

GUÍA DE GÉNERO PARA EMPRESAS

HACIA LA PARIDAD



Universidad Torcuato Di Tella

Rector: Ernesto Schargrodsky

Vicerrectora: Catalina Smulovitz

Escuela de Negocios

Decano: Nicolás Merener

Educación Ejecutiva

Director: Ariel Yukelson

Subdirector: Mariano Bergman

R.E.D. de empresas por la diversidad

Directora ejecutiva: María José Sucarrat

Universidad Torcuato Di Tella

Campus Alcorta

Avenida Figueroa Alcorta 7350

[C1428BIJ] Ciudad de Buenos Aires

Argentina

Autores

María José Sucarrat - Camila Corradi Bracco - Juan Martín Argoitia - Natalia Magalí Giordano

Impreso en Argentina por Talleres Trama S. A.

Guía de género para empresas : hacia la paridad / María José Sucarrat ... [et al.]

; contribuciones de Gisela Dohm ; Lidia Heller ; Eduardo Otero Torres ;

ilustrado por A. Carolina Russo. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :

Universidad Torcuato Di Tella, 2017.

88 p. : il. ; 22 x 18 cm.

ISBN 978-987-46746-0-9

1. Perspectiva de género. 2. Empresas. 3. Recursos Humanos. I. Sucarrat, María José II. Dohm, Gisela, colab. III. Heller, Lidia, colab. IV. Otero Torres, Eduardo, colab. V. Russo, A. Carolina, ilus.

CDD 658.3



Copyright © **R.E.D. de empresas por la diversidad**, 2017

Guía de género para empresas. Hacia la paridad por R.E.D. de empresas por la diversidad, Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella.

Esta obra está licenciada bajo la Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

■ ■ ■ ■ Agradecimientos

Nos complace volver a presentar a la comunidad corporativa argentina una nueva guía, con el objetivo fundamental de fortalecer y orientar el compromiso de las empresas hacia la paridad de género, y con la intención de proveer líneas de acción concretas para aquellas que estén interesadas en implementar de modo efectivo una estrategia integral de género.

Nos genera un gran placer haber podido pensar esta guía junto a un gran equipo de profesionales, provenientes tanto del sector público como de las empresas, y los *advisors* que nos acompañan habitualmente, y que contribuyen sustancialmente al aprendizaje y desarrollo de la **R.E.D. de empresas por la diversidad**, muy comprometidos con el desarrollo humano y profesional, en igualdad de condiciones y oportunidades, de todas las personas en el ámbito laboral.

En primera instancia, agradecemos a quienes participaron de la comisión de género de la R.E.D., en la cual se plantearon grandes debates sobre cuál debiera ser el desarrollo de esta guía.

Agradecemos al equipo de trabajo con quienes escribimos los contenidos: Camila Corradi Bracco (UTDT), Juan Martín Argoitia (UTDT), Natalia Giordano y quien suscribe, María José Sucarrat.

Agradecemos a las personas expertas que colaboraron particularmente en algunos capítulos de esta guía. A Gisela Dohm (INADI, Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo), por sus varias contribuciones en distintas secciones en temas relacionados con la corresponsabilidad, la discriminación y la violencia hacia la mujer. A Sofía Badino (PMI), por su contribución al desarrollo del capítulo “Estadísticas y brechas de género en el mercado de trabajo”. Al equipo de estudiantes y graduadas de Abogacía de la Escuela de Derecho de la UTDT, que contribuyó con el capítulo de “Marco legal”: Diana Warszawski, Jessica Cáceres y María Eugenia Torres, coordinadas por el decano Martín Hevia. Asimismo, a Hernán M. Ruffo, profesor de la UTDT, por sus aportes en la elaboración del capítulo “Estadísticas y brechas de género en el mercado de trabajo”. A Anush Grati, por su colaboración en la compilación de experiencias.

Agradecemos a las empresas miembro de la R.E.D., que se dispusieron a compartir sus prácticas poco exitosas, sus experiencias y casos de aprendizaje, y que, con su compromiso, aportan a la promoción de espacios laborales abiertos y respetuosos de la diversidad.

Agradecemos también a las personas que compartieron interesantes casos de estudio: a Sabrina Díaz Ibarra, por socializar su experiencia en la implementación de programas de reincorporación de mujeres que finalizan su licencia por maternidad; y a María

Esther Isoardi, coordinadora del Centro Integral de Género de la Policía de Seguridad Aeroportuaria, al interiorizarnos de las prácticas y políticas del Centro en materia de acoso y violencia de género.

Agradecemos a Carolina Russo (IBM), quien nuevamente se ofreció a ilustrar la tapa de la tercera guía de la R.E.D. y se dispuso trabajar en representaciones visuales alejadas de los estereotipos tradicionales de género, para mostrar la idea de que todas las personas, más allá de los géneros, deben ser consideradas de igual forma en los ambientes laborales, a través de una ilustración que represente la paridad de género *per se*, simbolizada en la imagen de figuras humanas, varones, mujeres y personas andróginas, que reflejan la diversidad dentro del género, imágenes que se apoyan en colores que trascienden los tradicionalmente “masculinos” y “femeninos”, pero que, a la vez, intentan mostrar la paridad buscada dentro de las organizaciones.

Agradecemos especialmente a quienes llevaron adelante la tarea de atravesar todo el material con mirada crítica, y cuya mirada experta en temas de derechos humanos, recursos humanos y género significaron una valiosa contribución: la Dirección de Equidad e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo (DEGIOT, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social), Eduardo Otero Torres (Secretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural de la Nación, y *advisor* de la R.E.D.), Gisela Dohm (*advisor* de la R.E.D.), Lidia Heller (*advisor* de la R.E.D.), Juan Litardo (Accenture), Natalia Giordano, Erica Salvaj (Universidad del Desarrollo de Chile, profesora invitada de la UTDT) y Silvina Harris (HSBC).

Por otro lado, agradecemos a las personas que conforman el Consejo Ejecutivo de la R.E.D., un grupo humano maravilloso junto con quienes trabajar se hace una tarea sumamente interesante y divertida: gracias a todos ellos por su compromiso y dedicación con el trabajo de la R.E.D. Gracias a Adrián Barreiro (*advisor* de la R.E.D.), Alicia Singerenko Benneraff (*advisor* de la R.E.D.), Arturo Mercado (*advisor* de la R.E.D.), Carolina Martin (Tenaris), Delfina Daglio (IBM), Ethel Zulli (Renault), Jorge Elbaum (*advisor* de la R.E.D.), Lidia Heller (*advisor* de la R.E.D.), María Celina Kaseta (Syngenta), María Gioannini (*advisor* de la R.E.D.), María Virginia Meneghello (Telecom), Silvina Harris (HSBC) y Soledad Villarruel Larre (Western Union).

¡Muchas gracias!

María José Sucarrat
Directora ejecutiva
de la R.E.D.

■ ■ ■ ■ R.E.D. de empresas por la diversidad

Sobre la R.E.D.

Es un espacio pionero en la Argentina, que desarrolla y promueve la diversidad y la inclusión dentro de las organizaciones empresariales, y las acompaña en la implementación de políticas.

Es una iniciativa colectiva conformada por organizaciones empresariales, académicas y civiles, y profesionales expertos en el rol de advisors, con sede en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella.

Misión | Contribuir al ejercicio de la ciudadanía plena de los integrantes de empresas de Latinoamérica mediante el aporte de soluciones concretas en temas de diversidad e inclusión.

Visión | Ser un referente de voces plurales en Latinoamérica para impulsar el desarrollo de toda diversidad dentro del ámbito empresarial.

Valores | Los valores con y por los cuales trabaja la R.E.D. son la diversidad, la inclusión, la integridad, el desarrollo, el respeto, la cordialidad y el compromiso.

Objetivos | Ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión; investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad; impulsar la gestión de la diversidad como *driver* de la competitividad; promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones.

Ejes de diversidad | Los ejes de trabajo de la R.E.D. son género; diversidad sexual; generaciones; personas con discapacidad; personas en situación de vulnerabilidad socio-económica; cultura, país y étnia; aspecto físico; salud en general, incluyendo VIH; pluralidad religiosa; y pensamiento, opinión y creencias. Estas características visibles y no visibles conforman las identidades colectivas y atraviesan la identidad individual.

Empresas miembro y organizaciones adherentes





Índice

INTRODUCCIÓN	6
I. DEFINICIONES	12
II. ESTADÍSTICAS Y BRECHAS DE GÉNERO EN EL MERCADO DE TRABAJO	16
III. CÓMO SE GENERAN LAS DESIGUALDADES	29
IV. BARRERAS DE GÉNERO	31
V. MARCO LEGAL	43
VI. CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	48
VII. PAUTAS PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE GÉNERO	63
VIII. CASOS DE APRENDIZAJE EN POS DE LA PARIDAD DE GÉNERO	85
IX. LOS DESAFÍOS PENDIENTES Y REFLEXIONES FINALES	88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92

■ ■ ■ ■ Introducción

Desigualdades y brechas de género: Derechos Humanos y desarrollo sostenible

Las desigualdades entre los géneros son, esencialmente, producto de sistemas culturales y normas sociales dominantes, a los que se suman otros factores de índole política o económica. Además, estas desigualdades, manifestadas en forma de brechas de género, persisten en todo el mundo y en todas las esferas de la sociedad. El último Informe Global de la Brecha de Género (Foro Económico Mundial, 2017) refleja que, al ritmo actual en el mundo, la brecha general de género (que incluye índices de 4 dimensiones: salud, educación, participación económica y política) tardaría 100 años en cerrarse, en contraste con los 83 años que se había reportado en la edición anterior. Observando más en detalle, se pueden ver dos de las dimensiones en contraste: la brecha de educación podría cerrarse en 13 años, y la de participación económica en 217 años, siendo esta la que presenta los mayores desafíos dada su continuada profundización desde 2013.

Parte de estas desigualdades surgen de la desvalorización social y económica de las mujeres y del trabajo que ellas realizan, invisibilizando sus aportes tanto en el ámbito doméstico-reproductivo como en el productivo. Esta desvalorización no condice con la importancia real que tiene su trabajo para el sostenimiento de los hogares y para la sociedad en general, ya que contribuyen intrínsecamente al sistema socioeconómico.

La brecha general de género demuestra esta desvalorización y los obstáculos sistémicos por los que atraviesan mujeres y niñas para poder ejercer los derechos fundamentales, asumir mayores responsabilidades, disfrutar de múltiples oportunidades en condiciones de igualdad y vivir libres de todas las formas de discriminación.

Es central recordar que la igualdad de género y la no discriminación por razón de género es una obligación del derecho internacional para todas las naciones, como lo estipulan la Carta de las Naciones Unidas y la Declaración Universal de Derechos Humanos, y se asumen como un principio inspirador del resto de los derechos fundamentales. Existen tratados y órganos internacionales dedicados específicamente a la consecución de los derechos de las mujeres, en particular la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). Considerada como la carta internacional de derechos de las mujeres, define la discriminación contra la mujer, establece un programa de acción y designa un comité encargado de su supervisión. Posteriormente, con la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing, generadas en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de 1995, se confirma y apoya el principio fundamental de que los derechos humanos de las mujeres y las niñas son parte inalienable, integral e indivisible de los Derechos Humanos universales. Asimismo, establecen que la igualdad entre géneros también constituye una condición para el logro de la justicia social y un requisito fundamental para la paz y el desarrollo sostenible.

Por otro lado, más allá de los dispositivos legales, existen otro tipo de iniciativas y de compromisos políticos en favor de las reducciones de las desigualdades y del empoderamiento de las mujeres. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Naciones Unidas proponen una agenda de trabajo integral y exhaustiva que abarca 17 objetivos, entre los cuales, el 5 busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Dedicado a alcanzar la equidad de género en el mundo, el objetivo define un total de nueve metas para el año 2030, entre las que se destacan el fin de todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres y niñas, el aseguramiento de la participación plena y efectiva de las mujeres, y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles decisorios de los ámbitos político, económico y público. En esta línea, es importante enfatizar que, para la consecución estos objetivos, se interpela no solo a los Estados, sino también al ámbito empresarial.

Iniciativas como las de la ONU surgen para compensar el impacto que tienen, entre otros temas, las desigualdades y brechas de género en el desarrollo humano y el crecimiento sostenible de cualquier país. Alineado a esto, se puede mencionar que distintas investigaciones señalan los beneficios económicos a nivel nacional que trae aparejados una creciente participación femenina en la fuerza laboral.

Por ejemplo, en un estudio sobre la relación entre el crecimiento económico y la igualdad de género del Instituto de Estudios del Desarrollo de la Universidad de Sussex (OIT, 2015), es la inversión en la educación y el empleo de la mujer lo que contribuye al crecimiento económico de las naciones, y no a la inversa. En este sentido, un reciente estudio de la OIT publicado en 2017 da cuenta de que reducir en 25 puntos porcentuales las brechas entre las tasas de actividad de varones y mujeres para el año 2025 aportaría a la economía global un crecimiento del PBI mundial de USD 5.8 millones de millones y la generación de 189 millones de puestos de trabajo, particularmente en países emergentes. Sobre la base de una investigación realizada por McKinsey Global Institute, publicada en 2015, en un escenario sin brechas de género en el mercado de trabajo, en el que las mujeres tienen una participación idéntica a la de los varones (en tasas de participación, horas de trabajo y presencia en los sectores de actividad), para 2025 se sumarían hasta USD 28 millones de millones al PBI anual mundial, lo que equivaldría aproximadamente al conjunto de las economías de Estados Unidos y China.

Como muestran estos estudios, la equidad de género supone una serie de beneficios para el desarrollo de los países y las sociedades en general. Pero, a pesar de ello, las desigualdades de género y la desvalorización de los aportes de las mujeres continúan arraigadas en las estructuras sociales, económicas y políticas. Aunque hoy en día los derechos humanos de las mujeres y las niñas son mejor comprendidos y defendidos, aún es necesario que se vuelvan una realidad.

La importancia de la paridad de género en las empresas

El mundo empresarial en la actualidad se caracteriza por la incertidumbre y constante evolución de productos y servicios; para conducir el negocio de manera innovadora y efectiva, es necesario que las empresas cuenten con equipos de liderazgo diversos, capaces de producir perspectivas diferentes para resolver los complejos problemas que presenta este contexto. La participación de los distintos géneros en los equipos de trabajo sería el primer factor de diversidad que debe considerarse para subsanar este problema.

La creciente participación de las mujeres en el ámbito productivo trajo aparejado un incremento en sus niveles de autonomía y formación. En materia educativa, sus rendimientos son sobresalientes, excediendo incluso a los de los varones. Además, su mayor presencia en el mercado de trabajo implicó un aumento en sus niveles de ingreso, y, por ende, mayor control sobre las finanzas del hogar y una importante influencia como consumidoras. Sin embargo, a pesar de su poder de decisión como compradoras, sus perspectivas, experiencias, necesidades e ideas para el desarrollo de servicios y productos son desaprovechadas al no ser incluidas en los equipos de trabajo, los procesos de innovación y la toma de decisiones.

Las organizaciones debieran considerar que el aporte de las mujeres tiene el potencial de generar beneficios significativos tanto en los resultados del negocio, como en el funcionamiento, sinergia y eficiencia de la empresa. Promover la igualdad de género y lograr la paridad en los espacios de trabajo no solo es la opción más justa que puede adoptar la empresa, sino también la más provechosa. Así, por ejemplo, se puede decir que, en áreas comerciales, las mujeres presentan en promedio un rendimiento 3 puntos porcentuales superior al de los varones en el nivel de ventas, medido como el porcentaje cumplido de los targets individuales de ventas (Cash, J., 2017).

Sin embargo, a pesar de representar la mitad del talento disponible, pocas mujeres alcanzan posiciones de liderazgo, lo que implica una oportunidad perdida para los empresarios que buscan mejores resultados en sus negocios. De acuerdo a un informe de McKinsey & Company del año 2013, de un total de nueve habilidades y comportamientos de liderazgo relevantes para el rendimiento de una organización, las mujeres muestran cinco con mayor frecuencia que los varones: desarrollo de personas, generación de expectativas y recompensas, *role modeling*, inspiración y toma participativa de decisiones.

Asimismo, sobre la base de un análisis 345 empresas en seis países de Latinoamérica -Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú- se debe considerar que las empresas con al menos una mujer en sus consejos de administración (*executive committees*) presentan mejores rendimientos que las empresas con consejos compuestos enteramente por varones (McKinsey & Company, 2013). Esto se evidencia en sus niveles promedio de rentabilidad financiera (ROE), los cuales son 44 % mayores, y sus márgenes operativos sobre ventas (EBIT), que llegan a ser 47 % mayores. En una encuesta de la misma consultora, un 61 % de las personas en cargos ejecutivos en Latinoamérica concuerdan en el impacto positivo de las mujeres sobre los dividendos de la empresa, sin embargo, una marcada proporción de empresas no considera la diversidad de género entre las primeras diez prioridades estratégicas de su agenda; esto sucede en un 67 % de empresas en la región y en un 55 % en la Argentina.

En síntesis, se puede afirmar que, incluso si las mujeres representan un talento disponible, más allá de que registren mejores niveles de formación académica, y a pesar de estar probado que equipos heterogéneos con diversidad de género presentan mejores resultados, las brechas de género persisten y la paridad de género aún no se piensa en términos estratégicos.

La diversidad dentro del género

Cuando se habla de las barreras de género, habitualmente son ancladas en las dificultades y las necesidades de las mujeres-madres. Sin embargo, cuando se habla de diversidad, hay que tener presente que hay muchos tipos de mujeres con otras realidades y, por tanto, no se debiera plantear soluciones que abarquen única o mayoritariamente a la maternidad, a menos que se detecte un problema específico con grupos de mujeres en período posmaternidad como mayor inconveniente en la retención. En todos los casos, se debería plantear una estrategia integral de género, que incluya el empoderamiento de todas las mujeres teniendo presente a un conjunto diverso, ya que de otro modo se reproducirían estereotipos y roles de género, en este caso, sobre la mujer-madre.

En este sentido, se busca dar cuenta del cruce del género con otros factores de la diversidad. Así, a lo largo de la lectura de la guía, debe considerarse que existen mujeres provenientes de distintos subgrupos vulnerados: mujeres con discapacidad; mujeres con distintas situaciones familiares, como madres solteras o mujeres sin hijos o hijas; mujeres lesbianas, bisexuales, trans, varones trans y *queers*; mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica; mujeres inmigrantes, u otras. Asimismo, es importante señalar que esta diversidad también se ve afectada por diferencias en rasgos como el timbre de voz, el aspecto físico o la expresión de género (más o menos masculina, femenina o andrógina). Se advierte, a la vez, que, en algunas secciones de esta guía, se puede hacer más referencia a algunas mujeres que a otras, ya que habitualmente el mercado laboral incluye o excluye a los distintos subgrupos. De todas formas, como se mencionó anteriormente, se trata de abarcar lo más posible.

Además, es importante considerar que, al hablar de diversidad de género, se habla de mujeres, pero también de varones. Esto implica abordar el papel de los varones desde las distintas masculinidades que pueden asumir en discordancia con el modelo masculino hegemónico o tradicional, y de los nuevos roles que adoptan en las esferas productiva y doméstica. Es decir, esta guía busca revelar los distintos roles que están empezando a adoptar los varones tanto en su vida privada como dentro de la organización, así como también mostrar la importante función que cumple en el logro de la paridad. Tampoco se debe olvidar que, al igual que las mujeres, los varones también se ven atravesados por los mismos factores de la diversidad, por lo que pueden encontrarse varones con o sin hijos e hijas, de distintas nacionalidades, diferentes orientaciones sexuales o identidades y expresiones de género, etc.

Cada subgrupo está caracterizado por tener distintas necesidades y expectativas, que pueden hacerlos elegibles o no, ya sea para su inserción laboral como para su desarrollo

dentro de la organización. Por esta razón, las políticas y prácticas de la empresa debieran atender a una perspectiva amplia de los géneros, incorporando a los varones en el proceso, y sus paquetes de beneficios o programas debieran poder responder a las demandas de cada subgrupo en cuestión.

El aporte de esta guía

La presente guía tiene como objeto final la consecución de la paridad de género, y la construcción de organizaciones empresariales que brinden condiciones de igualdad de oportunidades. Esto implica fomentar y facilitar la inclusión y el desarrollo de las mujeres como individuos de pleno derecho y en igualdad de condiciones. Para esto se busca, en primer lugar, visibilizar la problemática de género, y mostrar las barreras estructurales, organizacionales y personales que dificultan su acceso al empleo y su permanencia en él.

En segundo lugar, buscar brindar herramientas que permitan poner en marcha el empoderamiento de la mujer dentro del ámbito laboral. Se espera que esta guía contribuya a una mejor toma de decisiones, así como también motive y nutra a quienes llevan adelante la gestión de la diversidad y del aseguramiento de la igualdad de oportunidades dentro de las organizaciones.

El público destinatario son todas las empresas que deseen lograr una visión de equidad, al igual que todas las personas que trabajan en áreas de reclutamiento, capacitación, responsabilidad social empresaria, recursos humanos en general, y aquellas personas líderes a cargo de la inclusión, gestión y desarrollo de las mujeres en sus equipos de trabajo.

Entre las empresas que buscan adoptar una perspectiva de género, se pueden observar, en primera instancia, dos tipos: las que consideran la diversidad de género como un verdadero *driver* de competitividad y las que abordan el tema con el objetivo de posicionarse en un tema que hoy marca tendencia, y que probablemente más adelante encuentren de forma tangible los beneficios de la paridad de género. Parte del propósito de esta guía es orientar a las organizaciones a que comprendan cómo puede la diversidad de género apalancar el negocio. Ambos tipos de empresas comunican lo mismo, pero lo que distingue a las primeras es su compromiso con la equidad de género, llevando a cabo acciones e implementando prácticas concretas con el fin exclusivo de alcanzar la paridad en todos los niveles de la organización, adoptando una perspectiva de género genuina y sostenida.

Esta guía también cuenta con una versión online a la que se puede acceder a través de la página de la Universidad.

La estructura de esta guía

Esta guía se estructura en capítulos y secciones. En un primer capítulo, se desarrollan las definiciones necesarias para tener una comprensión profunda de la temática. En el segundo, se presenta un análisis estadístico de la participación femenina en el mercado de trabajo y las posiciones de liderazgo, así como también de las brechas y desigualdades de género que enfrentan las mujeres. El análisis se basa en un marco temporal de 20 años y en comparaciones

entre indicadores de la Argentina, Latinoamérica y los países que conforman la OCDE. En el tercer capítulo, se presentan las desigualdades laborales y socioeconómicas que existen entre los géneros, desagregadas en función de los distintos ámbitos en los que se crean y manifiestan. Vinculado con lo anterior, en el cuarto capítulo, se exponen las principales barreras a las que hacen frente gran parte de las mujeres y algunos varones en tres categorías de análisis. El quinto capítulo plantea un panorama del marco normativo nacional en materia de género, y una comparación con otras leyes presentes en provincias y otros países. Sobre la base de este panorama normativo, también se proponen prácticas y políticas que la empresa puede implementar para complementar espacios de vacío legal. A continuación, el sexto desarrolla el concepto de cultura organizacional, junto a las dimensiones y los factores clave que facilitan —o no— la construcción de una cultura basada en la equidad de género. En el capítulo séptimo, se muestran las estrategias, acciones y prácticas concretas que promueven la paridad en toda la pirámide organizacional y a través de todo el ciclo de relación laboral de las mujeres. Finalmente, en el octavo capítulo, se socializan algunas lecciones aprendidas de empresas respecto de las dificultades para alcanzar la paridad de género, y en el noveno, se presentan algunas reflexiones finales y los desafíos pendientes.

