comisiones de evaluación, en algunos casos, integradas por personal electo en asamblea de la organización.

52 Evaluación participativa

Lo valioso de este tipo de evaluación del desempeño, es que crea una responsabilidad colectiva hacia el rendimiento del trabajo de cada persona dentro de la organización, al tiempo que esta se siente responsable, no sólo frente a su jerarca, sino también en relación con sus compañeras y compañeros de trabajo. Este mecanismo permite también la incorporación de diversas miradas al trabajo de una persona, incluyendo niveles de dirección, en el mejor de los casos, personal con igual o diferente cargo y el personal de apoyo.

Para hacer la evaluación, se pueden usar boletas con los aspectos que la organización valora en el trabajo de sus empleados o empleadas. Se mencionó la importancia de incorporar en los criterios de evaluación, aspectos sobre el rendimiento del trabajo (cualitativa y cuantitativamente), así como el trato de la persona hacia sus compañeras, compañeros y otras personas colaboradoras o participantes en los proyectos.

La evaluación del desempeño del personal, debe de hacerse en función del proceso de trabajo y esta ligada a la forma en que éste converge al logro de la misión. Si la organización es sensible al género y tiene una política de equidad, la evaluación del desempeño debe permitir conocer como han contribuido las personas individualmente y colectivamente por áreas, secciones, programas, al logro de la equidad. Por tanto la evaluación no es ajena a las metas alcanzadas, a las dificultades asumidas y a las características de las relaciones que establecemos entre mujeres y hombres.

Un último aspecto a señalar es que los resultados de la evaluación se deben discutir con la persona objeto de la evaluación. Esto servirá de insumo para mejorar el rendimiento de su trabajo, aclarar situaciones y definir los términos de las relaciones de trabajo, y en general, mantener transparencia en la relación laboral.

V BIBLIOGRAFÍA

ACCESO

Planificación Institucional. Acceso: San José, Costa Rica. 1996.

Adrien, M. y Lusthaus, C.

Autoevaluación Organizacional, Universalia, UICN. sf.

Aguilar, L., Rodríguez, R. y Rodríguez, G.

Nudos y Desnudos: Género y Proyectos de Desarrollo Rural en Centroamérica. Ed. Absoluto S.A. UICN: San José, Costa Rica. 1997.

AMPERCA

Género y Gerencia Empresarial en Pequeñas Empresas Rurales y Organizaciones de Desarrollo. Manual de Capacitación. FOLADE, ALOP, GNS. FUTURA. San José, Costa Rica. 1998.

ALOP/Proyecto de Desarrollo Santiago (PRODESSA)

Estructura Organizativa y Administración. Colección Capacitación en Gestión. Número 2. Guatemala. 1995.

ALOP/Proyecto de Desarrollo Santiago (PRODESSA)

Gestión de Proyectos. Colección Capacitación en Gestión. Número 4. Guatemala. 1995.

Barrig, M. y Wehkamp, A. (compiladoras)

Sin Morir en el Intento: Experiencias de planificación en género en el desarrollo. Editorial Entre Mujeres-NOVIB. Reino de los Países Bajos-Perú. 1994.

Billis, D. y Harris, M.

Voluntary Agencies: Challenges of Organisation and Management. MacMillan. London. 1996.

Camacho, R., y otras.

Las Cuotas Mínimas de Participación de las Mujeres: Un Mecanismo de Acción Afirmativa. Aportes para la discusión. Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia. San José, Costa Rica. 1996.

Espiral

Taller de Fortalecimiento institucional y Gerencia. México, octubre. 1998.

French, L.

Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos. Universidad de Washington. Limusa, Mexico. 1989.

Fowler, A.

Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of non-governmental Organisations in International Development. Earthscan Publications Ltd., London. 1997.

Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.

Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin Fines de Lucro en Centroamérica. Serie El Derecho y la Sociedad Civil. Número 3. San José, Costa Rica. 1998.

Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.

Serie Construyendo el Futuro. Número 1, 4 y 5, Fundación Arias, San José, Costa Rica. 1995.

Gestión Norsud

Gerencia de Recursos Humanos para organizaciones de Desarrollo: Manual del Capacitador. Montreal, Canadá. 1995.

Gestión Norsud

Gerencia de Proyecto para organizaciones de desarrollo: Manual del Capacitador. Montreal, Canadá. 1995.