A continuación, se brinda un glosario que permitirá familiarizarse con las expresiones y palabras más utilizadas en cuestiones de género. Se considera importante conocer el vocabulario tanto para usarlo correctamente, como para comprender de forma integral los temas desarrollados en esta guía¹.

Sexo

Refiere al conjunto de características biológicas que determinan lo que es un macho y una hembra en la especie humana. Al nacer se le asigna un sexo a la persona teniendo en cuenta, principalmente, la apariencia de los órganos de las dos formas socialmente reconocidas (varón o mujer). Se suman otras variables biológicas para su asignación.

Género

Refiere al universo sociocultural atribuido al ser masculino y al ser femenino, y las relaciones entre los géneros, que abarcan relaciones de poder. Implica el conjunto de atributos, prácticas, valores y comportamientos que determinan cómo “debe ser” un varón y cómo “debe ser” una mujer en una sociedad determinada. Es decir, sobre la base de las diferencias biológicas, se divide el mundo social y simbólico en “lo femenino” y “lo masculino”. Por su condición social, cultural y, por lo tanto, histórica, implica que pueden ser transformados de acuerdo al contexto.

Diversidad de género

Es una expresión que reconoce que la preferencia y autoexpresión de muchas personas no encaja dentro de las normas de género aceptadas comúnmente.

¹ Las definiciones presentadas se construyeron sobre la base de las Guías de la R.E.D.; el Glosario de Género del Instituto Nacional de las Mujeres de México; el Glosario de Igualdad de Género de ONU Mujeres; la Guía de términos y conceptos sobre diversidad sexual desde la perspectiva de derechos del Grupo de Organismos del Estado Nacional para la Protección y Promoción de Derechos de la Población LGBTI; y conceptos de Marta Lamas y del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI).

Identidad de género

Es “la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente, la cual puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede involucrar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido” (Ley 26.743, art. 2).

Expresión de género

Es el modo en que las personas manifiestan su construcción de género, que se refleja en la manera en que se presentan ante las demás personas. La expresión de género se refleja en la apariencia; el modo de vestir; las formas de hablar y moverse; el lenguaje; las expresiones verbales y gestuales; el comportamiento personal y la interacción social; la elección del nombre —en el caso de las personas trans—, entre otras características personales. Todas las personas tienen una expresión de género y esta puede ser concordante o discordante respecto de las pautas culturales establecidas. Por ejemplo, cualquier persona puede tener una expresión de género más o menos masculina, femenina o andrógina.

Sistema de género

Refiere al conjunto de estructuras socioeconómicas, culturales y políticas que mantienen y perpetúan los roles tradicionales “masculinos” y “femeninos”, así como lo tradicionalmente atribuido a mujeres y varones. Este sistema rige las

relaciones entre y dentro de los géneros, así como los atributos sociales y las oportunidades asociadas con la condición de ser varón y mujer.

Roles de género

Refieren a las normas sociales y de conducta que, dentro de una cultura específica, son ampliamente aceptadas como socialmente apropiadas para las personas de un género específico. Suelen determinar las responsabilidades y tareas tradicionalmente asignadas a mujeres, varones, niñas y niños.

Desde una perspectiva histórica, cultural y social, los roles de género varían según la época y el lugar, y reflejan y reproducen las relaciones de poder entre lo masculino y lo femenino, lo que implica una valoración social de las habilidades, comportamientos, trabajos, tiempos y espacios masculinos y una desvalorización de los femeninos.

Al igual que el género, los roles de género pueden transformarse con el transcurso del tiempo, especialmente con el empoderamiento de las mujeres y la transformación de las masculinidades.

Androcentrismo

Es una manera específica de conocer la realidad que consiste en tener como centro o eje principal a los varones, sus actividades y los valores asociados a la masculinidad como parámetro de lo humano, relegando de este modo lo femenino a una posición marginal o inexistente. La visión androcéntrica segmenta tanto a mujeres como a varones y refuerza estereotipos según los roles que deben cumplir en diversos ámbitos de la vida pública y privada.

El androcentrismo como ideología sexista estigmatiza a las mujeres y los varones que no corresponden con los estereotipos que rigen el “deber ser” de las personas, según su género.

Patriarcado

Es la forma de organización política, económica, religiosa y social basada en la idea de autoridad y liderazgo del varón. A lo largo de la historia, ha sido utilizado para designar un tipo de organización social donde existe un ejercicio del poder dominante del varón jefe de familia sobre su patrimonio, sobre su esposa y sobre sus hijos e hijas. Tradicionalmente, las sociedades han sido organizadas bajo el dominio del varón en la mayoría de las áreas de la vida.

Género y poder

El sentido del poder usado aquí se refiere y expresa en el sistema de concepciones, ideas, valores, instituciones, prácticas, modos de ser, actuar y relacionarse que se orienta a ejercer dominio y control sobre otras personas y lo que ellas representan o portan en sí mismas en los órdenes citados: concepciones, ideas, propiedades, instituciones, vínculos. Es el poder de dominar y controlar que tiene o cobra su sentido más claro en las jerarquías (Moss Kanter, 1979).

Desde la perspectiva de género, se comprende la distribución de poderes en el sistema patriarcal, donde se crean relaciones asimétricas entre mujeres y varones que han asegurado a estos el monopolio del poder, dejando en desventaja al género femenino. De esta forma, el género masculino hegemónico establece las normas que las mujeres deben cumplir, y da lugar a diversos mecanismos de control que se concretan en las relaciones sociales y personales.

Las relaciones de género son relaciones de poder.

Empoderamiento de las mujeres

Es la expresión que designa la estrategia para la igualdad y la equidad que fue impulsada en la Conferencia Mundial de las Mujeres de Naciones Unidas en Beijing (1995) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder. El empoderamiento de las mujeres es tanto un proceso individual como colectivo, que requiere también afrontar estrategias para lograr la igualdad efectiva en todos los ámbitos de la vida.

El empoderamiento no es un proceso lineal, por el contrario, es dinámico, multidimensional y su acción no se restringe al cambio individual, ya que abarca también el ámbito de las relaciones interpersonales y las transformaciones institucionales y culturales.

El empoderamiento es un proceso individual o grupal que las instituciones pueden apoyarlos para propiciar este proceso personal o grupal.

Desigualdades de género

Es la distancia y/o asimetría social en el acceso a derechos y oportunidades entre mujeres y varones. El mundo laboral no resulta ajeno a esto, por lo que las relaciones de trabajo producen y reproducen las inequidades y las situaciones de discriminación.

La desigualdad de género se relaciona con factores económicos, sociales, políticos y culturales, y se manifiestan en las brechas de género.

Machismo

Es el conjunto de creencias, conductas, actitudes y prácticas sociales que justifican y promueven actitudes discriminatorias contra las mujeres, partiendo de su supuesta debilidad, que sitúa a la mujer en condiciones de inferioridad.

Algunos factores que han permitido su existencia son las leyes discriminatorias hacia la mujer; la división sexual del trabajo; la educación sexista; las comunicaciones y publicidades sexistas, entre otros.

Feminismo

Es el conjunto heterogéneo de corrientes de pensamiento y de movimientos sociales que tiene como objetivo lograr la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y varones. El feminismo no defiende la superioridad de las mujeres, sino que reivindica sus derechos, así como también cuestiona la dominación y la violencia sobre las mujeres y la asignación de roles sociales según el género. El feminismo ha generado una acción política a favor del cambio en las condiciones de subordinación entre los géneros, y su influencia ha conseguido el voto femenino, la igualdad ante la ley o los derechos reproductivos, entre muchos otros logros.

Perspectiva de género

Es una categoría analítica que permite visibilizar y desnaturalizar las situaciones de desigualdad existentes. Asimismo, implica un proceso de incorporación de esta mirada en la planificación y desarrollo de acciones en todos los ámbitos de las relaciones sociales (instituciones públicas, privadas, organizaciones sociales, etc.), con el fin de no perpetuar ni reproducir inequidades.

Desde la perspectiva de género, visibiliza la situación de subordinación de género y el lugar que las mujeres ocupan en la estructuración del poder en la sociedad, y que los varones y las mujeres poseen diferentes problemas, intereses, necesidades y prioridades, que no deben ser confundidos ni homologados. Este enfoque también cuestiona los estereotipos de género y abre la posibilidad de elaborar nuevos contenidos de socialización y relación entre las personas.



▶ Igualdad de género

Consiste en garantizar la igualdad de derechos, responsabilidades, condiciones y oportunidades de todos los géneros. Parte del postulado de que todas las personas tienen la libertad de desarrollar sus habilidades personales y hacer elecciones sin estar limitadas por estereotipos, roles o prejuicios de género.

Implica que se consideran los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de todos los géneros, y que estos son valorados y favorecidos de la misma manera. También contempla el acceso a bienes y recursos, y el control de su uso y resultados. La distinción entre acceso y control es relevante en términos de género, ya que, por ejemplo, algunas mujeres pueden ganar dinero, pero no tener la decisión sobre su gasto o inversión.

La igualdad de género no es un asunto solo de mujeres, sino que concierne e involucra a los varones al igual que a las mujeres, y se considera una cuestión de derechos humanos. La igualdad no significa que todos los géneros son iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán de su género.

▶ Equidad de género

Consiste en brindar las mismas condiciones, trato y oportunidades a todos los géneros, tomando en cuenta las características o situaciones diferentes de los diferentes grupos (sexo, género, situación socioeconómica, etnia, edad, religión, ideología, etc.), con el fin de revertir la desigualdad preexistente, y para que las personas efectivamente gocen de igualdad y puedan realizarse en sus propósitos de vida según sus diferencias.

La equidad y la igualdad de género están vinculadas, pero no son términos equivalentes: la igualdad es un valor fundamental que apela al estatuto jurídico de las mujeres y el principio de no discriminación basada en el género, mientras que la equidad es una medida dirigida a cubrir los déficits históricos y sociales de las desigualdades por razón de género.

▶ Paridad de género

Es la participación cuantitativamente homogénea de mujeres y varones en todos los ámbitos de la sociedad, particularmente en lo referente a la toma de decisiones y en la representación política.

Las brechas de género en el mundo, en la región y en la Argentina

El objetivo de este capítulo es exponer las estadísticas respecto de la participación de la mujer en el mercado de trabajo y las posiciones de decisión, así como también dilucidar cuáles son las brechas con las que las mujeres se enfrentan en relación con los varones. Para la mayoría de las variables contempladas, las brechas de género² están expresadas en forma de diferencias en puntos porcentuales, con excepción del nivel salarial, para el cual la brecha se expresa en porcentajes.

Por medio de un análisis en un marco temporal de 20 años, de 1995 a 2015³, se busca identificar los cambios más importantes que se dieron en el país, la región y los países desarrollados, presentando comparaciones entre la Argentina y las cifras promedio que se registran, por un lado, en los países de América Latina y el Caribe, y por el otro, en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁴.

Es oportuno mencionar que debido a la escasez de datos desglosados por sexo o de indicadores extraídos de bases metodológicas similares, esta sección se nutre de una gran variedad de fuentes que muestran distintas temporalidades o marcos de análisis. Por esa razón no es posible presentar todos los temas de forma comparable entre sí.

Resumen de la situación de las mujeres en la Argentina

Existen marcadas brechas de género en todos los indicadores relativos al mercado de trabajo, tanto en la Argentina como en Latinoamérica, muy superiores a las encontradas entre los países de la OCDE. Por otro lado, en el transcurso de un marco temporal de 20 años, se observa una reducción de estas brechas en los tres niveles de análisis —local,

regional y OCDE—, aunque de una magnitud menos significativa en este último grupo de países.

A continuación, se presenta un cuadro sintético de los principales indicadores del mercado de trabajo en la Argentina y sus respectivas brechas de género, junto a la evolución de estas últimas en el tiempo.

² En esta sección se define la **brecha de género** en línea con la definición del INDEC, es decir, como la diferencia proporcional entre indicadores (tasas o porcentajes) correspondientes a mujeres y varones en determinadas categorías, con dos modalidades de cálculo dependiendo del indicador. Para algunos, es la diferencia simple entre los valores de mujeres y varones. Para otros, es el cociente entre el valor correspondiente a las mujeres y el correspondiente a los varones.

³ Debido a cambios en las muestras, prácticas operativas, lineamientos metodológicos y procedimientos conceptuales, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) desestima el uso de las series publicadas entre el primer trimestre de 2007 y el cuarto trimestre de 2015 inclusive.

⁴ La **OCDE**, creada en 1960, es un organismo internacional de carácter intergubernamental formado por 34 países miembros, todas democracias con economías de mercado. Su ámbito de actividad se centra en economía, políticas económicas aplicadas, cuestiones sociales, medioambientales, institucionales, energía, educación, etc.

Indicadores del mercado de trabajo argentino desglosados por género, brechas de género y evolución temporal

Argentina	Tasa de actividad	Tasa de empleo	Tasa de desocupación	Tasa de subdesocupación	Tasa de empleo no registrado
Tasa femenina	47.3%	43.0%	9.2%	32.8%	35.7%
Tasa masculina	69.8%	64.2%	8.0%	14.4%	30.9%
Brecha de género	22.5 pp	21.2 pp	1.2 pp	18.4 pp	4.8 pp
Evolución de la brecha (1995/1996-2016)	- 8.5 pp	- 6.9 pp	- 3.5 pp	- 26.5 pp	-

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Boletín de estadística de género y mercado de trabajo (MTEySS). Mercado de trabajo: principales indicadores. Segundo trimestre 2016 (INDEC, 2016), EPH (INDEC) y Boletín de Estudios Laboreles (MTEySS).

Nota: Las brechas de género se expresan con signo negativo sólo cuando se presenta desfavorable para el varón. Respecto a su evolución, las reducciones en el tiempo se expresan en signo negativo, mientras que los incrementos con signo positivo.

Las reducciones en la brecha de género en la tasa de **actividad**, al nivel de los países de la OCDE, se dieron más por retrocesos en las tasas de actividad masculina que por avances genuinos en las tasas femeninas, a diferencia de lo que sucede en la Argentina y Latinoamérica, en donde se da una reducción de la tasa de actividad masculina, pero también un incremento de la tasa de actividad femenina, en casi el doble de la reducción de la masculina.

Por otro lado, en la Argentina, al desagregar el aumento de la tasa de actividad femenina, se registra un ingreso proporcionalmente mayor de mujeres madres que de no madres, aunque la presencia de estas últimas en el mercado de trabajo sigue siendo mayor.

La brecha de género en el **empleo** se redujo con similar magnitud en la OCDE y en la Argentina. Pero se dieron por distintas causas: en los países desarrollados, se explica por una reducción en la tasa masculina y valores constantes en la femenina; mientras que, en el país, ambas tasas crecieron, solo que el aumento de la tasa femenina fue proporcionalmente mayor (de casi el doble).

La brecha de género en la tasa de **desocupación** en la Argentina constituye un punto medio

entre las brechas de la región y de la OCDE tras una pronunciada reducción en los últimos 20 años, aunque actualmente la tasa de desocupación femenina argentina es la más elevada de los tres niveles de análisis.

El ingreso de la mujer al mundo del trabajo en los últimos 20 años hizo que se revirtiera la brecha entre mujeres y varones asalariados, favoreciendo a las mujeres. Sin embargo, en 2015, a nivel mundial, el 40 % de las mujeres asalariadas se encuentra en situación de informalidad. En la Argentina, esa cifra está un poco por debajo de la media mundial y en una proporción mayor al nivel de **informalidad** de los varones.

Respecto de la **subocupación**, se observa que, en todos los niveles de análisis, la proporción de mujeres que trabaja menos de 35 horas por semana es mayor que la proporción de varones. No obstante, la realidad local presenta un mejor panorama en comparación con la OCDE y la región en términos de tasa y brecha, aunque esta última sigue siendo alta.

Se observa que los varones tienen una **jornada remunerada** diaria más larga que la de las mujeres. En cambio, se observa que las mujeres



invierten en **trabajo no remunerado** el doble de horas que los varones, tanto en la OCDE como en la Argentina. Además, en el país, sin importar el factor socioeconómico o el segmento etario que se observe, esta asimetría horaria siempre se mantiene relativamente constante. Así se advierte, por ejemplo, que una mujer con una ocupación remunerada que trabaja a tiempo completo invierte mucho más tiempo en el trabajo no remunerado que un varón en situación de desempleo.

En síntesis, los datos revelan que la entrada de la mujer al mercado de trabajo y al ámbito público no está siendo acompañada por una mayor participación de los varones en las responsabilidades y las tareas domésticas. En la Argentina, 9 de cada 10 mujeres realiza este tipo de tareas, mientras que entre los varones son 6 de cada 10. Los varones continúan predominando en el trabajo productivo, mientras que las mujeres todavía tienen una alta carga de trabajo doméstico y de cuidado que no es redistribuida.

En relación con la **brecha salarial** entre la población asalariada, la situación en la Argentina es del 22.6 %, desfavorable en comparación con los otros dos niveles de análisis, OCDE y América Latina. Se debe considerar también que, a nivel local, la brecha resulta muy similar a la observada a nivel mundial.

En el país, la brecha salarial en la **población asalariada registrada** resulta levemente menor respecto al conjunto de asalariadas y asalariados, y aún más en comparación con la brecha de la **población asalariada no registrada**. Además, con un alto grado de variabilidad, es desfavorable para las mujeres registradas en la mayoría de los sectores de actividad.

Asimismo, se destaca que, en un período de 22 años, se revierte en el país la tendencia en las magnitudes de la **brecha salarial de acuerdo a los niveles educativos de las personas asalariadas**: a menor nivel educativo, menor era la brecha. Así, en 1990, la brecha más pronunciada se daba entre quienes contaban con nivel universitario completo, pero, para 2012, tras una reducción mucho más significativa respecto a los asalariados y asalariadas con primaria y secundaria completa,

evidenciaban la menor brecha de los tres niveles.

La brecha salarial también impacta de modo particular en las **mujeres que son madres**, las cuales deben enfrentar una brecha adicional a la de género. En la Argentina, la misma es de casi el 17%.

En último lugar, vale agregar que la **brecha de ingresos** de la población ocupada total registra un 24.8 % y, además, evidencia un alto grado de variabilidad en función del nivel de calificación ocupacional de los trabajadores y las trabajadoras.

En la Argentina, la participación de la mujer en **puestos de dirección** es del 34%. Esta proporción de mujeres directivas es superada por la de mujeres en **jefaturas intermedias** de áreas administrativas, pero sigue siendo mayor que la de mujeres en jefaturas en áreas productivas. La distribución de mujeres y varones en puestos de jefatura hacia arriba varía por rama de actividad, y las ramas con brechas más pronunciadas son aquellas percibidas tradicionalmente como masculinas o femeninas.

Respecto de la participación de mujeres en **boards de dirección (junta de accionistas)**, en Europa representa el 25 %, en Latinoamérica el 8 % y en la Argentina el 7.1 %. Respecto de las mujeres en el **top management team (alta dirección)**, en Europa es del 14.7 %. En todas las regiones del mundo, y en 18 de 25 sectores de actividad, las mujeres participan mayormente en áreas de *shared services* (servicios comunes). En la Argentina, la proporción de mujeres dentro del *top management team* alcanza el 21.7 % y en áreas de *shared services* representa un 57 %.

Por otro lado, la proporción de **mujeres CEO** en Europa es del 3.5 %, mientras que, a nivel regional, resulta del 2 %. En la Argentina, entre las empresas que cotizan en bolsa relevadas por el Credit Suisse, no hay mujeres en estas posiciones. Sobre la base de otra investigación que toma un conjunto más amplio de empresas, la proporción llega a ser el 4.4 %.

Respecto de las mujeres en **posiciones de decisión a nivel sindical**, apenas un quinto de los cargos que conforman el secretariado de las comisiones directivas están ocupados por muje-

res y, de estos una amplia mayoría son considerados tradicionalmente femeninos.

Aunque se percibe una leve mejora en el tiempo respecto a la presencia de mujeres líderes en los ámbitos empresariales y de negocios, en términos estadísticos, la proporción de mujeres CEO, miembros de *boards* de dirección y en *top management teams* sigue siendo marcadamente inferior en relación con las transformaciones positivas que se dieron en niveles de educación y en cuanto a experiencia profesional.

Mujeres en el mercado de trabajo

Actividad

Entre los países miembro de la OCDE, en el período comprendido entre 1995 y 2015, se registra un pequeño incremento de 0.2 puntos porcentuales (pp) de la **tasa de actividad femenina** (que mide el conjunto de mujeres económicamente activas sobre la población femenina total mayor a 14 años)⁵. En cambio, en la región de América Latina y Caribe, y en la Argentina, esto se dio de forma más pronunciada, y se registraron aumentos de 8.1 y 6.0 puntos porcentuales, respectivamente. Es probable que este incremento en el conjunto de mujeres que tienen una ocupación o que la están buscando activamente se deba a mayores niveles de educación, factores relacionados con la salud y las tasas de fertilidad, y a una ampliación de los servicios subvencionados de cuidado de los niños y niñas (OIT, 2016).

Tasa de actividad, en la Argentina			
Año	Mujeres	Varones	Brecha
1995	41.3 %	72.3 %	31.0 pp
2016	47.3 %	69.8 %	22.5 pp
Evolución Temporal	6.0 pp	-2.5 pp	-8.5 pp

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Boletín de Estadísticas de Género y Mercado de Trabajo (MTEySS) y EPH (INDEC).

Particularmente en la Argentina, entre 1996 y 2012, el aumento de la tasa de actividad de las mujeres fue más significativo para las madres que para las no madres. Aun así, de acuerdo a los datos del 2012, la proporción de las no madres sigue siendo considerablemente mayor. La brecha entre las tasas de actividad de ambos grupos de mujeres era de 22.3 puntos porcentuales en 1996, y se redujo a 19 puntos porcentuales en 2012. Asimismo, es notable la reducción de esta tasa en las mujeres de entre 15 y 24 años, por su mayor permanencia en el sistema educativo (PNUD, 2014).

Durante el período de 20 años inicialmente mencionado (1995-2015), en los países miembros de la OCDE, la **brecha entre varones y mujeres en la tasa actividad** se achicó 6.0 pp, hasta llegar a una brecha de 17.3 puntos porcentuales, causada por una reducción sustancial de la presencia masculina en el mercado de trabajo y una presencia femenina que no ha cambiado en el tiempo. En la Argentina, este fenómeno fue más pronunciado: la diferencia entre ambos se redujo 8.5 pp, debido a, en gran parte, el aumento de la tasa de actividad femenina (6.0 pp), pero también, en cierta medida, una disminución de la masculina (2.5 pp). Sin embargo, a pesar de este avance, la diferencia entre las tasas de actividad femenina y masculina alcanza los 22.5 puntos porcentuales en 2016. Esta misma diferencia, a nivel regional, llega a los 24.4 puntos porcentuales.

Empleo

La **brecha de género en la tasa de empleo** promedio (que mide el conjunto de personas ocupadas sobre el total de la población), en los países desarrollados ya referidos, se sitúa en 16.2 pp en 2015, luego de un descenso de 6.1 pp desde 1995⁶. De igual modo que sucede con la tasa de actividad, esta reducción de la brecha se debe más a una significativa reducción de la tasa de empleo masculina, y la tasa femenina no ha cambiado en el tiempo.

⁵ Extraído de OECD.Stat, el 22.09.17.

⁶ Extraído de OECD.Stat, el 22.09.17.

En la Argentina, dicha disparidad es más acentuada en comparación con el *benchmark* de la OCDE: la diferencia entre ocupados y ocupadas⁷ alcanza los 21.2 puntos porcentuales en 2015, tras una reducción de 6.9 pp desde 1995. A pesar de que la tasa de empleo se vio incrementada tanto para varones como para mujeres durante este período, el descenso de la brecha en el país se explica por un aumento de la tasa femenina proporcionalmente mayor que el de la masculina, de casi el triple.

Tasa de empleo, en la Argentina			
Año	Mujeres	Varones	Brecha
1995	32.9 %	61.0 %	28.1 pp
2016	43.0 %	64.2 %	21.2 pp
Evolución Temporal	10.1 pp	3.2 pp	-6.9 pp

Fuente: Elaboración propia sobre la base del *Boletín de Estadísticas de Género y Mercado de Trabajo* (MTEySS) y EPH (INDEC).

Desocupación

Respecto a la **brecha de género en las tasas de desocupación**, según cifras del 2015, la diferencia entre varones y mujeres a escala de los países desarrollados (promedio entre los 35 países de la OCDE) es de un 0.1 pp; mientras que, en Latinoamérica, alcanza los 2.7 pp, a pesar del creciente ingreso de las mujeres al mercado de trabajo. En contraste, aunque la brecha en la Argentina no supera a la de la región (1.2 pp), la tasa de desocupación femenina⁸ es más elevada respecto de las tasas de la OCDE y de la región: 9.2 % de las mujeres económicamente

activas en el país están buscando un empleo, pero no lo consiguen, comparado con el 8.1 % latinoamericano y el 6.2 % de la OCDE.

Tasa de desocupación, en Argentina			
Año	Mujeres	Varones	Brecha
1995	20.3 %	15.6 %	4.7 pp
2016	9.2 %	8.0 %	1.2 pp
Evolución Temporal	-11.1 pp	-7.6 pp	-3.5 pp

Fuente: Elaboración propia sobre la base del *Boletín de Estadísticas de Género y Mercado de Trabajo* (MTEySS) y EPH (INDEC).

Informalidad

En 2015, la **proporción mundial de mujeres asalariadas**⁹ sobre el total de mujeres ocupadas (media de todas las regiones) resulta mayor que la de los varones asalariados en casi 1 pp, revirtiendo la situación que se daba 20 años atrás en la que los varones las superaban en 3.2 pp.

Un 52.1 % de las mujeres ocupadas en el mundo son asalariadas. Sin embargo, el trabajo asalariado no implica la garantía de un trabajo de calidad: según datos procesados en 2016, a escala mundial, del total de mujeres que perciben un salario, casi el 40 % no contribuye al sistema de seguridad social (OIT, 2016).

En cuanto a la **informalidad** en la Argentina, de acuerdo a los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del año 2014, para el caso particular de las trabajadoras asalariadas del país, a un 36.3 % no se les efectúan descuentos por aportes jubilatorios, superando la proporción de varones asalariados

⁷ **Población ocupada (EPH)**: Conjunto de personas que, en la semana de referencia, han trabajado como mínimo una hora (en una actividad económica).
⁸ **Población desocupada (EPH)**: Se refiere a personas que, no teniendo ocupación, buscan activamente trabajo en la semana de referencia de la encuesta o en las 3 semanas anteriores. No incluye otras formas de precariedad laboral tales como personas que realizan trabajos transitorios mientras buscan activamente una ocupación, aquellas que trabajan involuntariamente jornadas por debajo de lo normal, los desocupados que han suspendido la búsqueda por falta de oportunidades visibles de empleos, los ocupados en puestos por debajo de la remuneración mínima o en puestos por debajo de su calificación, etc.
⁹ **Asalariado (EPH)**: Toda persona que trabaja en relación de dependencia, es decir que las formas y condiciones organizativas de la producción le son dadas y también los instrumentos, instalaciones o maquinarias, aportando ellos su trabajo personal. Se consideran las personas que trabajan para un patrón, empresa o institución por un pago en dinero o especie; los trabajadores y trabajadoras del servicio doméstico, los trabajadores ad honorem; y aquellos que declaran trabajar para su propia empresa o negocio, no emplean asalariados y desarrollan un trabajo para un solo cliente.

informales en 4.8 pp. Según el Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS y Banco Mundial), cuando se reduce el análisis a las personas asalariadas de 25 a 64 años, esta diferencia se incrementa a 6.7 pp. En cambio, la situación se da a la inversa para los asalariados y asalariadas de entre 15 y 24 años, entre quienes la proporción de varones no registrados supera la de mujeres en 2.4 pp.

Tasa de empleo no registrado, en la Argentina			
Año	Mujeres	Varones	Brecha
2014	36.3 %	31.5 %	4.8 pp

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Boletín de Estudios Laborales (MTEySS).

Subocupación

Sobre la base de los datos de 2015 de los 35 países que conforman la OCDE, la **tasa de subocupación femenina** (proporción del total de mujeres con empleo que trabaja menos de 35 horas semanales) es del 34.2 %, y la brecha de género resulta de 20.9 pp. En América Latina y el Caribe, sobre la base de los últimos datos disponibles desde 2010, esta disparidad resulta similar, ya que las mujeres con trabajos a tiempo parcial representan el 37.7 % de la población femenina ocupada y la brecha llega a ser de 19.6 pp con respecto a los varones.

En la Argentina, y sobre la base de datos del INDEC que han sido procesados para poder ser comparados con la OCDE y la región, la proporción de mujeres ocupadas que trabajan a tiempo parcial es del 32.8 % en 2016, la cual resulta 18.4 pp superior a la proporción de varones ocupados.

Al observar esta brecha de subocupación en el país, es importante recordar que son consideradas personas subocupadas quienes trabajan menos de 35 horas por causas involuntarias y están dispuestos

a trabajar una mayor cantidad de horas. Esto incluye a las personas que buscan activamente otra ocupación (demandantes) y las que no (no demandantes). Tanto en 1996 como en 2012, la proporción de varones y mujeres demandantes constituye una amplia mayoría y, de hecho, se ha incrementado en esos años (PNUD, 2014). De todos modos, la tasa de subocupación demandante de las mujeres sigue superando la tasa de los varones.

Tasa de subocupación, en la Argentina			
Año	Mujeres	Varones	Brecha
2016	32.8 %	14.4 %	18.4 pp

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Mercado de Trabajo: Principales indicadores. Segundo trimestre 2016 (INDEC, 2016).

Por otro lado, la tasa de subocupación masculina a nivel local no ha variado sustancialmente en el tiempo. En cambio, para las mujeres, la disminución de la tasa fue considerable en los últimos 20 años.

Uso del tiempo en tareas remuneradas y no remuneradas¹⁰

Si se observa la población ocupada total (subocupados, trabajadores plenos y sobreocupados), se puede determinar que, en términos de horas por día, los varones invierten más tiempo que las mujeres en **trabajos remunerados**.

De acuerdo a las últimas encuestas nacionales de uso del tiempo realizadas por 26 países de la OCDE entre 1999 y 2014, entre la población ocupada, el tiempo promedio dedicado por los varones al trabajo remunerado en este grupo de países es de 4:21 horas diarias (se lee “4 horas y 21 minutos”), lo que contrasta con las 2:39 de las mujeres (por lo que la brecha es de 1:42 horas). Esta tendencia se replica

¹⁰ Dadas las diferencias metodológicas que presentan las fuentes en relación con las unidades y las poblaciones participantes, se desestima la suma del trabajo remunerado y el no remunerado en una misma jornada diaria total. Por este motivo, se muestran los datos de trabajo remunerado y no remunerado por separado, ya que lo que se busca mostrar en este informe es la diferencia de uso del tiempo entre géneros, más que la distribución del tiempo de las personas en estas actividades.

en la Argentina: según lo registrado por el CEDLAS en el 2013, los varones ocupados dedican en promedio 6:17 horas al día al trabajo remunerado, mientras que las mujeres le dedican 4:56 horas al día (1:21 horas más que las mujeres)¹¹.

Horas promedio dedicadas por día al trabajo remunerado		
Sexo	Argentina	OCDE
Varones	6:17	4:21
Mujeres	4:56	2:39
Brecha	1:21	1:42

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SEDLAC (CEDLAS y Banco Mundial), versión de julio de 2017, y OECD Gender Data Portal.

En comparación, se muestra a continuación el tiempo invertido en el **trabajo no remunerado**¹². En este caso, se puede indicar que son las mujeres quienes invierten más tiempo en este tipo de tareas.

La media de la OCDE indica que las mujeres invierten 4:32 horas diarias al trabajo no remunerado, lo que duplica las 2:17 horas de los varones. Por otro lado, sobre la base de la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo, publicada por el INDEC en 2013, las mujeres que declaran realizar actividades y tareas domésticas le destinan en promedio 6:24 horas a nivel nacional, mientras que los varones invierten la mitad del tiempo de las mujeres, 3:24 horas al día. Esto tiene como resultado una diferencia de 3 horas, superior a la diferencia de 2:17 horas encontrada en los países de la OCDE.

Horas promedio dedicadas por día al trabajo no remunerado		
Sexo	Argentina	OCDE
Varones	3:24	2:17
Mujeres	6:24	4:32
Brecha	3:00	2:15

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo (INDEC, 2013) y OECD Gender Data Portal.

Participación en tareas no remuneradas según factores sociodemográficos

En la Argentina, del total del trabajo doméstico no remunerado realizado en el país, las mujeres se hacen cargo del 76.4 %, mientras que los varones del restante 23.6 %. Así también, la amplia mayoría de mujeres, el 88.9 %, declara dedicar cierto porcentaje de su tiempo a actividades de este tipo, en contraste con el 57.9 % de los varones.

Es importante agregar que la brecha de género, en cuanto a la participación en las tareas hogareñas (3:00 horas de diferencia), se sostiene más allá de los factores socioeconómicos y etarios.

Aunque las brechas sean similares entre personas de distintos niveles de formación, se puede observar que los varones siempre invierten la misma cantidad de tiempo en el trabajo no remunerado. En cambio, entre las mujeres, puede observarse que quienes cuentan con nivel universitario (completo o incompleto) invierten menos tiempo en relación con las que tienen menores niveles de formación.

¹¹ Considerar que los datos de la OCDE y Argentina no son en esencia comparables, ya que los primeros surgen de cuestionarios de uso del tiempo, mientras que los segundos surgen de encuestas laborales, por lo que su diseño, sus objetivos y cuestionarios son diferentes. De todos modos, sirven como aproximación.

¹² En la Argentina, la definición del INDEC de trabajo no remunerado comprende los quehaceres domésticos (limpieza de casa, aseo y arreglo de ropa; preparación y cocción de alimentos, compras para el hogar; reparación y mantenimiento de bienes de uso doméstico), las actividades de cuidado de niños, enfermos o adultos mayores miembros del hogar, y aquellas dedicadas al apoyo escolar y/o de aprendizaje a miembros del hogar. Respecto al promedio de la OCDE, los primeros dos puntos se ven contemplados en el cálculo de horas, pero no las actividades dedicadas al apoyo escolar y/o de aprendizaje. Además, a diferencia del país, la OCDE contempla el trabajo voluntario y las horas destinadas al traslado vinculado a las actividades no remuneradas.

Por otro lado, se destaca que la diferencia entre varones y mujeres respecto del tiempo invertido en estas tareas es más pronunciada entre personas de 18 a 29 años, y se reduce a medida que aumenta la edad de los encuestados, lo que contradice la idea instalada de que las personas jóvenes están rompiendo los moldes tradicionales al participar igualitariamente en los hogares y en el cuidado de hijas e hijos.

La condición de actividad tampoco genera diferencias: el tiempo promedio dedicado al trabajo no remunerado se mantiene igual entre varones ocupados y no ocupados; mientras que, entre las

mujeres, aumenta casi 1 hora para quienes no se encuentran ocupadas. Esto tiene como resultado una brecha de género de 3:30 horas diarias entre la población sin empleo, mayor que la que existe entre las personas con empleo, de 2:24 horas.

En último lugar, vale notar que el tiempo promedio que invierten los varones es relativamente igual entre quienes trabajan a tiempo parcial (menos de 35 horas semanales), a tiempo completo (entre 35 y 45) o que están sobreocupados (más de 45 horas). En cambio, entre las mujeres, las reducciones son más sustantivas a medida que aumentan las horas de sus jornadas de trabajo remunerado.

Horas promedio dedicadas por día según factores socioeconómicos, en la Argentina					
Sexo	Condición de actividad		Trabajadores según horas de trabajo remunerado		
	Ocupados/as	No ocupados/as	Subocupados/as	Plenos/as	Sobreocupados/as
Varones	3:30	3:18	3:30	3:18	3:24
Mujeres	5:54	6:48	6:30	5:12	4:54
Brecha	2:24	3:30	3:00	1:54	1:30

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la *Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo* (INDEC, 2013).

Salarios

La **brecha salarial de género** promedio entre 20 naciones de las que conforman la OCDE resulta del 15.1 %¹³ para el año 2014. Esto quiere decir que las mujeres asalariadas que trabajan a tiempo completo en estos países perciben, en promedio, el 84.9 % de lo que ganan sus contrapartes varones. De todos modos, la brecha varía de modo considerable al examinar cada país individualmente: la brecha máxima encontrada llega al 36.7 % en el caso de Corea del Sur, mientras que la mínima corresponde al 3.3 %

en Bélgica. Aun así, en la mayoría de los países de este foro internacional, la brecha varía entre el 10 % y el 20 %¹⁴. Respecto de la evolución de la brecha en las remuneraciones entre 2002 y 2014 en la OCDE, esta se vio reducida en 23 de los 27 países estudiados.

Con el fin de presentar un panorama más amplio de la situación mundial, sobre la base de los datos disponibles más recientes de 119 países analizados entre 2008 y 2014 (ONU Mujeres, 2015) sostiene que la brecha salarial para el conjunto de personas

¹³ La OCDE calcula a la brecha como la diferencia entre la media de los salarios de varones y mujeres en relación con la media del salario de los varones. Las estimaciones salariales se refieren a los salarios brutos de trabajadores asalariados a tiempo completo. La brecha no está ajustada, es decir, no está corregida por diferencias de género respecto a características observables que podrían explicar parte de la disparidad salarial.

¹⁴ Extraído de OECD Employment Database, el 25.09.17.

asalariadas en el mundo es del 23.5 %¹⁵. En América Latina y el Caribe el fenómeno resulta menos pronunciado, ya que la brecha se ubica en el 18.8 %.

Asimismo, de acuerdo con ONU Mujeres, hay indicios, a nivel mundial, de leves reducciones de las brechas salariales en la última década. En contextos de aumentos generales de los salarios reales las mujeres, se han visto en gran parte favorecidas por aumentos más pronunciados en sus ingresos. Pero también, en algunos países, estas reducciones de la brecha se explican por caídas o estancamientos en los niveles de ingresos de los varones. Los cambios se han dado con lentitud, las disparidades persisten y, en muchos países, continúan siendo significativas. Conforme a la Memoria presentada en 2011 por el director general de la OIT a la Conferencia Internacional del Trabajo, sin ninguna acción específica y al ritmo actual, la igualdad de remuneración se alcanzaría recién en el año 2086 (OIT, 2016). Sobre los factores que impactan en las brechas salariales, puede consultarse en esta guía el capítulo “Barreras de género”.

De acuerdo a información del INDEC, la realidad local resulta más desfavorable para las traba-

jadoras asalariadas, en comparación con la brecha que se observa en la OCDE y en Latinoamérica. En la Argentina, sobre la base de datos de la EPH, la brecha salarial de género del primer trimestre de 2017 se sitúa en el 25.2%¹⁶.

Sobre los datos publicados por la Dirección de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo (DEGIOT) en el 2017, a nivel local, la brecha salarial que se da específicamente entre la **población asalariada registrada**¹⁷ resulta del 20.7 % en el primer trimestre de 2017, 4.5 pp menor a la que existe en el conjunto de asalariados y asalariadas; a diferencia del 34.6 % que resulta para la **población asalariada no registrada** en el mismo período. Al **desagregar por sector de actividad** los datos del tercer trimestre de 2016 de la brecha en la población registrada, puede destacarse que es desfavorable para las mujeres en 12 de 14 sectores, con una variabilidad de entre el 11.3 % y el 44.5 %. Las brechas más pronunciadas se pueden encontrar en los sectores de pesca y servicios conexos (44.5%); intermediación financiera y otros servicios financieros (24.2%); y explotación de minas y canteras (23.7%).

Brechas salariales sobre la base de factores socioeconómicos

Cuando se observan **las disparidades salariales de acuerdo al nivel educativo**, los resultados difieren aún más. A nivel regional, en 1990, la brecha en la población asalariada con hasta 5 años de escolaridad era del 42 %. Pero, debido a avances legislativos en materia de salarios mínimos y tiempos máximos por jornada, en 2014, se sitúa en un 22 %, percibiendo la mayor reducción en comparación con mujeres de niveles educativos superiores. Para las personas asalariadas con

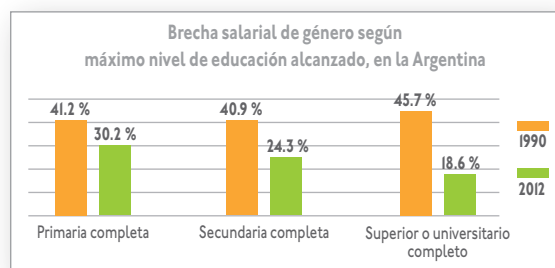
6 a 9 años de escolaridad, la brecha pasó del 30 % en 1990 al 24.7 % en 2014; y para quienes cuentan con 10 a 12 años, se movió del 32.4 % al 25.5 %. Finalmente, entre los asalariados y las asalariadas con 13 o más años de formación escolar, se dio la segunda reducción más significativa de la brecha de género, que pasó del 35 % al 25.6 % en el mismo período, debido a la incorporación de mujeres en grandes empresas y en ámbitos de la ciencia, la tecnología y las telecomunicaciones.

¹⁵ La ONU mide a la brecha como la diferencia entre los ingresos brutos de las mujeres y los varones, expresada como porcentaje de los ingresos de los varones. Su objetivo es reflejar la diferencia que existe en la posición global de las mujeres y los varones en el mercado laboral, con independencia del número de horas trabajadas, el tipo de actividad desarrollada o el tipo de ocupación ejercida. A menos que se indique otra cosa, se refiere a los ingresos mensuales de las personas asalariadas que trabajan a tiempo completo o a tiempo parcial.

¹⁶ Se adopta el cálculo de la brecha salarial propuesto por el SIPA: la unidad menos el cociente del salario promedio de las mujeres sobre el salario promedio de los varones.

¹⁷ **Trabajadores registrados o cubiertos (SIPA)**: Son los trabajadores informados a los organismos correspondientes determinados por la legislación laboral. Se considera a aquellos incluidos por las personas empleadoras afiliadas en las declaraciones juradas que presentan mensualmente a la AFIP cuando se encuentran dentro del Sistema Único de la Seguridad Social y a través de las notificaciones de las ART en el caso de que no pertenezcan a este sistema.

En la Argentina, desde 1990 al 2012, la mayor disminución de la brecha salarial no se dio entre personas con menores grados de formación, sino a la inversa. Entre las personas asalariadas plenas con nivel primario completo, la brecha pasó de un 41.2 % en 1990 a un 30.2 % en 2012; y para quienes cuentan con secundario completo, se trasladó del 40.9 % al 24.3 % en el mismo período. En cambio, entre las personas asalariadas plenas con nivel superior o universitario completo, a partir del 45.7 % de 1990, llegó al 18.6 %, registrando así no solo la mayor reducción en comparación con el resto de los niveles, sino también la menor brecha salarial en el año 2012.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión* (PNUD, 2014).

Es interesante destacar que también existe una brecha salarial basada en las diferencias entre las asalariadas madres y no madres (sin hijos o hijas a cargo), la **brecha salarial basada en la maternidad**¹⁸, la cual implica que las primeras deban enfrentar una sanción salarial que se superpone a la brecha salarial de género. Según los últimos datos disponibles en la Argentina y procesados por la OIT en el año 2016, a nivel local, dicha brecha alcanza el 16.8 %, por lo que las madres perciben en promedio el 83.2 % del sueldo de las no madres. Aun así, esta situación es menos severa en contraste con la penalización salarial media del 42 % que se encontraba en 21 países en vías de desarrollo en 2011 (Agüero, J. M., Marks, M., y Raykar, N.; 2011).

18 La brecha salarial basada en la maternidad (BSM) se define por la fórmula $BSM = ((Enm - Em) \div Enm) \times 100$, en la que Enm es el ingreso bruto medio mensual de las mujeres que no son madres, y Em , el ingreso bruto medio mensual de las madres.

Brecha de ingresos

La **brecha de ingresos** que surge en el conjunto de la **población ocupada**, que incluye a las personas asalariadas, cuentapropistas, patronas y trabajadoras familiares. De ese modo, de acuerdo a datos de la EPH del 2016 y publicados en el Boletín de Estudios Laborales, la brecha de ingresos a nivel local resulta del 24.8 %.

Esta desigualdad de ingresos varía **según la calificación ocupacional de los trabajadores y las trabajadoras**. En la Argentina, según datos del 2016, la brecha de ingresos entre mujeres y varones profesionales¹⁹ resulta del 25.8 %. En el mismo año, para las personas ocupadas de nivel técnico²⁰, equivale al 18 %; y entre quienes tienen calificación para realizar tareas operativas²¹, la brecha es del 19.2 %. En último lugar, entre las mujeres y los varones sin calificación²², se puede destacar una brecha del 35.4 %, la mayor en relación con el resto de las categorías ocupacionales.



Fuente: Elaboración propia sobre la base del Boletín de Estudios Laborales (MTEySS) e Infografía (INDEC).

19 Profesionales (EIL): Son aquellas tareas para las que se requieren conocimientos teóricos de orden general y específico, adquiridos por capacitación formal y/o informal.

20 Técnicas (EIL): Tareas para las que se requieren conocimientos teóricos de orden específico y, en algunos casos, habilidades manuales, adquiridas por capacitación formal y/o informal.

21 Operativas (EIL y EPH): Son aquellas tareas para las que se requieren habilidades manuales, rapidez y atención, adquiridas por experiencia laboral y/o capacitación previa.

22 No calificadas (EIL y EPH): Son aquellas tareas para las que no se requieren habilidades ni conocimientos específicos previos para realizarse, sino que pueden ejecutarse mediante una breve instrucción inicial.