Guzmán, V., y otras (compiladoras)

Una Nueva Lectura: Género en el Desarrollo. Ediciones Entre Mujeres. Flora Tristán Ediciones. Lima, Perú. 1991.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos-Red de las Defensorías de las Mujeres.

Lineamientos para la integración de la perspectiva de género en los organismos de la Federación Iberoamericana de Ombudsman. Una acción de seguimiento a la Declaración de Toledo. Comisión de la Unión Europea. Lima, Perú. 1998.

- León, M. (compiladora)
Poder y empoderamiento de las mujeres. TM Editores, Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá, Colombia. 1997.
- Macdonald, M., y otras.
Gender and organizational change. Bridging the Gap Between Policy and Practice. Royal Tropical Institute. The Netherlands. 1997.
- Moser, C.
Gender Planning and Development: Theory, Practice and Training. Routledge. London and New York. 1993.
- Mujeres para el Desarrollo (MUPADE).
Estudio para sugerir Nuevas Formas de Abordar los Procesos Administrativos al Interior de los Proyectos de Desarrollo Rural. MUPADE. Managua, Nicaragua. 1998.
- Organización Mundial de la Salud.
Evaluación del Desempeño del Equipo de Salud. Compromiso para un Proceso Estratégico. 1994.
- Robbins, S. P.
Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. 3 Edición. Fuentes Impresores. México. 1987.
- Rosenfeld, M.
Affirmative Action and Justice. A Philosophical and Constitutional Inquiry. Yale University Press. New Haven. 1991.
- Rovere, M.
Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Serie de Desarrollo de Recursos Humanos, Número 96. Washington. 1993.
- UICN / Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
Memoria Seminario Taller Redimensionando el Desarrollo. Heredia, Costa Rica. 1998.

- MÓDULO 1** **LO QUE COMIENZA BIEN TERMINA MEJOR:**
Elaboración de propuestas con enfoque de género.
Propone una serie de pre-condiciones que contribuyen a que una propuesta de proyecto contenga los ingredientes básicos que faciliten la incorporación de un enfoque de equidad de género.
- MÓDULO 2** **QUIEN BUSCA... ENCUENTRA:**
Elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género.
Plantea las recomendaciones básicas para que los procesos de diagnóstico participativo se realicen desde un enfoque de equidad de género.
- MÓDULO 3** **SI LO ORGANIZAMOS LO LOGRAMOS:**
Planificación de proyectos desde la equidad.
Permite dar el paso del diagnóstico hacia la acción, mediante la presentación de técnicas de planificación que den respuesta a las necesidades expresadas por mujeres y hombres.
- MÓDULO 4** **TOMÉNDOLE EL PULSO AL GÉNERO:**
Sistemas de monitoreo y evaluación sensibles a género.
Presenta los lineamientos básicos para diseñar un sistema de evaluación y monitoreo que evidencia las inequidades de género.
- MÓDULO 5** **LA UNIÓN HACE EL PODER:**
Procesos de participación y empoderamiento.
Plantea la necesidad de revisar el tema del poder y su injerencia en las iniciativas de desarrollo. De manera novedosa, contiene una cuidadosa selección de técnicas para analizar el poder y que permiten acercarnos a construir nuevas formas de participación más equitativas y democráticas.
- MÓDULO 6** **OJOS QUE VENÉ CORAZONES QUE SIENTEN:**
Indicadores de equidad.
Presenta una propuesta metodológica para crear indicadores con los hombres y las mujeres en las comunidades. Contiene un conjunto de indicadores, que permiten a los proyectos conocer y evaluar los avances logrados en busca de relaciones más equitativas. Propone acciones que pueden ayudar a las iniciativas a transitar por caminos más democráticos y justos.
- MÓDULO 7** **CANDIL DE LA CALLE...LUZ EN LA CASA**
Hacia una gestión y gerencia con equidad.
Plantea consideraciones que pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar formas más equitativas de gestión y gerencia.
- MÓDULO 8** **COMPARTIENDO SECRETOS:**
Sistematizando desde la equidad.
Propone una metodología para sistematizar las experiencias y los resultados de las iniciativas de campo de manera participativa, tomando como eje del análisis, las relaciones de género.
- MÓDULO 9** **DEVELANDO EL GÉNERO:**
Elementos conceptuales básicos para entender la equidad.
Presenta los elementos básicos para la comprensión inicial de la teoría de género junto con un glosario de los términos más utilizados en la serie Hacia la Equidad.