Mujeres en puestos de decisión

Participación femenina en puestos de dirección y jefaturas

En el ámbito empresarial de la Argentina, según datos publicados por la CTIO-Género en 2017, la **participación femenina en los puestos de dirección** (presidencia, dirección y gerencias, no incluye personas propietarias) llega al 34 %. Con respecto a la **proporción de mujeres en jefaturas intermedias** (jefatura de sector, jefatura de departamento, capataces, etc.), se puede desagregar en función del área de administración o de producción de la empresa. Así, en las jefaturas administrativas, las mujeres llegan a ocupar el 39 % de los puestos. En cambio, en las jefaturas productivas ocupan una proporción menor, del 23 %.

En función de cifras del 2012 publicadas por el PNUD, cuando se examina la **distribución de mujeres y varones en puestos de decisión (ocupaciones de dirección y jefatura) por ramas de actividad**, se destaca que los sectores donde la proporción de mujeres directivas y jefas supera aquella de los varones son enseñanza, alojamiento y servicios de comida, y la administración pública; con diferencias porcentuales de 13.2 pp, 4 pp y 3.4 pp, respectivamente. En cambio, la proporción de varones jefes y directivos resulta mayor que la de las mujeres en la construcción y la industria manufacturera, con diferencias de 11.4 pp y 6.5 pp, respectivamente. Las tres ramas con brechas más pronunciadas (enseñanza, construcción e industria manufacturera) son aquellas percibidas tradicionalmente como masculinas o femeninas. Sin embargo, también cabe destacar los sectores de actividad con distribuciones más equitativas: comercio (diferencia de 1 pp a favor de las mujeres) y actividades profesionales, científicas y técnicas (diferencia de 0.1 pp a favor de las mujeres).

Proporción de mujeres y varones en puestos de decisión, según rama de actividad, en la Argentina, año 2012			
Rama	Mujeres	Varones	Brecha
Enseñanza	15.6 %	2.4 %	-13.2 pp
Construcción	1.0 %	12.4 %	11.4 pp
Industria manufacturera	8.6 %	15.1 %	6.5 pp
Alojamiento y servicios de comida	7.5 %	3.5 %	-4.0 pp
Otras ramas	20.3 %	24.2 %	3.9 pp
Administración pública	10.4 %	7.0 %	-3.4 pp
Comercio	28.0 %	26.9 %	-1.1 pp
Actividades profesionales, científicas y técnicas	8.6 %	8.5 %	-0.1 pp
Total	100.0 %	100.0 %	

Fuente: Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión (PNUD, 2014).

Participación femenina en boards de dirección y top management teams

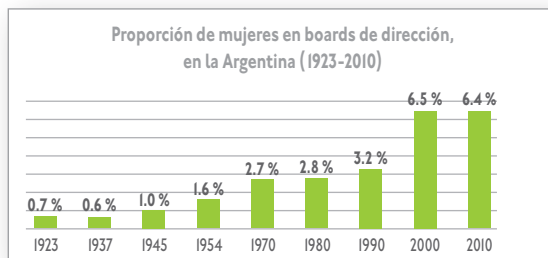
Sobre la base del estudio de European Women on Boards (EWoB) sobre las compañías más grandes en 18 países europeos, la **proporción de mujeres en los boards de dirección (juntas de accionistas)** en Europa era del 25 % en 2015, tras un aumento agregado de 6.1 pp desde 2011. Asimismo, de las empresas relevadas en 2015, solo un 5.4 % estaban compuestos absolutamente por varones, en contraste con el 21 % registrado en 2011. En el 3.7 % de las empresas, las mujeres constituían menos del 10 % de los boards de dirección, y en el 19.9 % de las empresas, entre el 10 % y el 20 %. La variante más común se encontró entre las compañías que tenían entre 20 % y 30 % de mujeres directoras, que constituían el 36.5 % de la

totalidad de empresas. Finalmente, el 24.6 % de las mismas poseía entre un 30 % y un 40 % de mujeres en sus *boards*, y el 10 % de las empresas, más del 40 % de mujeres.

En cambio, en Latinoamérica, del mismo puesto examinado en grandes empresas por la CEPAL entre 2013 y 2014, el promedio de mujeres miembros de *boards* no superaba el 8 %. También, de acuerdo con el Credit Suisse, que analiza compañías que cotizan en bolsa, el porcentaje de empresas en la región sin ninguna mujer en sus *boards* registraba en 2013 un 56 %, a pesar de haber descendido 2.3 pp respecto al año anterior. Del 44 % restante que sí registraban mujeres, solo un 12 % de las empresas contaban con más de un 20 %.

La Argentina tampoco se aleja del promedio regional: entre 2013 y 2014 la CEPAL registró un 7.1 % de mujeres en los *boards* de dirección. Aun así, sobre la base de un estudio de Salvaj y Lluch sobre la diversidad de género en los *boards* de las 125 empresas más grandes de la Argentina y Chile, en los últimos años, se ha dado un relativo estancamiento en la incorporación de mujeres. Dado que el estudio de las autoras abarca un análisis longitudinal desde 1901 hasta 2010, el más extenso que existe a nivel local, se pueden derivar ciertas observaciones sobre su evolución en el tiempo. Las primeras mujeres que alcanzaron estas posiciones en Argentina lo hicieron en 1923, constituyendo inicialmente el 0.7 % sobre el total de directores. Hasta mediados del siglo XX, su presencia se vio principalmente explicada por su afiliación familiar con los propietarios de las empresas, pero desde los años 70, empezaron a aparecer mujeres en *boards* de dirección que tenían roles en áreas contables o legales y tenían asignaciones en las sindicaturas. Para 1990, la proporción logró alcanzar el 3.18 % y para el año 2000, se duplicó hasta llegar al 6.50 %. Este último aumento se correlaciona con el mayor protagonismo de firmas multinacionales en la economía local, que conllevó la incorporación de mujeres con experiencia profesional y de negocios en *boards* de empresas extranjeras. Finalmente, para el año

2010, la proporción se mantuvo constante en un 6.41 %, manifestando también una mejora de los perfiles educativos de las mujeres en directorios de empresas familiares.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de *Women may be climbing on board, but not in first class: a long-term and comparative study on female board participation in Argentina and Chile (1923-2010)* (Salvaj y Lluch).

En Europa, según datos del Credit Suisse, el porcentaje de **mujeres en posiciones del top management team (alta dirección) –TMT–** era del 14.7 % en 2013, una proporción 5.6 pp mayor al promedio regional. Al desagregar la presencia femenina en el TMT en función de las posiciones que ocupan, se evidencia que, en todas las regiones del mundo, y en 18 de 25 sectores de actividad, las mujeres tienen más representación en áreas de *shared services* (“servicios comunes”: RR.HH., información y sistemas, relaciones externas y legales), que en otras. En el continente europeo, la proporción de mujeres a cargo de estas áreas alcanza el 23.1 %, seguida por el 18.9 % en roles de CFO²³/CSO²⁴, y el 11.4 % en roles de COO²⁵. En Latinoamérica se replica el mismo fenómeno: se encontró un 17.3 % de mujeres en puestos de dirección en áreas de *shared services*, seguido por un 11.2 % en aquellos de CFO/CSO, y un 7.4 % como COO.

²³ Chief Financial Officer (director financiero).

²⁴ Chief Strategy Officer (director de gestión).

²⁵ Chief Operating Officer (director de operaciones).

La Argentina presenta valores considerablemente positivos en relación con el mundo y la región: la proporción de mujeres dentro del TMT alcanzó el 21.7 % en 2013. Por otro lado, a pesar de que su presencia a cargo de las áreas de *shared services* era sumamente desproporcionada respecto al resto de las posiciones con un 57 %; la proporción de mujeres CFO y CSO era del 23.5 %, y la de mujeres COO alcanzaba el 8.3 %.

Las cifras relacionadas con la presencia de mujeres que asumen el rol de CEO son reducidas en to-

dos los niveles de análisis. El Credit Suisse reporta en 2013 que las CEO europeas constituyen el 3.5 % de la totalidad. También evidencia que la proporción de mujeres CEO a nivel regional es del 2 %, mientras en la Argentina es nula, del 0%. De todas maneras, para ampliar la mirada, de acuerdo a un relevamiento de ELA del 2010, el cual observa un conjunto de compañías más amplio que el Credit Suisse, entre las grandes empresas en el país, las mujeres llegaban a ocupar el 4.4 % de los puestos de primera línea (CEO, presidencia o dirección general).

Porcentaje de mujeres en puestos de alta dirección, año 2013					
Nivel de análisis	Shared services	CFO/CSO	COO	CEO	Total
Argentina	57.1 %	23.5 %	8.3 %	0.0 %	21.7 %
Latinoamérica	17.3 %	11.2 %	7.4 %	2.0 %	9.1 %
Europa	23.1 %	18.9 %	11.4 %	3.5 %	14.7 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de *The CS Gender 3000: Women in Senior Management* (Credit Suisse, 2014).

Participación femenina en puestos directivos sindicales

De acuerdo a un análisis de casos de abril de 2016, elaborado por David Trajtemberg de la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales del MTEySS, se evidencia que la toma de decisiones en los sindicatos argentinos resulta dominada predominantemente por varones, sin importar la proporción de trabajadoras afiliadas en cada entidad. Al igual que en el ámbito privado, es poca la cantidad de mujeres a cargo de las principales responsabilidades: administran apenas el 18 % de los cargos que conforman el secretariado de las comisiones directivas (secretarías, subsecretarías o prosecretarías) y, de estos, una amplia mayoría (74 %) están limitados a temáticas sociales tradicionalmente gestionadas por mujeres, como áreas de igualdad o acción social. De 25 sectores relevados, los sindicatos de 5 ramas de actividad no contaban con mujeres en alguno de estos cargos, en particular, aquellos con menores

proporciones de empleo femenino (transporte, metalúrgicos, madereros, aceiteros y químicos).

Aun así, vale notar que el análisis del MTEySS no se propone determinar el grado de cumplimiento de la Ley 25674 de cupo sindical, sino sólo determinar la presencia femenina en los órganos electivos sindicales. Primero, porque el estudio se realiza sobre el conjunto de cargos que componen el secretariado de la comisión directiva, pero no sobre la totalidad de los cargos electivos de la misma. En segundo lugar, porque no se dispuso de la información pertinente a fines de establecer el mínimo de representación femenina según la proporción de afiliadas registradas en el padrón respectivo. Se debe recordar que la ley establece un cupo del 30 % en las listas de candidatos cuando el número de mujeres alcanza o supera esa proporción sobre el total de la población trabajadora; si no es así, el cupo debe ser proporcional a la cantidad correspondiente.

III Cómo se generan las desigualdades

Las fuertes y sostenidas desigualdades laborales, sociales y económicas entre los géneros todavía persisten en la sociedad argentina y se materializan en las brechas de género. Estas hacen referencia a las disparidades entre la condición o posición que ocupan mujeres y varones frente a determinados derechos y oportunidades: acceso a la educación, salud, vivienda, crédito, libertad de expresión; acceso, control y uso de los recursos, como los ingresos; participación económica, política, sindical, cultural, etc.

A continuación, se desarrollan los distintos ámbitos donde pueden crearse y manifestarse desigualdades sociales entre varones y mujeres a lo largo de todo el ciclo vital. De esta manera, se busca identificar desigualdades estructurales que se presentan antes de la inserción laboral y que incidirán en las brechas en el mercado de trabajo.

Socialización temprana y estereotipos de género

Las niñas y los niños, a través de los procesos de socialización temprana, incorporan estereotipos e internalizan los roles de género en los primeros años de vida, consolidando la base desde la cual las personas crean los conceptos sobre sí mismos y sobre los demás. Así, los niños y las niñas aprenden las normas sociales e incorporan roles, funciones y expectativas diferenciadas para lo femenino y lo masculino, lo que estimula o inhibe sus expectativas, aspiraciones y comportamientos.

Los proyectos de vida, la vocación y las expectativas de las personas tienen que hacer frente a los procesos de transmisión de estereotipos que se realizan en las primeras instancias de socialización como la familia, los medios y las instituciones educativas, quienes van moldeando las percepciones, aspiraciones, y la capacidad de decisión de las personas jóvenes acerca de sus elecciones relacionadas con las carreras laborales, identidades, etc. La sociedad, además de generar roles y funciones diferenciados, jerarquiza y valora diferenciadamente lo masculino sobre lo femenino, lo cual se verá reflejado en las brechas de género en el mercado laboral.

Participación de las personas jóvenes en el hogar

El proceso de naturalización del trabajo doméstico y de cuidado se da en las niñas desde la infancia, generalmente asociado a los juegos y juguetes, por lo que no es extraño ver que existe una mayor participación de las niñas y las jóvenes en las tareas domésticas (INDEC, 2013).

Respecto de las tareas del cuidado en las personas de 15 a 29 años, el 48 % de las jóvenes cuida niñas o niños y/o personas mayores, mientras que el 24 % de los varones lo hace (ENJ, 2014).

La participación en las actividades educativas disminuye a medida que aumenta la edad, mientras que la participación en el mercado de trabajo y las tareas de cuidado tienen mayor incidencia en los grupos de más edad (ENJ, 2014). De este modo, la división sexual del trabajo se mantiene a través del tiempo, lo que muchas veces es un obstáculo para el desarrollo de sus trayectos formativos e inserción laboral, lo que acrecienta las brechas de género y de vulnerabilidad socioeconómica.

Maternidad adolescente

Entre las jóvenes de 15 a 29 años en la Argentina, el 36 % tiene una hija o un hijo antes de los 30 años, mientras que, en el caso de los varones, es

del 22 %. Casi la totalidad de mujeres convive con hijos o hijas, y solo el 75 % de los varones lo hace (De León sobre la base de ENJ, 2017).

En la Argentina, 1 de cada 6 mujeres tiene su primer hijo o hija antes de los 19 años. La maternidad adolescente se da mayormente en contextos de desigualdad: el 70 % de las madres jóvenes pertenecen a hogares de bajos ingresos. La maternidad durante la adolescencia genera un cambio radical en los proyectos de vida de las personas jóvenes, especialmente en las mujeres, quienes generalmente tienen que interrumpir o dejar su formación escolar o tienen que salir a trabajar, lo que tiene como resultado la pérdida de autonomía, exposición a situaciones de mayor vulnerabilidad, así como la falta de desarrollo personal, de capital social y cultural. Asimismo, este fenómeno expone la falta de empoderamiento de las niñas y adolescentes en general, y respecto de la salud sexual y reproductiva en particular.

Por el contrario, la mayoría de las personas jóvenes que no iniciaron su vida reproductiva, estudia, no trabaja ni busca trabajo y no realiza tareas de cuidado (ENJ, 2014). Esto se da en aquellas personas jóvenes relativamente mejor posicionadas socio-económicamente, lo que les permite su desarrollo educativo y laboral (De León, 2017).

Feminización de los “NINI”

En la Argentina, el 70 % de las personas entre 15 a 29 años, sin hijos o hijas estudia, mientras que el 70 % de quienes sí los tienen no estudian (ENJ, 2014).

Entre las personas jóvenes que no estudian y no trabajan ni buscan trabajo, existe una diferencia amplia por género: 3,9 % de los varones contra 19,4 % de las mujeres no realizan ninguna de estas actividades. No obstante, casi todas ellas (95 %) realizan tareas de cuidado.

El 42,1 % de las jóvenes tuvieron que dejar de trabajar, estudiar o tuvieron que trabajar menos horas para realizar tareas del cuidado, mientras que el 12,9 % de los varones lo hicieron. Esta deserción del mercado de trabajo y el estudio se acentúa en el segmento de 25 a 29 años (De León

sobre la base de ENJ, 2017).

En síntesis, el fenómeno de los “NINI” se vincula estrechamente con la desigualdad tanto de género como socioeconómica, ya que afecta principalmente a las mujeres jóvenes, especialmente a las que se dedican a las tareas del cuidado, y las que viven en hogares con menos ingresos. Esto pone de manifiesto la desigualdad entre los géneros respecto del desarrollo de tareas de cuidado, y la participación en el mercado de trabajo y la educación, y refleja cómo la población joven no escapa a la reproducción de la división sexual del trabajo (ENJ, 2014).

Diferencias en las elecciones educativas

Las personas jóvenes, las familias y los actores del sistema educativo están permeados por los estereotipos y prejuicios de género, que direccionan y restringen las opciones de carrera en tanto y en cuanto algunas son consideradas tradicionalmente como “masculinas” (carreras técnicas, ciencias duras, ingeniería, o agricultura)²⁶, y otras como “femeninas” (humanidades, educación, psicología, trabajo social, comunicación, salud, etc.)²⁷; reforzando así la segregación en las trayectorias educativas en función del género, lo que eventualmente impacta en el reparto diferenciado por género del mercado de trabajo.

Hay más mujeres que varones que cursan estudios superiores y se gradúan (Ministerio de Educación, 2013)²⁸. También se observa que hay una participación mayoritaria de las mujeres en los estudios de posgrado.

²⁶ En la Universidad de Buenos Aires, solamente en tres unidades académicas de grado hay un predominio de varones. Dichas facultades son las de Ingeniería (con el 80,5 % de población masculina), Agronomía (60,2 %), y Ciencias Exactas y Naturales (52,9 %).

²⁷ En las facultades de Psicología (81,7 %), Odontología, Ciencias Veterinarias, Farmacia y Bioquímica y Medicina de la Universidad de Buenos Aires, la proporción de mujeres supera el 70 %.

²⁸ Del total del estudiantado universitario, las mujeres constituyen el 57 %, mientras que, del total de egresados y egresadas en el país, conforman el 62,8 %. Conforman el 61,8 % del estudiantado de posgrado.

Las desigualdades que enfrentan las mujeres en el mundo del trabajo están estrechamente vinculadas a las desigualdades sociales y educativas que se mencionaron, y a la presencia de actitudes y conductas discriminatorias, arraigadas en el sistema de relaciones de género en la sociedad. El trato desigual, injusto o menos favorable, basado en el género, se traducen en dificultades y barreras para desarrollar las capacidades y realizar las aspiraciones profesionales y personales en función del talento, la formación, la idoneidad y los intereses. Esto impacta en su acceso al empleo, permanencia en el mercado de trabajo, su desarrollo laboral, su empoderamiento económico, a la vez que obstaculizan y ralentizan su llegada a los puestos de toma de decisión o dirección.

Es importante tener presente que no todas las personas perciben estas dificultades y barreras. Por ejemplo, se puede atribuir el éxito o el fracaso laboral de las personas solamente a factores o características individuales, en lugar de considerarlos de forma integral, junto con los sociales, culturales, sistémicos, y organizacionales. Es por esta razón que resulta esencial que se reflexione sobre estas desigualdades, barreras y obstáculos que aún persisten, y que ponen de manifiesto que las mujeres y los varones no se desarrollan en igualdad de condiciones, a la vez que no tienen las mismas oportunidades.

Se debe mencionar que no todas las mujeres deben hacer frente a las mismas dificultades y barreras, ya que estas no afectan a todas por igual: la pertenencia al género femenino se entrelaza con otras condiciones, tales como la orientación sexual, la identidad de género, la discapacidad, la pertenencia a grupos sociales, la edad, la etnia, el origen nacional, las creencias religiosas, la situación socioeconómica, entre otras, que dificultan su acceso y permanencia en el mercado de trabajo.

A continuación, se desarrollan las principales barreras que enfrenta la mayoría de las mujeres y algunos varones en tres categorías: socio-culturales y estructurales, organizacionales, y personales. Es importante tener en cuenta que todas las barreras mencionadas poseen un alto componente cultural.

Barreras socio-culturales y estructurales

Discriminación

La **discriminación hacia las mujeres**²⁹ (sexismo) es un proceso que convierte las diferencias de género en desigualdades a partir de la asignación de ciertas pautas y atributos socioculturales, y está anclada en los estereotipos.

La discriminación puede ser directa o indirecta. La **discriminación directa** se manifiesta cuando una persona o grupo son, han sido o pueden ser tratados de manera menos favorable, excluidos,

y/o se encuentran impedidos, obstruidos, restringidos sus derechos y garantías por motivo de su género. Por ejemplo, todavía se puede encontrar en las organizaciones diferencias en los salarios de mujeres y varones por hacer el mismo trabajo, o cuando una vacante laboral está abierta solamente a varones. La **discriminación indirecta** se manifiesta cuando una norma, disposición, criterio o práctica aparentemente neutros repercuten negativamente y en forma desproporcionada en las

²⁹ La Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) establece que toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo [o género] que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de derechos y libertades fundamentales en todas las esferas —política, económica, social, cultural, civil— será considerada discriminación contra la mujer.



niñas y en las mujeres. Por ejemplo, algunos trabajos pueden tener un requisito de altura y peso mínimos —cuando estos requisitos no son realmente necesarios— y son difíciles de cumplir para las mujeres, por lo que estas condiciones imposibilitan que puedan acceder a esos trabajos.

El género femenino y otras condiciones que constituyen la identidad individual pueden ser utilizados como pretexto, con lo que se generan situaciones de **discriminación múltiple**, lo que tiene como efecto que se acentúen las vulnerabilidades.

La discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral puede presentarse en distintas etapas del ciclo de vida laboral. Las desigualdades de género en el mercado de trabajo también se reflejan en el desempleo y el subempleo, la precariedad laboral, el trabajo no registrado y el acoso laboral o sexual. En este sentido, la discriminación genera desventajas sociales y económicas a quienes la sufren. Para más información sobre estas cuestiones, puede consultarse el capítulo “Estadísticas y brechas de género en el mercado de trabajo”.

Detrás de la discriminación

Estereotipos de género

Los estereotipos culturales funcionan como clasificadores de actitudes y aspectos de ciertos grupos humanos como imágenes simplificadas y exageradas que se atribuyen a todo un colectivo humano. Son definiciones sobresimplificadas basadas en convencionalismos que no toman en cuenta las características, capacidades y sentimientos de manera individual. No se puede generalizar que “las mujeres son más empáticas y tienen mejores capacidades para la comunicación” o que “todos los hombres tienen actitudes de liderazgo”. Sin embargo, estas aseveraciones funcionan con una fuerza significativa tal que resulta difícil escapar a este tipo de definiciones, y se tiende a incorporarlas **invisibilizando las diversidades y diferencias entre las personas**.

Estas ideas preconcebidas para los géneros definen muchas veces cuáles son sus habilidades

y cómo deben comportarse las personas según su género. Los estereotipos de género persisten en el mundo laboral, y se sostienen en falsas creencias tales como que “las mujeres no tienen la capacidad necesaria que requiere un puesto de decisión, o que no tienen el carácter para hacerlo”.

Los estereotipos de género son internalizados tanto por varones como por mujeres, y están presentes en las personas que intervienen en el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo. Puede pasar que estas personas clave para la inclusión y desarrollo de mujeres tomen decisiones fundamentadas en suposiciones acerca de las habilidades y capacidades sobre la base de su género, así como en expectativas influenciadas por los roles de género tradicionales.

Prejuicios de género

Los prejuicios de género son juicios previos que se realizan antes de obtener mayor información sobre una persona o grupo de personas en particular. Son generalizaciones automáticas que configuran una opinión rígida, funcionan como sustento y argumentos utilizados para sostener las jerarquías y la valoración diferenciada entre los géneros que existen socialmente, y muchas se basan en el machismo.

Sesgos inconscientes de género

Los sesgos inconscientes son la predisposición o la tendencia que influencia el proceso decisorio de las personas. No siempre siguen las lógicas racionales, sino que son de naturaleza emocional, psicológica o sociológica. Estas predisposiciones están influenciadas por el sistema de creencias, modelos mentales y estereotipos que habitan en las personas. Aun cuando las personas reconozcan los sesgos inconscientes en sí mismas, están influenciadas por ellos, y se manifiestan en cómo procesan la información, cómo toman decisiones y cómo construyen estrategias.

En el caso particular de los sesgos inconscientes de género, estos influyen en todas las decisiones que se toman a favor o en contra de las mujeres, y operan de forma invisible, inconsciente y no intencionada.

Modelos mentales

Los modelos mentales son marcos de referencia sobre la base de los cuales las personas viven, toman decisiones y actúan. Es un conjunto de supuestos, valores y creencias, profundamente arraigados en la mente, que influyen en la manera en que las personas conciben todos los aspectos del mundo. Los modelos mentales están contruidos por la imaginación, la percepción, el conocimiento y la experiencia, y están influenciados por la familia, la educación y la sociedad. En síntesis, los modelos mentales son representaciones internalizadas del mundo exterior, que puede coincidir o no con este.

Hoy, los modelos mentales están basados en el paradigma patriarcal dominante, y pueden resultar limitantes en cualquier aspecto de la vida; en este caso, pueden limitar la forma en la que se piensan las cuestiones de género. Los estereotipos, los prejuicios y los sesgos inconscientes se construyen sobre la base de los modelos mentales.

División sexual del trabajo y doble rol de las mujeres

El sistema económico moderno impuso una particular forma de organización de las personas, sus tareas, responsabilidades y funciones. Es a partir de la revolución industrial que se impuso un ordenamiento a la vida familiar y laboral, que necesitó de una profunda división de tareas entre varones y mujeres según principios antagónicos: la esfera pública (masculina), centrada en la vida social, productiva y económica³⁰, y la esfera privada y doméstica (femenina), que está centrada en el hogar y relacionada directamente con la necesi-

dades de las personas que lo habitan³¹, basada en lazos afectivos y desprovista de cualquier idea de participación social, política o productiva. La **división sexual del trabajo** ha generado y reforzado roles de género que se expresan en la segregación de las mujeres del mercado laboral.

En las últimas décadas, se dieron profundas transformaciones sociales, culturales y demográficas a nivel global, de las cuales la entrada masiva de las mujeres al mercado de trabajo y al trabajo remunerado es uno de los cambios sociales más significativos. Esto ha provocado profundas transformaciones, sobre todo en materia de derechos sociales, políticos y económicos, aunque la salida al ámbito público de las mujeres no encuentra su correlato en una mayor participación de los varones en las responsabilidades doméstico-reproductivas, en el caso de las parejas heterosexuales convivientes. En efecto, se mantiene una realidad desigual en materia de distribución de las tareas domésticas y reproductivas, ya que todavía las responsabilidades y trabajos de este ámbito siguen estando mayormente a cargo de las mujeres. Esto implica para las trabajadoras una inversión mayor de horas de trabajo tanto en las tareas productivas, como reproductivas y domésticas, denominada **doble jornada laboral femenina**.

Invisibilización y trabajo no remunerado

El trabajo de las mujeres en el ámbito doméstico-reproductivo no solo no se valora y se invisibiliza —porque es percibido como parte “natural” de los roles asignados—, sino que requiere un tiempo y una carga de trabajo que no recibe compensación monetaria, y se denomina **trabajo no remunerado**.

30 Roles productivos: Actividades realizadas con el fin de producir bienes y servicios, ya sea para la venta, el intercambio, o para satisfacer las necesidades familiares de subsistencia. Estas tareas son principalmente realizadas por los varones y se desarrollan en el ámbito público y generan ingresos, reconocimiento, poder, autoridad y estatus.

31 Roles domésticos o reproductivos: Actividades vinculadas a la economía del cuidado, que están relacionadas con la reproducción social y las actividades para garantizar el bienestar y la supervivencia personal y de la familia. Engloba una multiplicidad de tareas que van desde los cuidados personales (la satisfacción de las necesidades humanas, crianza y cuidado de niños y niñas, cuidado de personas mayores, cuidado de personas enfermas o con discapacidad, cuidado sanitario, educativo y de contención emocional), hasta las tareas del hogar (cultivo y preparación de alimentos, limpieza, lavado, planchado de la ropa, entre otras). Estas tareas son principalmente realizadas por las mujeres y, en general, no son remuneradas.



Esta carga desproporcionada (jornada laboral a tiempo completo o a tiempo parcial más horas de trabajo doméstico no remunerado) y tener que asumir ambas tareas de forma sincrónica y cotidiana produce tensiones y conflictos permanentes entre ambas esferas e impacta desfavorablemente en la vida laboral de las mujeres, además de generar las consecuentes exigencias físicas, emocionales e intelectuales que ello requiere.

Las responsabilidades doméstico-reproductivas confrontan a muchas mujeres con el dilema de tener que optar entre el trabajo y el hogar, aunque muchos hogares monoparentales no tienen esta opción. Esto se relaciona con la creencia generalizada de que el ingreso de las mujeres es complementario al de la pareja.

Asimismo, el costo de tener que optar y la carga desproporcionada también se trasladan a los hogares, ya que algunas mujeres ven reducida su disponibilidad para ingresar y permanecer en un trabajo, y ello trae aparejado que deban aceptar puestos laborales más flexibles o a tiempo parcial, de carácter temporal, precarizado, o mal remunerado. Esto condiciona negativamente el desarrollo personal y profesional, y puede generar mayor dependencia económica y una exposición a caer en pobreza.

Dificultad para conciliar la vida laboral-personal-familiar

La salida de las mujeres al mercado laboral trajo aparejada la necesidad de conciliar el trabajo dentro y fuera del hogar. El debate actual sobre la conciliación entre la vida laboral-personal-familiar toma características distintivas en esta época porque en la actualidad se evidencia una tensión entre la propia organización laboral y sus exigencias, y las necesidades de las personas empleadas de compatibilizar el trabajo con sus responsabilidades domésticas y de cuidado. No solo las mujeres, sino también los varones que trabajan afuera y adentro de los hogares, demandan más políticas

de conciliación. Esto pone de manifiesto la necesidad de que se actualicen las políticas públicas en esta materia.

Falta de corresponsabilidad por parte de los varones

Los datos que se presentan en el capítulo “Estadísticas y brechas de género en el mercado de trabajo” revelan que la entrada de las mujeres al mercado de trabajo no está siendo acompañada por una mayor participación de los varones en las responsabilidades domésticas y de cuidado en parejas heterosexuales. Si bien, por un lado, se tiende a creer que los varones —especialmente los más jóvenes— están asumiendo mayores responsabilidades en este ámbito, en general, todavía persiste una falta de apropiación y aprovechamiento de las políticas y beneficios provistos por las empresas, donde tiene especial relevancia la influencia de la cultura organizacional y las prácticas informales que se dan en la organización. En este sentido, son necesarias la toma de conciencia y la internalización de la corresponsabilidad en el ámbito doméstico por parte de los varones.

Necesidad de provisión de servicios de cuidado

Para el avance de sus carreras laborales, los hogares necesariamente requieren de apoyo doméstico. En este sentido, deben recurrir a arreglos para que la organización del cuidado se distribuya entre familiares o personas conocidas, que generalmente recae en las mujeres (abuelas, hermanas, hijas, tías, vecinas); o bien, obtener una provisión de servicios de cuidado (trabajo doméstico remunerado, centros de cuidado infantil, etc.), para que los progenitores puedan desempeñar exitosamente sus funciones y puedan cumplir con las largas jornadas laborales que los puestos de liderazgo y responsabilidad requieren.



Segregación ocupacional

La segregación ocupacional es la tendencia que limita a las personas a ciertos empleos o actividades y niveles de responsabilidad dentro de la estructura ocupacional, establecida más por el género de la persona que por sus facultades y opciones. Puede ser tanto vertical como horizontal.

Segregación horizontal y paredes de cristal

La segregación horizontal refiere a la concentración de mujeres y varones en áreas o empleos funcionales o sectores de actividad específicos. Los varones se especializan en ocupaciones consideradas como “masculinas”, mientras que las mujeres se dedican a ocupaciones identificadas como “femeninas”, lo que les impiden alcanzar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan a posiciones jerárquicas dentro de una organización. En este sentido, hay sectores en donde las mujeres tienden a desarrollarse más y en general están relacionadas a actividades sociales o afiliativas. La atención de personas y las actividades secretariales constituyen las tareas más emblemáticas de esta tendencia.

El término “paredes de cristal” es una metáfora que se utiliza para describir las barreras invisibles (“de cristal”), a través de las cuales las mujeres tienden a concentrarse en funciones particulares (“paredes”), tales como recursos humanos, relaciones públicas, comunicaciones, administración, es decir, áreas que se encuentran en los lados de la pirámide, y no suelen llevar a posiciones de alto nivel. Estas paredes impiden a las mujeres desplazarse lateralmente a puestos de dirección dentro de las vías centrales de la pirámide jerárquica. Esta tendencia se sustenta en estereotipos, prejuicios y sesgos inconscientes difíciles de derribar.

Segregación vertical y techos de cristal

La segregación vertical refiere a la concentración de mujeres y de varones en niveles específicos

de responsabilidad. Las mujeres tienden a ocupar puestos de menor jerarquía, prestigio y responsabilidades a igualdad de calificación respecto de los varones, y tienen dificultades para acceder a puestos de decisión. Por lo tanto, en la mayoría de las estructuras productivas y laborales, hay una mayor presencia femenina en las bases de las pirámides, mientras que, en los puestos de toma de decisión, la participación femenina se reduce notablemente. Esta segregación es más evidente en aquellos segmentos de la economía más tradicionalmente masculinizados, tales como el de la construcción, el transporte, la industria, y el sector extractivo.

El término “techo de cristal” es una metáfora que se utiliza para describir las barreras invisibles (“de cristal”), a través de las cuales las mujeres pueden ver las posiciones de mayor poder, prestigio, responsabilidad, y mejor pagas, tanto del ámbito público como del privado, pero no pueden acceder a ellas, ya que se lo impide el “techo” invisible. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que las dificultades que enfrentan las mujeres para ascender en la pirámide organizacional no residen en la falta de capacidades, así como no existen leyes, ni códigos visibles que les impongan esta limitación en su carrera, sino que está sustentado en los sesgos inconscientes, estereotipos y prejuicios de género, que limitan las decisiones de quienes toman las decisiones de promoción o de selección.



Pisos pegajosos

Es una metáfora que hace referencia a las cargas afectivas y emocionales, obligaciones y demandas del ámbito doméstico que acaban recayendo sobre las mujeres y terminan atrapándolas en este espacio. En consecuencia, el intento de equilibrar las demandas externas, y las de la familia y el hogar llega a ser un esfuerzo físico y emocional considerable, y fuente de tensiones para las mujeres; aquellas que desean salirse hacia otra esfera no doméstica o que buscan su realización personal lejos del ámbito familiar deben hacer frente a numerosas dificultades para desprenderse del



“suelo pegajoso”, por ejemplo, “la culpa” de dejar a sus hijos o hijas, familiares con discapacidad o personas mayores a cargo de otras personas. Este fenómeno está estrechamente relacionado con la sobrecarga de la doble jornada laboral y la falta de corresponsabilidad por parte de los varones en las parejas heterosexuales. En efecto, las mujeres terminan abandonando sus puestos de trabajo o reduciendo sus jornadas laborales.

Brecha salarial de género

Una forma de discriminación y desigualdad en el mercado de trabajo es la brecha salarial de género, que es la diferencia existente entre los salarios de mujeres y varones por trabajo de igual valor e igual formación, derivada de factores relacionados con el género de las personas. Este fenómeno pone de manifiesto que las mujeres no son retribuidas en función de su desempeño laboral, y es un indicador de la subvaloración de su trabajo que constituye una barrera para su empoderamiento económico.

Analizar la brecha salarial constituye un problema complejo, ya que está relacionado con una gran variedad de factores, la mayoría ya desarrollados en este capítulo. Entre los factores explicativos

observables se encuentran las disparidades en el nivel educativo, la experiencia laboral, el sector y tipo de ocupación, la ubicación geográfica (urbana o rural) y la carga horaria del trabajo remunerado. Sin embargo, hay otro grupo de factores no observables del mercado de trabajo, donde destacan la infravaloración del trabajo que realizan las mujeres, la mayor cantidad de tiempo que invierten en el trabajo no remunerado, su concentración en empleos de baja remuneración, el castigo del empleador durante la edad fértil de las colaboradoras como anticipo de los posibles costos que la organización debe enfrentar durante los períodos pre y posnatal, la idea preconcebida de que son económicamente dependientes y su falta de representación en sindicatos (ONU Mujeres, 2015).

Así, también, las mujeres-madres sufren una sanción salarial que se suma a la brecha de género existente y, además, persiste cuando sus hijas o hijos ya están crecidos: la brecha salarial basada en la maternidad. Su pérdida de ingresos se debe a las licencias o la reducción de jornadas de trabajo que toman al nacer sus hijos o hijas o para atender responsabilidades familiares, lo cual muchas veces ralentiza su carrera y, de hecho, no logran recuperar el terreno perdido en la jerarquía salarial una vez reincorporadas (ONU Mujeres, 2015).

Barreras organizacionales

Espejismo de la “igualdad” alcanzada

En muchas empresas, se tiende a pensar que todas las personas son tratadas de manera igualitaria y que no hay discriminación dentro de la organización. Se suele escuchar: “Nosotros no discriminamos”. En general, se cree que la igualdad ya fue alcanzada naturalmente, por lo que la llegada de mujeres a puestos de liderazgo y de alto nivel es un proceso que se va a dar en el transcurso del

tiempo. No obstante, la realidad y las estadísticas muestran que se está lejos de alcanzar una igualdad de hecho, y no de derecho. Mayormente, los varones y mujeres dentro de las organizaciones no se están involucrando en el proceso de cambio cultural. Sobre las estadísticas, puede consultarse en esta guía el capítulo “Estadísticas y brechas de género en el mercado de trabajo”.



Cultura corporativa y prácticas informales “masculinas”

Otro factor significativo es la cultura de trabajo y empresarial vigentes. Las organizaciones y sus funciones fueron diseñadas sobre la base de un trabajador varón con plena disponibilidad para el trabajo y prioridad ante cualquier otra faceta de la vida. En este sentido, la retribución y la promoción profesional están asociadas a dicha dedicación plena, constituyendo una barrera para el desarrollo laboral de las mujeres y de los varones que no se adaptan a dicho modelo hegemónico.

Por otro lado, la cultura corporativa puede instalar el prejuicio sobre el nivel de compromiso de las mujeres para con el trabajo, basado en su rol maternal actual o potencial, aludiendo que las mujeres elegirán la familia por sobre su carrera laboral, lo que, en una organización, lleva a no postular a una mujer en un cuadro de sucesión, y lo mismo puede suceder con los varones que manifiestan la intención de dedicarse a las tareas del hogar y de cuidado.

Falta de compromiso por parte del top management y actores clave

Una de las principales barreras para el desarrollo de la mujer en el ámbito corporativo la constituye la falta de compromiso y apoyo por parte de las personas que dirigen la compañía, de los varones en general, así como de las personas que actúan como sponsors o mentoras. El rol de estas últimas es potenciar a las mujeres, por lo que es necesario su compromiso personal, más allá del rol asignado.

Esta falta de compromiso está relacionada con la barrera anterior, que pone de manifiesto que las

organizaciones reconocen, valoran y promueven actores y modelos de liderazgo “masculinos”, y las competencias que son exigidas para una carrera laboral exitosa.

Todos los actores mencionados tienen un rol potencial fundamental para incentivar el cambio, y el compromiso real se manifiesta cuando se observa el cambio de los indicadores de paridad de género en todos los niveles de la organización.

Prioridad de los estilos de gestión y liderazgo considerados “masculinos”

Existen varios estudios sobre las cualidades y los estilos de liderazgo, a través de los cuales se ha tratado de determinar si los líderes aportan cualidades diferentes en función de su género. Existen enfoques que establece que hay estilos “femeninos” y “masculinos” (John Baldoni, 2013). Otros estudios sostienen que hablar de una diferenciación de los estilos de gestión y de liderazgo “masculinos” y “femeninos” puede reforzar los estereotipos y prejuicios de género (OIT, 2015). Las habilidades que se consideran de un liderazgo efectivo, tales como la organización, saber delegar y comunicar, prestar atención, tener empatía y poseer conocimientos, las pueden tener y desarrollar tanto varones como mujeres (McKinsey & Company, 2013). A pesar de esto, las organizaciones tradicionalmente han tendido a valorar positivamente al modelo de gestión y de liderazgo “masculino”, y, en consecuencia, se piensan y se definen los perfiles tomando como parámetro el modelo y el rol “masculinos”. En efecto, las personas que no ejercen ese modelo de liderazgo, encuentran dificultades para concordar con los perfiles buscados. Hoy, el modelo de liderazgo efectivo, más allá de quién lo ejerza, está cambiando e incluye estilos que tradicionalmente se consideraban “femeninos”.

Ausencia o invisibilización de referentes líderes mujeres

Otra barrera para el desarrollo laboral de las mujeres la constituye la falta de líderes mujeres que funcionen como referentes, así como la poca presencia de mujeres en puestos de liderazgo y de responsabilidad o en trabajos, empresas o industrias predominantemente masculinos. Asimismo, aquellas que ocupan esos puestos o funciones, si bien cada vez están más visibilizadas, son estereotipadas y son presentadas como “casos excepcionales”, o con “altos costos” para las protagonistas, como la necesidad de sacrificar la vida familiar para cumplir con éxito sus funciones en la empresa (Anna Fels, 2004).

Exigencia de disponibilidad y movilidad plena

El modelo de liderazgo “masculino” implica “disponibilidad absoluta y total movilidad geográfica”, por consiguiente, a menos que las mujeres y algunos varones se adapten a estas demandas, enfrentarán dificultades para acceder a posiciones de alto nivel (McKinsey & Company, 2013).

En muchas organizaciones, los puestos de liderazgo y de alto nivel exigen dedicación plena y suelen no poner límites de horarios o espacios, desafiando constantemente las fronteras entre el mundo laboral, personal, familiar. Además, los puestos de liderazgo y de alto nivel requieren de movilidad permanente, participación en proyectos que exigen relocalización o tiempo en el exterior, asistencia a congresos y actualización constante, lo que constituye un requerimiento desafiante para las mujeres y los varones corresponsables, limitándoles el acceso a este tipo de puestos.

Los traslados también presentan un sesgo a favor de los varones, ya que presuponen que la pareja está disponible para la relocalización.

Este requisito está estrechamente vinculado con la división sexual del trabajo, que se basa en una familia heterosexual tradicional donde el varón trabaja y la mujer acompaña, no trabaja y se dedica a los hijos e hijas en el lugar de destino. Puede pasar que las personas que han podido o pueden aspirar a estos puestos se autoexcluyen, en particular aquellas que tienen otras responsabilidades fuera del ámbito laboral, limitando así su desarrollo y promociones laborales. Puede pasar que las carreras laborales de sus parejas no les permitan relocalizarse o, en otros casos, son las personas líderes quienes excluyen —consciente o inconscientemente— a las mujeres de estas posibilidades, presuponiendo las preferencias de las mujeres, sobre la base de prejuicios, estereotipos y roles de género.

Políticas de género sesgadas y falta de políticas de corresponsabilidad

En general, las empresas tienen dificultad para proveer una plataforma de corresponsabilidad y de integración de la vida laboral con la personal y/o familiar, acorde a las nuevas realidades, y necesidades sociales y familiares. Estas todavía se encuentran enfocadas solamente en la figura de la empleada-madre, lo que puede generar un efecto contrario al logro de la igualdad de géneros como, por ejemplo, reforzar los estereotipos y roles de género, profundizar la desigual distribución de tareas domésticas y de cuidado, así como naturalizar el rol de cuidadoras y responsables del ámbito doméstico.

Asimismo, al enfocarse solo en la empleada-madre, **no se toma en cuenta a mujeres y varones que eligen otros proyectos de vida** (por ejemplo, mujeres que no tienen hijos, mujeres jóvenes, padres solteros, y diversas formas de conformación del hogar), así como tampoco las intenciones o necesidades de muchos varones de

participar de las responsabilidades domésticas y de cuidado, y que no son alentados a tomar licencias y hacer uso de los beneficios provistos por las empresas. Estos varones en ocasiones **deben enfrentar dilemas similares a los de las mujeres.**

Procesos de toma de decisión informales y excluyentes

En muchas organizaciones, se siguen manteniendo vigentes el hábito y la práctica de toma de decisiones en ámbitos u horarios informales o extralaborales, tales como en los almuerzos, salidas, partidos de fútbol o de golf.

Estos procesos se pueden dar en culturas organizacionales donde predomina, por ejemplo, el “**Old Boy’s Club**”, redes de contactos cuyos efectos son casi invisibles y poderosos, donde ciertos temas o áreas son dominados por varones. Estos, incluso, comparten similares características socio-culturales, y con sus prácticas excluyen a las personas que no participan de esos espacios, especialmente a las mujeres, ya que, generalmente, tienen lugar en momentos en los cuales una persona que se responsabiliza de las tareas domésticas y de cuidado no tiene la posibilidad de participar. En general, estos clubes de varones comparten espacios de socialización más allá de los espacios de trabajo, donde muchas veces se toman decisiones importantes y estratégicas, por ejemplo, la elección de directores de una empresa, promociones, traslados. De este modo, se pone de manifiesto que los estereotipos de género perpetúan la imagen de un líder varón (Bird, 1996).

Violencia y acoso en el ámbito laboral

La violencia afecta directa o indirectamente la vida, la libertad y la seguridad de las personas a lo largo de todo su ciclo vital y en todos los ámbitos

en que desarrollan sus relaciones interpersonales, incluyendo el ámbito organizacional.

La **violencia laboral** es “toda acción, omisión o comportamiento, destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo, y puede provenir de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores” (MTEySS, 2015).

Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter a otra persona y puede ejercerse por acción u omisión. Este trato hostil o vejatorio al que es sometida una persona en el ámbito laboral de forma sistemática se expresa de manera verbal, conductual o física.

La violencia laboral constituye una violación a los derechos humanos y laborales, y condiciona negativamente el acceso al empleo, la contratación, las relaciones, el desarrollo y la permanencia laboral por parte de las personas en las organizaciones. Produce graves consecuencias en el bienestar y la salud física y psíquica, incluyendo la confianza, la moral, la autoestima y el rendimiento de las trabajadoras y trabajadores, y en sus entornos familiares o grupos de pertenencia, incluyendo a los equipos de trabajo y a toda la organización.

El tema de la violencia tiene importancia tanto para las mujeres como para los varones, pero, en el caso de las primeras, la situación se agrava como una forma adicional de **violencia contra las mujeres**³², que pone de relieve la jerarquización entre los géneros, la relación de subordinación femenina en la sociedad y la subvaloración del rol femenino en las organizaciones.

³² La violencia contra las mujeres es “todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada” (Resolución de la Asamblea General 48/104, Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer, 1993).

En el ámbito laboral, los estereotipos y prejuicios de género se traducen en una valoración positiva de los trabajos realizados por los varones, y negativa al evaluar el trabajo ejecutado por mujeres. La violencia laboral contra las mujeres también se refleja en el acoso sexual; cuando se descalifica a la autoridad femenina; cuando se exige la realización del test de embarazo; en la menor capacidad de acceso a las oportunidades de formación y ascenso laboral, así como en el quebrantamiento del derecho de igual remuneración por igual tarea o función.

Entre las formas de violencia laboral contra las mujeres, se pueden encontrar la agresión física, el acoso sexual y el acoso psicológico.

El **acoso sexual**³³ es un fenómeno sufrido más por mujeres, que por varones, en el ámbito laboral, y se presenta cuando se condiciona a la víctima con la consecución de un beneficio laboral —aumento de sueldo, promoción o incluso la permanencia en el empleo— para que acceda a comportamientos de connotación sexual, o cuando, en un ambiente laboral hostil, se dan conductas que dan lugar a situaciones de intimidación o humillación de la víctima. El acoso sexual es una forma de violencia de género que consiste en el ejercicio abusivo del poder.

El **acoso psicológico** hace referencia a una situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo sobre una trabajadora buscando desestabilizarla, aislarla, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral, para poder degradarla y eliminarla progresivamente del lugar que ocupa, sobre la base del género.

Escasa incorporación en las negociaciones colectivas

A pesar de que la negociación colectiva es útil para promover la equidad de género y garantizar beneficios que superen el cumplimiento legal, su uso en el país se ve limitado. De más de 1700 convenios colectivos de trabajo y acuerdos homologados en 2016, solo el 8 % contiene cláusulas de género. De estos convenios, un 80 % refieren a guarderías o licencias por maternidad, por lo cual protegen a la maternidad y no a las trabajadoras en su conjunto. Asimismo, un 9 % de estos convenios hace alusión a la violencia de género, pero a la “doméstica” o “familiar”, lo que no se alinea con la normativa nacional vigente. De dicho porcentaje, en menos de un tercio se contempla otorgar licencias para víctimas. Ninguna de las cláusulas establece modificaciones sustantivas en términos de licencias por paternidad, ni se registra alguna que haga mención al cupo laboral trans.

Esto cobra sentido cuando se examina la reducida participación de mujeres en las unidades de negociación. En un análisis de la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales del MTEySS, en una muestra representativa de 57 comisiones negociadoras constituidas en el primer semestre de 2015, sobresale que, entre las correspondientes a la parte sindical, un 30 % no cuentan con alguna mujer y la proporción de comisiones con 3 o 4 mujeres no supera el 10 %. En lo que refiere a la parte empresaria, el porcentaje de comisiones sin participación femenina llega a casi el 50 %.

³³ Los comportamientos que se califican como acoso sexual pueden ser tanto físicos (violencia física, tocamientos, acercamientos innecesarios), como verbales (comentarios y preguntas sobre el aspecto, el estilo de vida, la orientación sexual; llamadas de teléfono ofensivas) y no verbales (silbidos, gestos de connotación sexual, presentación de objetos pornográficos).

Barreras personales

Las barreras personales hacen referencia a las autopercepciones, actitudes, ambiciones y aspiraciones personales y profesionales de las personas. Se ha desarrollado el tema de las barreras personales de las mujeres y se ha hablado de algunas, en particular de la autoestima, la autoconfianza, el *networking*, como las principales autopercepciones y habilidades que deben fortalecer. No obstante, estas y muchas otras suelen presentarse a cualquier persona, independientemente de su género, en algún momento del ciclo de vida. Asimismo, es importante señalar que estas barreras y juicios externos pueden obstaculizar el desarrollo profesional en tanto y en cuanto estas autopercepciones y habilidades desarrolladas facilitan a cualquier persona alcanzar posiciones de liderazgo.

Cada persona, independientemente de su género, debería realizar una autoevaluación de las habilidades requeridas para ser líder, midiéndose en 3 dimensiones: fortalezas, debilidades y oportunidades, para poner de relieve cuáles son las áreas en donde debe trabajar más.

A continuación, se desarrollan las siguientes autopercepciones y habilidades para contribuir a que las mujeres estén más atentas a las situaciones que se mencionan, sin intención de que se generalice a las mujeres, sino con la intención de visibilizar ciertas situaciones que las mujeres deberían tener presentes para así poder reconocerlas en el caso de que les sucedan.

Autoestima y confianza

Existe una variedad de estudios y artículos que demuestran que tanto los varones como las mujeres tienen el mismo nivel de deseo y ambición de avanzar en sus carreras laborales y alcanzar posiciones de alto nivel (Barsh y Yee, 2011). El desafío que enfrentan las mujeres es hacer frente a los estereotipos y prejuicios que han sido internalizados, lo que puede dar lugar a una brecha de confianza entre los géneros (Anna Fels, 2014).

Esta supuesta falta de confianza y baja autoestima para acceder a puestos de liderazgo está relacionada con la tendencia a que las mujeres generalmente consideran que tienen que cumplir con la mayoría de las competencias requeridas para aceptar una posición para la cual se sienten subjetivamente subcalificadas, subestimando así sus habilidades, talento y experiencia (Credit Suisse, 2014).

Esta brecha de confianza también se manifiesta en la reticencia a solicitar un ascenso y en la tendencia a confiar más en la meritocracia y los canales formales de promoción. En cambio,

los varones tienden a solicitar con más frecuencia promociones, generando así mayor experiencia, exposición y redes de contactos dentro de la organización (Credit Suisse, 2014).

Networking

El relacionamiento interpersonal y la construcción de redes de trabajo, denominados *networking*, es fundamental para el desarrollo de la carrera. En este sentido, las personas que tienen dificultades para generar estos vínculos tienen que lograr ascender sin redes de apoyo.

Puede suceder que las personas no cuenten con redes de apoyo críticas para el desarrollo de sus carreras por diversas razones. Por ejemplo, puede que las responsabilidades familiares que mayormente hoy recaen en las mujeres puedan dificultarlo. También puede pasar que las mujeres se relacionen o sean mentoreadas mayormente por otras mujeres, mientras que los varones tienden a ser mentoreados o patrocinados por



otros varones, que se encuentran posicionados en puestos de alto nivel dentro de la organización. (Catalyst, 2011). Las redes de apoyo con las que suelen contar las mujeres son más bien generales, en lugar de contar con contactos en posiciones jerárquicas (Credit Suisse, 2014).

Otro fenómeno que se puede dar es que las mujeres sean “sobrementoreadas” y “subesponsoreadas” en comparación con los varones, lo que no solo ralentiza su llegada a posiciones jerárquicas, sino que hace también que las mujeres carezcan del incentivo para proyectarse como líder (Ibarra, Carter y Silva, 2010).

Juicios sobre las líderes mujeres

Las mujeres que se desarrollan en posiciones de liderazgo tienen que hacer frente a los prejuicios y estereotipos de género, interiorizados y asimilados por las propias mujeres a lo largo de su vida (Anna Fels, 2004). Las mujeres que tienen actitudes, aspiraciones y comportamientos que desafían a los estereotipos y roles de género muchas veces son percibidas de forma negativa. Puede pasar que, cuando las mujeres son asertivas, actúan con decisión o determinación y seguridad,

y no se detienen o dudan ante las dificultades, son percibidas como más “agresivas”, “prepotentes”, “mandonas”, “autoritarias” o con menos “autocontrol personal” que los líderes varones, poniendo en evidencia que algunos comportamientos o atributos son valorados positivamente en los empleados varones, y son interpretados de forma negativa en las colaboradoras mujeres (Catalyst, 2017).

También puede pasar que las mujeres en puestos de liderazgo, prestigio o poder, muchas veces son desacreditadas porque “fallarían en cumplir el rol femenino”, ya sea porque “siguen las pautas masculinas o dominantes”, particularmente en lo referido a las decisiones profesionales y familiares (porque no tuvieron hijos o hijas, o si tienen, se las acusa de ser “una mala madre, hija o esposa”). Lo mismo sucede con los varones que deciden romper con el mandato social del “proveedor”, y prefieren desarrollarse en el ámbito doméstico y familiar. Esto pone en evidencia que las mujeres no son consideradas solamente sobre la base de su función y competencias, sino también sobre la base de su rol de género (Anna Fels, 2004).

Cada mujer líder tendrá que hacer frente a estos juicios de valor considerándolos como una barrera o no.

Superar las barreras

Para derribar las barreras desarrolladas en este capítulo, el cambio cultural necesario exige que todos los actores clave actúen en conjunto para generar mayor igualdad de oportunidades para todos los géneros. Son necesarias acciones articuladas entre los distintos sectores y transversales a todas las organizaciones. Las empresas pueden llevar adelante una serie de iniciativas o prácticas para generar igualdad real entre los géneros, pero estas solo tendrán impacto real si son parte de un programa específicamente pensado para dar una respuesta acertada a las necesidades de la población de la compañía, que contemple a todas las personas por igual, con criterios de equidad, en función de las dificultades y barreras a las que las personas, la empresa y la sociedad se ven sujetas.

Leyes y margen de acción para las empresas

El objetivo general de esta sección es presentar un panorama de las leyes y los marcos regulatorios (de cumplimiento obligatorio) relativos a la equidad de género en el ámbito laboral. Para ello, se analizan aquellas normas de alcance nacional, y particularmente, las contempladas por la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744 de 1976). En la Ley, se contempla el rol de la madre y, por ende, su protección, pero, al hacerlo, termina reforzando y reproduciendo los estereotipos de género. Así es como la licencia por maternidad contempla 90 días, mientras que la licencia por paternidad tan solo 2 días.

La normativa nacional, aparentemente neutra a los géneros, puede tener repercusiones en una persona o en grupos con características determinadas y puede ejercer un efecto discriminatorio si no se toman en consideración las circunstancias particulares de las personas a las que aplica. En este sentido, se busca presentar prácticas y políticas que las empresas pueden implementar para compensar este efecto hasta que la legislación en esta materia incorpore una perspectiva de género, a modo de alcanzar un marco verdaderamente igualitario. Sobre la base del estudio de convenios colectivos de trabajo celebrados en el país, legislaciones provinciales, y de otros países en la región y Europa, esta sección logra proveer herramientas que las empresas pueden usar para incorporar una perspectiva de género en los procesos de recursos humanos y diseñar un paquete de beneficios ajustados a la realidad de la empresa que contribuyan a la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres. Las medidas listadas en la tercera columna representan un panorama general de lo que las compañías pueden implementar para subsanar las deficiencias del marco normativo nacional, pero se detallarán con mayor profundidad en el capítulo “Pautas para implementar una estrategia de género”.

A pesar de no estar incluida en el siguiente cuadro, la Ley de Actos Discriminatorios (Ley 23.592) de 1988 incluye expresamente al sexo como posible motivo de discriminación y otorga, a la persona damnificada por cualquier tipo de acto (u omisión) de discriminación, la facultad de exigir su cese y reclamar la reparación moral y material del daño ocasionado.

También es relevante destacar la Convención sobre la Eliminación de Toda Forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW en inglés), ratificada por la Argentina en 1985 y con jerarquía constitucional desde 1994. Establece que toda distinción, exclusión o restricción basada en el género, con objeto de menoscabar el reconocimiento, goce y ejercicio de derechos y libertades fundamentales en cualquier esfera de la vida, será considerada discriminación contra la mujer. Además, la CEDAW contempla y exige la adopción constante de todas las medidas —legislativas o de otro carácter— adecuadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera laboral, impedir su discriminación por razones de matrimonio o maternidad y asegurar la efectividad de su derecho a trabajar. Esto incluye la adopción de acciones afirmativas que aceleren la igualdad real entre mujeres y varones.

Asimismo, dada la importancia de analizar las cuestiones de género en toda su diversidad, pueden mencionarse otras leyes nacionales relevantes que pueden incidir en el ámbito laboral y en los negocios:

34 Acciones afirmativas: Medidas de discriminación positivas dirigidas a eliminar desigualdades existentes y equiparar las condiciones de acceso efectivo a derechos. En cuestiones de género, están orientadas a acelerar la igualdad real y efectiva entre los géneros, y a corregir la distribución desigual de oportunidades y beneficios en una determinada sociedad. Abarca una gran variedad de políticas, prácticas, instrumentos regulatorios y metas, como cupos o políticas diferenciales. La idea es que sean temporales para que, con el devenir social, las brechas sociales se reduzcan, y ya no sean necesarias.

- **Ley de Matrimonio Igualitario (Ley 26.618) de 2010:** Al incorporar la noción de “contrayentes”, un matrimonio puede ser constituido por dos personas de igual o distinto género, en igualdad total de derechos y obligaciones. Además, garantiza el derecho a la adopción conjunta.
- **Ley de Identidad de Género (Ley 26.743) de 2012:** Entendiendo que la identidad es un derecho constitutivo de las personas, reconoce el derecho a la identidad de género autopercibida de todas las personas y, a su vez, exige “trato digno”, independientemente de haberse efectuado o no cambios en su documentación personal.
- **Ley de Reproducción Médicamente Asistida (Ley 26.862) de 2013:** Garantiza el acceso universal a estas técnicas, sin limitaciones por orientación sexual ni estado civil, y las incluye en el Programa Médico Obligatorio (PMO). De este modo, protege la igualdad de acceso a los derechos reproductivos.

Temas	En la normativa nacional de la Argentina	Legislación modelo	Posibles medidas impulsadas por la empresa
Violencia contra la mujer	De acuerdo a la Ley 26.485, comprende los siguientes tipos de violencia: -Física. -Psicológica. -Sexual. -Económica y patrimonial. -Simbólica. En el ámbito laboral, también constituye violencia exigir requisitos de estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización del test de embarazo para acceder al empleo, mantenerlo o ascender. También, no ofrecer igual remuneración por igual tarea o función. Incluye el hostigamiento sistemático sobre una trabajadora con el fin de su exclusión laboral.	Francia: Los trabajadores pueden ser objeto de medidas disciplinarias en la empresa, que pueden alcanzar el despido. Además, el empresario tiene la obligación de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legislativas y reglamentarias, definir una política de prevención, y llevar a cabo de forma periódica una evaluación de los riesgos presentes en los puestos de trabajo. CABA y San Juan: Existen disposiciones sobre la prohibición de solicitar certificados de no embarazo a través del preocupacional médico y/o en entrevistas de trabajo. Brasil: Se multa al empleador que exige como condición de contratación un certificado de esterilidad. Reino Unido: El Estado publicó recomendaciones para la eliminación en entrevistas de trabajo preguntas sobre planificación familiar o controles de natalidad.	• Elaborar códigos de ética y manuales de procedimiento internos para regular actos discriminatorios o violentos en el ámbito laboral. • Crear un área especial en RR.HH. o Compliance/Legales para canalizar denuncias de los trabajadores y asegurar una fluida comunicación. • Crear un procedimiento y política de prevención, actuación, seguimiento y sanción del acoso sexual en el ámbito laboral. • Ofrecer una licencia por violencia de género. Puede no requerir la presentación de la denuncia. • Desarrollar procesos y políticas que aseguren el acceso femenino al empleo en igualdad de oportunidades. • Establecer como norma que, en los procesos de selección, no se pregunte sobre la planificación familiar de la candidata. • Comunicar a los proveedores de análisis preocupacionales médicos la estricta prohibición de la aplicación del test de embarazo. • Asegurar igual remuneración por igual trabajo.
Despido por embarazo	Se presume que una mujer despedida en el plazo de siete meses y medio, anteriores o posteriores a la fecha de parto, lo ha sido en razón de él. Hay una indemnización especial de un año de remuneraciones (LCT).		• Comunicado el embarazo, la empresa hace su seguimiento. Si la tarea que hace la trabajadora la pone en riesgo, se procede a un cambio temporal de funciones o tareas.

Referencias:

(LCT): Contemplado por la Ley de Contrato de Trabajo (protección de derechos para trabajadores registrados y en relación de dependencia en todo el país).

(CCT): Contemplado en uno o más convenios colectivos de trabajo, es decir, en acuerdos voluntarios celebrados entre empresas/cámaras empresariales y sindicatos/federaciones.

Régimen de licencias ³⁵			
Temas	En la normativa nacional de la Argentina	Legislación modelo	Posibles medidas impulsadas por la empresa
Licencia por maternidad	La mujer tiene prohibido trabajar por 90 días corridos (45 antes y 45 después del parto). Tiene la opción de reducir la licencia anterior hasta 30 días (LCT).	Santa Fe: Los docentes gozarán de licencia por maternidad, con goce de haberes y por un lapso de 135 días corridos en total, que deberá iniciarse con una anticipación máxima de 45 días y mínima de 30 días a la fecha probable del alumbramiento. En este último supuesto, el resto del período total de licencia se acumulará al descanso posterior al parto. En caso de nacimiento múltiple, el plazo total concedido se extenderá 15 días más.	• Algunas empresas amplían la licencia paga hasta 20 semanas (140 días). • Ofrecer durante un tiempo determinado una jornada reducida o la opción de una reincorporación paulatina al trabajo (soft-landing) para las personas que finalizaron su licencia por maternidad. • Contemplar casos de múltiples alumbramientos, extendiendo la licencia por cada hijo adicional. • Ofrecer una licencia para las personas que recurren a técnicas de reproducción médicamente asistida.
Excedencia	Agotada la licencia, la madre tiene la posibilidad de tomar una licencia por un período de 3 a 6 meses, sin goce de sueldo (LCT).	España: La excedencia se encuentra en Convenios Colectivos de Trabajo. No puede ser inferior a 4 meses ni superior a 5 años. Incluye casos de adopción y en los que se deba cuidar a un familiar.	• Se puede ampliar la excedencia a casos de adopción. No está en la ley argentina, pero hay tribunales que se manifestaron a favor.
Licencia por hijos o hijas con discapacidad	Seis meses posteriores a la licencia por maternidad, sin goce de sueldo, en caso de hijo o hija con Síndrome de Down (Ley 24.716). Aplica solo a la trabajadora mujer.	Uruguay: Hay una licencia laboral especial de seis meses adicional a la de maternidad o paternidad (sin sueldo), para quien tenga o adopte un hijo o hija con Síndrome de Down, parálisis u otras discapacidades físicas o intelectuales severas.	• Aplicar la licencia a todos los casos o tipos de discapacidad (CCT). • Como la licencia es sin goce de sueldo, tener como política ofrecer un mínimo de remuneración. • Inclusión de la licencia para el trabajador no gestante.
Licencia por paternidad	2 días corridos (LCT).	Francia: Los padres tienen derecho a 11 días por nacimiento de hijo y a 18 días en casos de nacimientos múltiples. Lo mismo en Portugal. Noruega: Es de 6 semanas o más.	• En algunos CCT, se admiten de 7 a 15 días corridos para padres biológicos. • Puede ampliarse si hay hijos o hijas con discapacidad o patologías, y en casos de adopción. • La empresa puede obligar al trabajador a tomar la licencia.

³⁵ Se sugiere la interpretación de las leyes analizadas en función de la perspectiva de diversidad sexual. Así, al hablar de licencias por maternidad y paternidad, se refiere a licencias por nacimiento, a modo de contemplar a todas las conformaciones familiares en la llegada de un hijo o hija, tanto por parto como por adopción. Asimismo, en vez de madres y padres, se sugiere reemplazar a estas figuras por las de personas gestantes y no gestantes. Este tipo de licencias deben enfocarse en la responsabilidad y en la acción que la persona tiene que llevar adelante, independientemente de su sexo o género, en lugar de enfocarse en la persona que recibe la licencia, sea o no LGBTI.

Régimen de Licencias			
Temas	En la normativa nacional de la Argentina	Legislación modelo	Posibles medidas impulsadas por la empresa
Licencias parentales o familiares	Se trata de una licencia adicional a aquella por maternidad o paternidad, que se otorga a cualquiera de los progenitores. No está contemplada en la normativa nacional.	Alemania: La ley prevé un permiso de 12 meses para disfrutar en conjunto entre ambos progenitores, desde el nacimiento hasta el decimocuarto mes de vida. Suecia: La ley da un permiso de hasta 450 días por hijo o hija, hasta la edad de 8 años. La madre puede empezar a hacer uso de ello seis semanas antes de la fecha prevista para el nacimiento. De estos 450 días, 30 son obligatoriamente para la madre y 30 para el padre. El resto puede distribuirse. Chile: Permiso posnatal parental (Ley 19.161) (2013). Luego de 3 meses de licencia, la trabajadora puede tener 12 semanas más con percepción de subsidio estatal o volver <i>part-time</i> por 18 semanas. Puede transferir semanas al padre trabajador. Uruguay: Subsidio para el cuidado del recién nacido (Ley 19.161) (2013). Finalizada la licencia por maternidad de 14 semanas, padre o madre pueden usar indistinta y alternadamente el subsidio de dos meses.	- Política de remuneración durante el período de excedencia de la licencia por parto. - Licencias especiales o de un día para adaptación en jardín maternal, inicio de clases, cuidado de familiar, etc.
Licencias por adopción	No contemplado.	Poder Judicial de la Nación: Régimen de licencia por guarda con fines de adopción (Resolución 553/2016). Los trabajadores del Poder Judicial gozan de una licencia de hasta 15 días laborales en el año, con goce de haberes, para realizar los trámites correspondientes e instancias de evaluación. Podrá extenderse por motivos fundados. A los agentes a los que se les otorgó la guarda judicial se les concederá licencia con goce de haberes por 100 días. En caso de adopciones múltiples, hasta 30 días por cada una. En 2006, la Cámara Laboral dio a una mujer adoptiva en Río Negro la misma licencia que una madre biológica.	- Ofrecer licencias por adopción y equiparar los días entre madres biológicas y adoptantes. - Contemplar el rol de los padres, equiparando los días entre madres y padres adoptantes, o al menos entre padres biológicos y adoptantes cuando se amplía la licencia para los primeros.

Régimen posembarazo			
Temas	En la normativa nacional de la Argentina	Legislación modelo	Posibles medidas impulsadas por la empresa
Guardería	Se deben habilitar salas maternas y guarderías para hijos de hasta 6 años, según el mínimo de trabajadoras que determine la reglamentación. Se prevé el reintegro optativo por gastos de guardería, para varones y mujeres (LCT). Observación: Aún falta la reglamentación.	Noruega: En el 2008 batió récords de construcción de guarderías y, desde 2009, se garantiza por ley una plaza para niños. El 90 % de los niños y niñas de 1 a 5 años asiste a un jardín de infancia, público o privado.	• Establecer el reintegro económico por el pago de guarderías mensuales a personas empleadas (CCT).
Lactancia	Toda trabajadora madre de lactante podrá disponer en el transcurso de la jornada de dos descansos de media hora para amamantar a su hijo o hija, y por un período no superior a un 1 año posterior a la fecha del nacimiento, salvo que, por razones médicas, sea necesario que la madre amamante por un lapso más prolongado. En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de trabajadoras que determine la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternas y guarderías para niños o niñas hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan (LCT).	Uruguay: Es necesario pedir reducción de horario al Instituto del Niño y del Adolescente. Chile: El período de lactancia comprende hasta los 2 años posteriores al nacimiento. Además, según la legislación, el lapso del permiso se amplía para alimentar a la hija o hijo por el tiempo necesario para el viaje de ida y vuelta de la madre. El pago del valor del traslado es asumido por el empleador.	• Aplicar la LCT, desarrollado en la primera columna del cuadro. • Otorgar descansos superiores a la media hora. • Establecer que el tiempo de lactancia sea acumulable (entrar más tarde a la mañana y terminar la jornada más temprano). • Extender el beneficio a más de 1 año de vida del niño o niña. • Instalar salas de lactancia en los establecimientos laborales, con las instalaciones necesarias para extracción de leche, amamantamiento y alimentación.

Jurisprudencia: casos de empresas expuestas al riesgo

Sigue siendo habitual encontrar prácticas discriminatorias en el ámbito laboral. Es sabido que, en lo laboral, la igualdad entre mujeres y varones ha sido estrictamente nominal. Ahora bien, la jurisprudencia ha modificado —o busca modificar— este escenario.

El caso más famoso es el fallo de la Cámara Nacional en lo Civil de 2002 respecto a una empresa de *retail*, en el que se discutía si era legítimo restringir el acceso de las mujeres a ciertos puestos de trabajo. La Cámara sostuvo que “al limitarse a la mujer, por la sola razón de su sexo, la posibilidad de emplearse en determinadas tareas y condiciones de trabajo, se restringe su derecho a elegir una ocupación adecuada a sus aptitudes y necesidades, derecho que, en rigor, no es sino una manifestación del ejercicio de la libertad”.

En esa línea, un fallo de 2014 de la Corte Suprema buscó corregir una situación de discriminación en

el sector de transporte público urbano de Salta, sin ninguna mujer chofer de colectivo, ante el reclamo de que a una mujer se le negó dicho puesto a pesar de cumplir los requisitos de idoneidad. Para la Corte, “el género femenino tiene una mayor protección legal porque las relaciones de poder entre hombres y mujeres han sido históricamente desiguales. Si bien se produjeron grandes cambios en las últimas generaciones, las mujeres siguen siendo hoy un grupo desaventajado frente a los hombres en múltiples contextos”. Por eso, se condenó a reparar a la afectada y a adoptar medidas como campañas y convocatorias para mujeres, metas progresivas de incorporación, cupo femenino del 30 %, difusión de la sentencia y programas para identificar requisitos de incorporación de choferes, vacantes, mecanismos de convocatoria y criterios de selección.

Luego de haber comprendido las barreras que enfrentan mujeres y varones para vivir y trabajar en igualdad, se observa la necesidad de atravesar cambios sociales estructurales. Las organizaciones empresariales son actores sociales que puede desempeñar un rol fundamental en la construcción de igualdad, trabajando desde sus “micro sociedades” entendiendo que las organizaciones funcionan bajo ciertos órdenes sociales, con sistemas de gobernanza, con jerarquías, con distribución de responsabilidades y creación de oportunidades, que dan espacio para diseñar e instaurar nuevas reglas de juego de estos sistemas, que pueden servir como modelo inspirador para la sociedad en su conjunto.

Para hacer esta significativa contribución desde el ámbito empresarial, es necesario instalar una nueva cultura organizacional.

El respeto por la igualdad de género y el principio de tolerancia cero a todas las formas de violencia y discriminación deberían constituirse en un **valor organizacional** y, por lo tanto, uno de los pilares de la cultura de la empresa. Es fundamental que el **código de ética, las políticas y los procedimientos** adopten una perspectiva de género para asegurar ambientes de trabajo equitativos y que brinden igualdad de oportunidades.

Para ello, es fundamental que se incluya dentro del **código de ética** una **cláusula**, en caso de no contar con la misma, que explicita el compromiso con la igualdad de género y la no discriminación, para mantener espacios de trabajo libres de acoso y violencia.

El compromiso con la equidad de género puede institucionalizarse como una política específica, o ser parte de una política más amplia de equidad de oportunidades en el empleo para la inclusión de diferentes poblaciones. Es importante, sobre todo en el caso de la segunda opción, que esta política mencione explícitamente el compromiso con “la equidad de género” para que quede claro que el motivo es lograr la igualdad entre los géneros y garantizarla a través de prácticas dirigidas a cubrir los déficits históricos.

Este compromiso explícito con la igualdad de género debiera ser comunicado tanto interna como externamente, sostenidamente en el tiempo, incluyendo la cadena de valor y la comunidad corporativa. Incluso, generaría mayor impacto crear un lema o eslogan, a través del cual la compañía pusiera de manifiesto su compromiso.

La **cultura organizacional** “es un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización que produce acuerdos sobre lo que es un comportamiento correcto y significativo. Incluye el conjunto de las manifestaciones simbólicas de poder, las características de la interacción y de los valores que surgen al interior de las organizaciones que, con el paso del tiempo, se convierten en hábitos y en parte de la personalidad de éstas. Se puede afirmar que la cultura institucional determina las convenciones y reglas no escritas de la institución, sus normas de cooperación y conflicto, así como sus canales para ejercer influencia” (INMUJERES, 2007).



Agenda estratégica y dimensiones de la cultura

Para que el cambio cultural suceda, es fundamental, por un lado, incluir la diversidad de género y la igualdad de oportunidades en la agenda estratégica de la organización, y, por otro lado, que se trabaje con perspectiva de género en las dimensiones que generan cultura, que se desarrollan a continuación, de manera de promover este cambio. Por otra parte, se debe adoptar la perspectiva de género de forma transversal a todas las áreas o procesos, y las acciones deben ser sostenidas a través del tiempo para que el cambio se haga efectivo.

Se identifican cuatro dimensiones que generan cultura, por las cuales se incluye o excluye a las mujeres, y por las cuales se fomenta la paridad y la igualdad de oportunidades, o la desigualdad de género en el interior de la organización:

- Las *prácticas formales de trabajo y relación* entre los miembros de una organización, basadas en un conjunto generalmente escrito de reglas, procedimientos y estructuras, que tienen efecto real en el empoderamiento o desestima de las mujeres, tales como la visibilización y el fomento de las nuevas masculinidades, y las parentalidades corresponsables.
- Las *prácticas informales*, que refieren a la interacción cotidiana y no están explicitadas en las reglas y normas de una organización, que tienen como efecto real la buena convivencia en la diversidad o bien puede dar lugar a la descalificación de la autoridad femenina, la violencia o acoso, entre otros hábitos que obstaculizan el bienestar y desarrollo de las mujeres.
- Los *símbolos e imágenes* utilizados, que pueden reforzar los modelos mentales, así como los roles y estereotipos de género, o bien transmitir mensajes a favor de la diversidad e igualdad de género.

- La *comunicación y el lenguaje* cotidiano y oficial de una organización pueden reforzar los modelos mentales, los roles y estereotipos de género, o bien pueden fortalecer los mensajes en pos de la diversidad e igualdad de género.

En general, los cambios culturales generan tensiones y resistencias, por eso, es importante transversalizar la perspectiva de género en todas las dimensiones que generan cultura, para que operen de forma sistémica y cada posibilidad de resistencia sea rápidamente desarmada por alguna de las dimensiones operantes.

En este sentido, es importante trabajar sobre las políticas y procedimientos, la primera dimensión, para institucionalizar y traccionar este cambio. Luego, las otras dimensiones, tienen componentes que la empresa misma puede pautar con claridad, por ejemplo, qué lenguaje e imágenes se utilizan en sus comunicados, pero, en otros casos, las prácticas y normas existentes requieren ser resignificadas para que tengan poder transformador, por ejemplo, el lenguaje cotidiano y las prácticas informales, a las que se debe estar atento, ya que interviene una carga personal y subjetiva durante la continua interacción entre los colaboradores. De todos modos, se debe tener presente que los cambios no se producen de forma lineal ni homogénea, sino, más bien, se trata de procesos discontinuos que actúan en las cuatro dimensiones mencionadas.

Se debe romper con la idea de que las cuestiones de género son temas que conciernen solamente a las mujeres. Por lo general, las organizaciones enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y, por lo tanto, la responsabilidad del cambio cultural recae casi exclusivamente en ellas, cuando para lograrlo es igual de importante el trabajo con los varones. En este sentido, se debe trabajar activamente en potenciar la participación de



los varones en todos los espacios y actividades provistas por la compañía, donde se reflexione y se trabaje sobre la masculinidad, la feminidad y la igualdad de género, la corresponsabilidad en las tareas domésticas y en las del cuidado, la violencia, para romper el *statu quo* y emprender el camino hacia la igualdad de oportunidades en las organizaciones.

A continuación, se desarrollan algunos de los factores clave presentados anteriormente, que colaboran en la construcción de una cultura organizacional con igualdad de género. Estos factores son masculinidades, acoso y violencia en el ámbito laboral, y comunicación con perspectiva de género.

Promotores del cambio cultural

En relación con la barrera “Falta de compromiso por parte del *top management* y actores clave”, desarrollada en el capítulo “Barreras de género”, para encarar el cambio cultural, se necesita no solo una bajada corporativa y el compromiso del *top management*, sino también el de personas de la dirección, de la gerencia y mandos medios de la empresa, que son quienes generan finalmente la cultura de la empresa. De modo que, todas las personas comprometidas con el cambio cultural pueden tomar un rol activo que acompañe el cambio.

Formatos individuales para la promoción de la equidad de género

El rol de las personas líderes es fundamental en términos de ejemplificación para el resto de la organización. Pueden de esta manera adoptar diversos roles, tales como:

Sponsor

El sponsor es una persona de alto nivel jerárquico, sin distinción de género, que utiliza su influencia en forma intencional y positiva para promover la igualdad de género en la empresa. El rol de sponsor se puede aplicar tanto a una red de mujeres, que gestiona recursos presupuestarios para acciones de promoción u otras actividades, así como a una mujer en particular, a la cual adopta como “esponsoreada”, y con la cual colabora en su exposición externa e interna, y facilitando sus redes de contactos.

Mentor

El rol de mentor o mentora lo ejerce una persona que, por sus conocimientos o experiencia, muestra intenciones de acompañar y guiar a las mujeres. Con su trayectoria laboral, proveen consejo, *feedback* y *coaching* que sirven de guía para que las mujeres avancen en su carrera, adopten una postura de protagonista y una actitud que favorezca su propio cambio.

Champion

El rol de *champion* lo ejerce una persona líder que se muestra visiblemente comprometida con la diversidad e inclusión en los espacios de trabajo, impulsa el cambio, mostrando convicción y necesidad de que el cambio se produzca para lograr la paridad de género. Actúa como un ejemplo a seguir, es inspirador y se convierte en un embajador o embajadora en términos de equidad de género dentro de la organización, facilitando el logro de los objetivos propuestos y acelerando el ritmo del cambio. La persona *champion* puede mentorear o *esponsorear* a las mujeres.

Role model o modelo a seguir

El *role model*, o modelo a seguir, es alguien que personifica un conjunto determinado de valores y que, por ende, desde su coherencia, puede dar a conocer y posicionar la paridad de género, mostrar sus ventajas estratégicas para la empresa y favorecer el cambio organizacional. Es una persona cuyos comportamientos tienden a ser imitados por otras personas, independientemente de su posición jerárquica.

Particularmente, la presencia visible de *role models* mujeres en posiciones de liderazgo permite demostrarles a otras mujeres la posibilidad de ascender profesionalmente en la empresa. Además de servir como inspiración, el conocimiento y difusión de referentes exitosas o en puestos no tradicionales resultan fundamentales por su impacto positivo sobre las creencias personales y las autopercepciones de las mujeres sobre sus capacidades, habilidades y talentos. Así, también, son cruciales para que los varones puedan conocer, aceptar y valorar positivamente la presencia femenina en puestos de responsabilidad.

Por otro lado, más allá de los beneficios que presentan para las mujeres, para los colaboradores varones, la presencia de *role models* del mismo género que defienden la paridad implica una garantía de que no serán juzgados como menos masculinos si defienden la misma causa.

Formatos grupales para la promoción de la equidad de género

Los formatos grupales para la equidad de género se conforman en grupos de colaboradores y colaboradoras que trabajan con el objetivo de promover la igualdad de género dentro de la organización. Es importante que estos grupos estén integrados tanto por varones como por mujeres y se pronuncien con frecuencia respecto del tema.

Se puede conformar como **Consejo o Comité de Género**, una iniciativa promovida y convocada por la empresa, en general integrado por

un grupo de aproximadamente entre 5 y 10 personas con poder de influencia y acción.

También se puede conformar una **Red de Empleados o affinity groups**³⁶, generalmente llamada ERG, ENG, BRG, entre otras formas, con convocatoria abierta y voluntaria, integrada por una cantidad indefinida de personas, y con la capacidad de diseñar sus propias actividades.

A modo de asegurar el crecimiento y éxito laboral de las mujeres, estas redes de apoyo deberían estar conformadas por mujeres con carreras ya desarrolladas, ya que pueden brindar soporte, asesoramiento y *networking*, así como también los fundamentos para creer que el crecimiento laboral es posible en paralelo a la formación familiar). Asimismo, es central que incorporen a varones líderes, debido a que estos disponen de mayores probabilidades para acceder a posiciones de liderazgo y alto nivel.

Es importante contar con la participación y el apoyo de una persona en posición jerárquica dentro de la organización que adopte el rol de *champion* u *sponsor*, como se desarrolló con anterioridad.

Si la empresa cuenta con un **Consejo o Comité de Diversidad** que aborda el trabajo con distintos grupos de personas vulneradas, los formatos grupales de equidad de género deberían estar alineados con el de diversidad en el marco de trabajo y en la estrategia general. Es importante que todos estos espacios tengan una misión y objetivos escritos que definan la razón de su existencia, para que puedan guiar las acciones de las personas que contribuyen en estos espacios.

³⁶ Redes de empleados que se autoconvocan voluntariamente y que comparten temas de interés común. Cada organización las denomina de distinto modo: "Employee Resource Group" o ERG, "Employee Network Group" o ENG, "Business Resource Group" o BRG, "Diversity Network Group" o DNG.



Masculinidades

Al igual que con las mujeres, los modos de actuar, pensar y relacionarse de los varones están pautados según una construcción social: sus características no son innatas ni naturales, sino sociales y aprendidas en una cultura patriarcal. Ser varón no responde a una identidad única, ya que, en la realidad, hay distintas formas de serlo, condicionadas también por la edad, la identidad de género, la clase social, la etnia, la orientación sexual, etc. Por esa razón se habla de un “modelo dominante o hegemónico de masculinidad para cada sociedad y momento histórico, pero con una diversidad de identidades masculinas y maneras de ser hombre” (Instituto Vasco de la Mujer, 2008). Este modelo hegemónico, vinculado a la visión androcéntrica, distingue al varón por ser joven, jefe de familia, físicamente apto, blanco y heterosexual. En efecto, otras formas de vivir la masculinidad son anuladas y quienes no cumplen con estos atributos, tales como varones con discapacidad, adultos mayores, en situación de vulnerabilidad, gays, pueblos originarios, etcétera, son invisibilizados o menospreciados.

Desde el siglo XX se han dado transformaciones sociales que dieron origen al concepto de “nuevas masculinidades”, una propuesta de construcción de formas de ser varón que cuestiona el modelo tradicional-patriarcal. El ingreso masivo de las mujeres al mercado laboral obligó a muchos a asumir nuevas tareas en el hogar y a abandonar su control exclusivo sobre la economía familiar, lo que impulsó la noción del divorcio y la autonomía de las mujeres. Sin embargo, a pesar de estos avances, el modelo hegemónico de masculinidad se sostiene porque la estructura social no ha cambiado sustancialmente y los varones siguen disfrutando importantes privilegios.

En este sentido, los “nuevos masculinos” adhieren al reclamo de una representación igualitaria en los ámbitos de responsabilidad (empresariales, parlamentarios, políticos) y a una visión del otro como sujeto social, ignorando sus características físicas, su género u orientación sexual. También buscan reducir los costos que implica, para los propios varones, una división rigurosa de roles y expectativas entre géneros. Su figura tradicional como responsable principal del sustento económico familiar los obliga a extender sus jornadas laborales, dedicar gran parte de su vida al mundo productivo, y abandonar el desarrollo de ciertas capacidades, particularmente aquellas relacionadas con lo afectivo y el cuidado de la familia, a lo que se le suma la incomprensión o el rechazo social de aquellos que rompen con el modelo tradicional y asumen comportamientos o funciones considerados “femeninos”.

Como las nuevas masculinidades facilitan, acompañan y cohesionan el proceso de cambio, es importante que la empresa provea un ambiente inclusivo de trabajo, adecuado para que los colaboradores varones puedan asumir libremente nuevos modelos masculinos, ya sea en su vida personal-doméstica como a nivel organizacional. En un contexto de cambios de paradigma como el contemporáneo, resulta positivo que los varones se sientan libres de diseñar y ejercer, por ejemplo, su propio estilo de liderazgo, trascendiendo los estándares tradicionalmente establecidos como “masculinos o “femeninos”, que refuerzan los estereotipos de género, y que tal vez incorporen comportamientos más dialógicos, colaborativos y de consenso, que, en general, se asocian a estilos femeninos.

Es central promover el cambio de comportamientos dominantes entre los colaboradores que funcionan según modelos tradicionales de masculinidad. Se los puede incentivar a adoptar una nueva forma de ser varón, prescindiendo de la exclusividad de su privilegio para compartirlo con las mujeres. El cambio cultural implica romper con el empoderamiento basado en la idea del “poder sobre”, por el cual una ganancia para las mujeres significa una pérdida para los varones. En esa línea, el rol de la organización consiste en impulsarlos a reconocer la existencia de los sesgos de género, entender sus costos y las barreras que previenen su apoyo al cambio organizacional, e informarse sobre cómo pueden beneficiarse de la igualdad de género.



Involucramiento de los varones

Prácticas para la promoción de las masculinidades no tradicionales

Se pueden destacar algunas prácticas que promueven las masculinidades:

- Designar varones en roles no tradicionales (como recepcionistas o secretarios).
- Promover role models varones acordes con las nuevas formas de ser varón.
- Ofrecer talleres de reflexión sobre estos nuevos modelos.
- Vincular al liderazgo masculino de la empresa con el objetivo de la paridad de género. Como aliados, los líderes pueden mostrar de modo público y transparente su compromiso con un ambiente de trabajo inclusivo libre de sesgos, acoso y discriminación.
- Impulsar programas de mentoreo para varones a cargo de las mujeres.
- Brindar información sobre las políticas de la empresa respecto de la integración vida-trabajo, fomentar la corresponsabilidad y disponer de licencias que superen el cumplimiento legal o innoven en su aplicación.

Actitudes con perspectiva de género por parte de los varones

Sin importar el modelo de masculinidad no tradicional al que adhiere el colaborador varón, existen una serie de actitudes cotidianas que este puede adoptar –y la empresa puede promover– para favorecer el proceso de cambio:

1. Abandonar las actitudes que intimidan y humillan a las mujeres, que se dan de forma visual o verbal, repetidas veces, por ejemplo, el maltrato o el desprecio. Cuidar el lenguaje, omitir palabras como “mina”, “chica” u otros minimizadores que las degradan, y confrontar

con quienes las usen. No hacer chistes sexistas, ni ignorar o reírse de otros que se hagan, ya que implica su aprobación. En un discurso, evitar mencionar a las mujeres por su género (por ejemplo: en vez de “se presentan a concurso tres candidatos y dos mujeres”, se debería decir “se presentan tres candidatos y dos candidatas”).

2. No hacer o ignorar comentarios que refuerzan la idea de mujer-objeto. Demostrar descontento con quienes los hagan.
3. Cuidar el lenguaje y eliminar palabras peyorativas como “pollerudo” u otras que cuestionan la masculinidad de colegas varones. Demostrar descontento con otros que las usen.
4. No desvalorizar a las mujeres ni a otros varones quienes tienen prácticas o formas de trabajo diferentes.
5. No segregar a las mujeres, competir con ellas, ni demandar su masculinización.
6. Evitar formas sutiles por las que los varones, tal vez de forma inconsciente, socavan a sus colegas mujeres (por ejemplo: interrumpiéndolas en reuniones o dándoles más peso a las opiniones expresadas por varones). Estimular lo mismo en otros varones.
7. Incluir a colegas mujeres si son excluidas de conversaciones o toma de decisiones. Generar espacios donde se integren con las mujeres (como en el momento del almuerzo). No hegemonizar la palabra, dejando que otras personas lideren la conversación y den su opinión.
8. No elaborar suposiciones basadas en el género sobre los intereses profesionales, las necesidades y habilidades de colegas, ni quedarse callado cuando las elaboren otras personas (por ejemplo: “ella no quiere cambiar de puesto porque tiene un hijo recién nacido” o “él no necesita un arreglo de flexibilidad laboral”).
9. Prestar atención y no quedarse callado ante casos de desigualdad (utilización de criterios de promoción de varones basados en su po-

tencial y de mujeres basados en logros concretos, criterios de estatus marital o parental para candidatas mujeres, etc.).

10. Ofrecerse a asumir tareas administrativas u operativas y no permitir que las mujeres del equipo se encarguen de ellas sistemáticamente, incluso si lo hacen de modo voluntario (por ejemplo: escribir una minuta o servir el café en una reunión de personas del mismo nivel jerárquico).
11. Al escuchar a colegas mujeres que atribuyen ciertas experiencias negativas al sexismo, no tomar una postura defensiva u ofrecer explicaciones alternativas por el simple hecho de ser varón.
12. Cuestionarse y examinar por qué no hay más mujeres en los equipos de trabajo mayormente compuestos por varones, y más varones en aquellos con una gran mayoría de mujeres.
13. Informarse sobre las iniciativas de género de la empresa y tomar parte en ellas. No depender de colegas mujeres para cono-

cer del tema y participar en talleres de reflexión y concientización. Conversar con otros varones sobre los costos de la inequidad de género y el compromiso personal con un espacio de trabajo inclusivo.

14. En caso de tener personas a cargo, promover y acompañar las políticas de la empresa que apunten a la paridad en todos los niveles de la organización. Buscar y aprovechar oportunidades para trabajar con mujeres.
15. Hacer uso de los beneficios de integración laboral-familiar (licencia por paternidad, licencias parentales, teletrabajo, etc.). Comunicar apoyo a quienes los utilizan.
16. Asumir un rol de mentor o sponsor de alguna líder en ascenso. Dar a conocer mujeres líderes que uno admire.
17. Incluir más mujeres en la red profesional propia.
18. Involucrarse en las redes de empleados de la empresa, o iniciar una si es necesario. Unirse a grupos de varones dedicados a eliminar el sexismo en el trabajo.

Violencia y acoso en el ámbito laboral

Para generar una cultura organizacional libre de acoso y violencia por razón de género, es fundamental que la empresa genere condiciones de trabajo saludables. La consolidación de una cultura respetuosa de la dignidad de las personas permite evitar situaciones de violencia o discriminación que pongan en cuestión la reputación de la organización. Por consiguiente, cuidar a las personas se traduce en cuidar a la compañía.

A continuación, se presenta una serie de medidas y consideraciones que las organizaciones pueden tomar para combatir la violencia en los espacios laborales, sobre la base de las experiencias compartidas de algunas de las empresas miembro de la R.E.D.

Políticas, protocolos y procedimientos

La formulación de políticas, protocolos y procedimientos contribuye tanto a la institucionalización del tema como al compromiso de la empresa con las víctimas. Se debería contemplar la institucionalización de estrategias y medidas de concientización y prevención, además de los procesos de sanción y reparación. Es importante que este marco de actuación sea lo suficientemente flexible como para poder abordar cada caso de forma particular. Se debería contemplar la descripción de la responsabilidad de las personas líderes y los equipos de trabajo en la prevención de la discriminación y el acoso, la promoción de

la convivencia organizacional, y la resolución de conflictos.

También se debieran implementar procedimientos de denuncia de situaciones de violencia, discriminación o acoso que garanticen la confidencialidad de denunciantes. Se pueden proveer distintos canales, tales como líneas éticas o casillas de mails, que sean independientes, anónimos y específicos para casos de acoso y violencia. Asimismo, se puede conformar un “Comité de Ética”, que puede estar compuesto por miembros de la dirección, y puedan pronunciarse ante cada caso particular. No obstante, es importante tener presente que puede haber conflicto de interés si es que la persona denunciada forma parte de este Comité. Es necesario, tener un procedimiento escrito en caso de que esto último suceda.

Es de suma importancia la comunicación institucional ante casos de acoso y discriminación. Se debe hacer explícito el repudio a ciertos comportamientos en la organización, a la vez que se deben reforzar los valores y mensajes que sostiene la compañía.

Las políticas, protocolos y procedimientos deberían ser conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa, las personas en posición de liderazgo, la cadena de valor y los grupos de interés, y también deberían ser de aplicación obligatoria.

Prácticas de prevención

Es importante implementar medidas de prevención de discriminación y violencia, y el abordaje debería considerarlas fenómenos que pueden ser provocados en cualquier momento y ámbito, y por cualquier persona, a pesar de que se consoli- de una cultura organizacional respetuosa de la dignidad de las personas. Las empresas pueden:

- Elaborar notas y campañas informativas que aborden las diversas formas de discriminación y violencia, sus características, indicadores, y sus efectos en los ámbitos de trabajo, así como la diferencia entre violencia laboral y exigencia, estrés o conflictos laborales. Proveer información acerca de la normativa vigente en el país, las vías de denuncia y de seguimiento, así como los procedimientos de la empresa.
- Sensibilizar y concientizar³⁷ activamente sobre la violencia y la discriminación y sus diversas manifestaciones, así como los riesgos y consecuencias. Capacitar a todo el personal, especialmente a los mandos medios y altos, sobre estos temas e integrarlos al proceso de inducción de ingresantes. Complementar con estos temas durante las capacitaciones sobre diversidad e inclusión.
- Trabajar sobre los modelos de liderazgo hegemónicos en la empresa, y fomentar la diversidad de modelos de gestión y de liderazgo.
- Elaborar un manual de procedimiento para que todas las personas puedan identificar casos de acoso, discriminación y violencia, y sepan cómo actuar.
- Incluir en las evaluaciones de clima organizacional aspectos relacionados con el acoso, la discriminación y la violencia.
- Generar espacios abiertos en la estructura edilicia, para evitar que se den situaciones de acoso o violencia en espacios cerrados.

37 Sensibilización y concientización: Se trata de un proceso de cambio emotivo (sensibilización) y racional (concientización). Produce la asimilación de información y nuevos puntos de vista para modificar las actitudes indiferentes, y genera procesos de aprendizaje, análisis, de reflexión y de revisión de conductas, se abordan cuestiones ocultas o naturalizadas, se cuestionan los prejuicios, así como se estimulan la acción y el cambio actitudinal. La sensibilización sobre un tema no se traduce necesariamente en que la persona vaya a acordar con lo que le ha sido transmitido. La sensibilización constituye el primer paso y no es el único para lograr cambios de hábitos en la población. La concientización implica la internalización de la información por medio de la reflexión. Concientizar en género implica dar a entender la existencia de diferencias y desigualdades entre y dentro de los géneros, determinadas por la sociedad y la cultura en un tiempo y lugar determinado.

Prácticas de sanción y reparación

El acoso, la violencia o la discriminación se puede dar entre pares, entre líderes y personas de su equipo, y entre proveedores (por ejemplo, distribuidores) y la clientela o personas en general. Asimismo, se puede dar de forma presencial o virtual (por ejemplo, a través de las redes sociales).

Ante casos de acoso o violencia que se presenten en los espacios de trabajo, las medidas que se adopten deben garantizar el cese inmediato de la situación de violencia y el retorno de la víctima en condiciones de seguridad, conservando la imparcialidad en todo momento hasta que se determine lo sucedido. Asimismo, se debe buscar el involucramiento y la articulación entre todas las áreas vinculadas tales como Legales, Recursos Humanos, Diversidad e Inclusión, y Compliance, a la vez que la organización debe asumir el compromiso de averiguar si el problema se extiende a otras trabajadoras o trabajadores.

Trabajo con la víctima

Es responsabilidad de las empresas proveer ambientes de trabajo seguros. Para esto, las empresas pueden:

- Proveer asesoramiento, orientación, asistencia y acompañamiento a la víctima.
- Otorgar asistencia jurídica.
- Crear y proveer espacios cerrados, confidenciales y seguros de escucha a las trabajadoras o trabajadores, y para realizar las entrevistas e indagaciones correspondientes, donde se preserve el anonimato de las personas involucradas, y donde se pueda hablar de la situación sin riesgos.
- Mantener un contrato con una organización externa que investigue los casos y/o administre las denuncias.
- Contemplar el cambio de horarios laborales de la persona afectada, en caso de acuerdo con la víctima.

- Proveer una guía con recomendaciones personales y pasos a seguir para las personas víctimas de discriminación, acoso y violencia.
- Con respecto a los casos de violencia doméstica, se puede hacer una derivación responsable a instituciones especializadas, como, por ejemplo, “La Casa del Encuentro”. También se puede recurrir a las áreas y mecanismos gubernamentales, como la Línea Nacional de Atención Telefónica y Gratuita (144), la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL) del Ministerio de Trabajo, que brinda orientación y asesoramiento y recibe denuncias sobre el tema. La empresa puede hacer el seguimiento del caso.

Trabajo con el victimario

Las medidas que tome la empresa deberán ser acordes al tipo de acoso o violencia y la gravedad del caso. La organización puede:

- Formular recomendaciones en los casos en que se dé acoso o violencia fuera del ámbito laboral, por ejemplo, cuando se produce la difusión de fotos comprometedoras de algún colaborador o colaboradora.
- Proveer orientación sobre género y diversidad.
- Realizar apercibimientos.
- Suspender en el puesto de trabajo.
- Separar del equipo, cambiar de posición o relocalizar.
- Formular sanciones escritas en el perfil del victimario.
- Hacer una derivación psicológica.
- Provocar un impacto en la evaluación de desempeño y en la compensación.
- Retrasar o negar ascensos.
- Desvincular.

Rol de la empresa ante casos de violencia doméstica

La violencia doméstica es una de las formas de violencia hacia las mujeres, ejercida por un integrante del grupo familiar³⁸, que daña la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, emocional, sexual, económica o patrimonial, así como también la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres.

La violencia doméstica hacia las mujeres afecta a 1 de cada 3 mujeres a nivel global, sin distinción de edades ni niveles socioeducativos, según los datos que brinda Naciones Unidas³⁹.

Muchas veces se piensa en la violencia doméstica como un tema privado, que pertenece a la intimidad de las personas y que, por lo tanto, la empresa no debe involucrarse. Sin embargo, la posibilidad de intervenir se sustenta en principios éticos. Además, la violencia doméstica impacta en el desarrollo de la persona, y en su desempeño y productividad. Inclusive, existen casos en los que empresas han sido consideradas legalmente responsables, debiendo pagar indemnizaciones por no haber obrado adecuadamente en situaciones

de violencia que se convirtieron en femicidio de empleadas. Asimismo, las estrategias para poder salir de la violencia difieren de acuerdo a las posibilidades que tengan las mujeres en términos de autonomía económica, la red de contención familiar y relacional, y los servicios de atención a víctimas a los que puedan acceder.

En este sentido, las organizaciones tienen un rol fundamental, ya que con su compromiso, pueden informar, sensibilizar y concientizar sobre estos temas, como así también tomar acciones precisas en caso de que una trabajadora sea víctima de violencia. Asimismo, los ámbitos laborales pueden ser lugares seguros en los que las mujeres que atraviesan estas situaciones pueden encontrar una red de ayuda y contención. Así, el rol de las personas en posición de liderazgo, como figuras responsables, es fundamental y puede salvar vidas al detectar casos o al acompañar a aquellas colaboradoras que manifiesten y comuniquen su situación. La organización puede asumir responsabilidad al formular medidas apropiadas en caso de tomar conocimiento de una situación de violencia de género, convirtiéndose en un agente de cambio positivo.

Más información o recursos en los siguientes links:

- El Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) desarrolló la Guía para prevenir y erradicar la violencia doméstica desde los lugares de empleo “La violencia no es negocio”, que se puede descargar en el siguiente link:
<http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm?fuseaction=MUESTRA&codcontenido=2994&plcontempl=43&aplicacion=appl87&cnl=15&opc=49>
- Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL): www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl.
- Instituto Nacional de las Mujeres: www.cnm.gob.ar/queeselinam.php.
- Línea 144 de atención en violencia de género: www.cnm.gob.ar/Linea144.php
- Recursos para la atención integral de las mujeres en situación de violencia del Instituto Nacional de las Mujeres: www.cnm.gob.ar/guianacrecra.php.

³⁸ Se entiende por grupo familiar el originado en el parentesco sea por consanguinidad o por afinidad, el matrimonio, las uniones de hecho y las parejas o noviazgos. Incluye las relaciones vigentes o finalizadas, no siendo requisito la convivencia.

³⁹ Datos obtenidos de la página web de ONU Mujeres “Hechos y cifras: Acabar con la violencia contra mujeres y niñas”. <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures> (última vez ingresado 13/11/17).

Centro Integral de Género de las Fuerzas de Seguridad Federales

A partir de la experiencia del Centro Integral de Género (CIG), las empresas pueden incorporar su mecanismo de acción como modelo y buena práctica ante situaciones de violencia que surgen o se trasladan al espacio de trabajo, en particular en lo que refiere al trabajo con la persona victimaria y el seguimiento de la persona violentada.

El CIG es un dispositivo que funciona dentro de cada una de las cuatro Fuerzas de Seguridad Federales, con el objetivo fundamental de asesorar, contener y derivar a aquellas personas que realicen denuncias de violencia de género (física, psicológica, sexual, económica y simbólica), que se suscitan en el ámbito laboral e intrafamiliar de sus empleados y empleadas, independientemente de que se trate de personal policial o civil.

Las denuncias son recibidas mediante cualquier medio de comunicación (personalmente, vía telefónica, por correo electrónico, etc.) y son realizadas ya sea por la propia víctima, sus superiores, sus pares laborales o su propia familia. El equipo interdisciplinario que toma la denuncia, en primer lugar, realiza una entrevista con la víctima en la cual se la contiene y asesora; en segundo lugar, se efectúa un informe interdisciplinario dirigido a sus superiores, el cual contiene recomendaciones tendientes a evitar que se produzcan hechos posteriores, y finalmente, se inicia un seguimiento del caso a través de la comunicación permanente con la persona denunciante.

El accionar del Centro dirigido a las mujeres afectadas por violencia intrafamiliar se basa en la “derivación responsable”, es decir, la derivación de la víctima a centros de atención o instancias especializadas para que pueda ser atendida por expertos en el tema. Para ello, sistematizan información de este tipo de lugares por medio de un “recurso”⁴⁰. Así, se encargan de establecer el contacto con la organización más cercana que la reciba, se le provee toda la información pertinente a la trabajadora y, posteriormente, se inicia un proceso de seguimiento y contención de la misma. De acuerdo a la gravedad del caso, a la trabajadora se le puede otorgar una licencia por violencia de género. El objetivo de la licencia es facilitarle el tiempo para realizar los trámites judiciales requeridos para solicitar protección, y para recuperarse emocional y físicamente.

Para situaciones de violencia laboral, dependiendo de la gravedad del caso, también se ofrece una licencia por violencia durante el desenvolvimiento del sumario. Esta se puede extender, por ejemplo, ante episodios de abuso sexual. Asimismo, la trabajadora puede optar por un traslado por cuestiones de seguridad hasta que se tome acción con el victimario.

A partir del momento de la denuncia, las acciones que toma el Centro respecto a la persona acusada de violencia son más de carácter preventivo que disciplinario, al tener capacidad de recomendar medidas cautelares, pero no sanciones. Así es que, para casos

⁴⁰ “Recursos para la atención integral de las mujeres en situación de violencia”, donde se puede encontrar un listado de organismos de gobierno y organizaciones sociales por provincia encargadas de prevenir, asistir y erradicar la violencia contra las mujeres. El Instituto Nacional de las Mujeres también dispone de un recurso online.

de violencia intrafamiliar o doméstica que se encuentran judicializados, se le retira el arma reglamentaria y se le asignan tareas que no requieren su uso hasta la conclusión de los procedimientos judiciales. En cambio, para aquellos casos que surgen en el ámbito de trabajo, la normativa estipula, como primera recomendación, la separación y el traslado de la persona denunciada. Para las situaciones particulares de acoso sexual, esta última medida es aplicada de modo inmediato y sin necesidad de juzgamiento firme tras el ingreso de la denuncia, y se extiende hasta la conclusión del proceso judicial.

Además de atender situaciones específicas de violencia, el CIG también interviene en otras cuestiones de género como discriminación, distribución de tareas, abusos de autoridad, condiciones de trabajo e integración vida laboral-vida personal. Por medio de mesas de trabajo o de la formación de oficiales, jefes, superiores y personal, buscan garantizar condiciones equitativas en el acceso, la permanencia y el desarrollo de las mujeres dentro de la fuerza.

Campaña contra la violencia hacia la mujer en el ámbito doméstico

La Campaña Empresas contra la Violencia hacia las Mujeres en el Ámbito Doméstico es una iniciativa conjunta del Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), Fundación Huésped y la R.E.D. de empresas por la diversidad, que tiene por objetivo brindar a las empresas una herramienta que informe y sensibilice a los empleados sobre este tema.

Mensajes y piezas

La campaña se desarrolla en tres etapas: la primera contiene material de sensibilización sobre qué es la violencia hacia las mujeres y algunas cifras; la segunda contiene material sobre cómo detectar las señales en alguien que sufre violencia; la tercera contiene material sobre cómo hacer la denuncia y procedimiento básico de acompañamiento.



Comunicación con perspectiva de género

El lenguaje juega un rol fundamental en la construcción de la cultura y de las identidades; construye significados, genera sentido y percepciones y, con ellos, valoraciones positivas o negativas sobre lo que nombramos; y, al nombrar, se da existencia, ya que lo que no es nombrado es invisibilizado o negado.

La violencia simbólica es la que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos, transmite y reproduce dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de las mujeres en la sociedad. A través del lenguaje, se construyen imágenes de las personas y grupos sociales, y se transmiten y refuerzan los estereotipos y roles de género, reproduciendo las relaciones asimétricas e inequitativas que se dan en la sociedad. El lenguaje, tal como se vive en la actualidad, contribuye a la reproducción del paradigma patriarcal heteronormativo⁴¹ excluyente y, por ende, cada persona puede reproducir expresiones discriminatorias, estereotipadas o estigmatizantes, no solo en el uso del lenguaje, sino también a través de las relaciones sociales, que se manifiesta a través del lenguaje no verbal y las actitudes.

En las organizaciones, se puede implementar una serie de medidas para adoptar una comunicación audiovisual y un uso del lenguaje —oral y escrito— con perspectiva de género, que promueva un trato igualitario y respetuoso de la dignidad de las mujeres y los varones. Es importante mencionar que su uso dependerá del tipo de formato que adquiera la comunicación. Se debe prestar atención a que el lenguaje visibilice los géneros y la diversidad de género a lo largo de todos los documentos, sin que se vaya diluyendo a medida que transcurre la lectura o el discurso.

Uso del lenguaje con perspectiva de género

Cuando se hace un uso sexista y androcéntrico de la lengua, se reproducen y se refuerzan las relaciones inequitativas que se dan en la sociedad. Al eliminar el sexismo en la lengua, se puede visibilizar y otorgar entidad a las mujeres y a la diversidad de géneros; visibilizar sus experiencias y necesidades; así como detectar estereotipos y prejuicios de género.

Entre las medidas que se pueden adoptar para un uso del lenguaje con perspectiva de género, se encuentran:

- Uso de formas dobles e impersonales, para evitar la generalización en masculino, culturalmente considerado como género gramatical universal y neutro, que invisibiliza a las mujeres y no refleja la visión y la experiencia de aquellas.
- Uso de las barras y del paréntesis. Por ejemplo, en lugar de decir “candidato”, puede decir “candidata/o”. Esta medida puede dificultar la lectura, aunque resulta útil para los formularios. Por otro lado, esta medida reproduce el sistema binario de género.
- Uso de la @, la “x” o la “e”. Estos recursos surgieron para romper con la reproducción del sistema binario de género. Por ejemplo, en lugar de decir “las y los trabajadores”, puede decir “l@s trabajador@s” o “lxs trabajadorxs”.
- Uso de abstractos o anglicismos. Por ejemplo, se puede hacer uso de sustantivos colectivos o

⁴¹ Construcción cultural que ubica a la heterosexualidad como norma y única posibilidad de valor en la organización de la vida social humana. Se compone de un conjunto de reglas que llevan a las personas a actuar conforme a los patrones heterosexuales dominantes e imperantes. Propone una visión homogeneizante de las personas, establece un orden de jerarquías para la diversidad sexual, y excluye e invisibiliza a las personas LGBTI. Esta concepción ideológica y cultural conlleva la creencia de que todo lo que no es heterosexual es “anormal” o “antinatural”, lo que da lugar a situaciones de rechazo, discriminación y violencia. A partir de la Ley de Matrimonio Igualitario, el sistema legal argentino rompe con este paradigma al concebir al matrimonio civil como la unión de dos personas, independientemente de su sexo y/o género.

palabras o expresiones abstractas, tales como los términos el “grupo”, el “personal”, el “equipo”, el “cuerpo”, la “población”, la “clientela”, la “parte inversora”, la “persona”, entre otras.

- Uso de artículos y pronombres para omitir o eliminar las referencias personales. Se puede recurrir a “quien”, “quienes”, “alguien”, “cualquiera”, “cada”, “nadie”, “la mayoría”, “la minoría”, en lugar de decir “el”, “los”, “aquel”, “aquellos”, “uno”.
- Visibilización de las mujeres en el uso de los términos referidos a profesiones, cargos, títulos o actividades humanas. Cuando se comunique una oferta de empleo, se recomienda colocar la profesión tanto en femenino como en masculino.

Comunicación audiovisual con perspectiva de género

Es una práctica muy común que, desde las organizaciones, se transmitan mensajes e imágenes sexistas o estereotipadas, que presentan a las mujeres minorizadas, cosificadas, hipersexualizadas, y relacionadas con valores tales como la debilidad, la pasividad y la dependencia. Este tipo de comunicación afecta las percepciones que socialmente se tienen sobre los roles, comportamientos y habilidades de las mujeres y los varones.

Una de las modalidades de la violencia simbólica es la violencia mediática contra las mujeres, que consiste en la publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados que, de manera directa o indirecta, promuevan la explotación de mujeres, injurien, difamen, discriminen, deshonren, humillen o atenten contra la dignidad de las mujeres, así como también la utilización de mujeres, adolescentes y niñas en mensajes e imágenes pornográficos, que legitimen la desigualdad de trato o construyan patrones socioculturales reproductores de la desigualdad o generadores de violencia contra las mujeres. Asimismo, la vio-

lencia simbólica en la comunicación naturaliza el estereotipo de género, por ejemplo, reflejar en las comunicaciones a la maternidad como única opción de vida.

Entre las medidas que se pueden implementar para adoptar un uso de la comunicación audiovisual con perspectiva de género, se encuentran:

- Comunicaciones respetuosas de la dignidad de las mujeres. No comunicar mensajes o imágenes sexistas y no atentar contra la dignidad femenina.
- Diversidad de patrones. Se debe visibilizar a las personas en toda su diversidad (con distintos patrones estéticos, de comportamiento y de proyectos de vida, diversidad corporal, identitaria, etaria, étnica, personas migrantes, personas con discapacidad, personas de pueblos originarios, personas LGBTI, tales como las mujeres trans, personas adultas mayores, entre otras).
- Diversidad, paridad e igualdad en la representación de los ámbitos domésticos y productivos. Se debe representar a mujeres y varones en diversos roles sociales, tanto públicos/productivos como privados/domésticos.
- Paridad e igualdad entre los géneros en la composición de la escena. La actitud o disposición entre las personas no debe manifestar jerarquización de géneros.
- Visibilización de la diversidad sexual y de la conformación familiar. Romper con los estereotipos de género (binomio mujer-varón) y de conformación familiar, mostrando familias monoparentales, homoparentales, lesboparentales, ensambladas, etc.
- Mensajes de igualdad desde la primera infancia. No reproducir ideas ni estereotipos sexistas en las publicidades o comunicaciones dirigidas a niñas y niños.
- Uso de los tonos de voz no estereotipados ni ofensivos de la dignidad de las personas.

Evitar el uso de tonos de voz femeninos que tengan el fin de ridiculizar o estigmatizar a las mujeres o a los varones que no encajan con el patrón de masculinidad hegemónica.

Revisión de prácticas de comunicación en las empresas

El lenguaje va cambiando a lo largo del tiempo para responder a las necesidades de la comunidad que lo utiliza. Los usos lingüísticos se modifican a medida que la realidad social va cambiando, y se generan, en cada época, nuevos consensos respecto de las normas lingüísticas. En este sentido, día a día hay oportunidad de construir un lenguaje inclusivo, por lo que es necesario que cada persona revise sus prácticas discursivas, así como las organizaciones deben hacer uso de un lenguaje inclusivo en todas las comunicaciones —tanto internas como externas— y mensajes institucionales, incluyendo la publicidad.

Asimismo, se debieran revisar todos los contenidos que se generan dentro de la empresa, ya

sea en las presentaciones institucionales, las presentaciones digitales que utilizan las personas empleadas internamente o hacia la clientela o las personas usuarias, la publicidad, las campañas, los anuncios de oferta de empleo, los documentos de uso interno, entre otros materiales, para asegurarse de que el uso del lenguaje y de las imágenes inclusivos y no sexistas sea transversal a toda la organización. Para ello, se puede elaborar o proveer material interno con orientaciones y propuestas concretas para fomentar el uso interno y externo de un lenguaje e imágenes inclusivos. También se puede sensibilizar internamente, capacitar a los equipos claves, y los mandos medios y altos, a la vez que se puede hacer un llamado de atención cada vez que alguien haga un comentario, chiste o gesto ofensivo.

En síntesis, es importante expresarse utilizando un lenguaje que refleje la igualdad entre las personas, que visibilice a aquellas pertenecientes a grupos vulnerados o invisibilizados, que no reproduzca estereotipos, ni etiquete o encasille a las personas, para que todas reciban un trato equitativo y puedan desarrollar sus potencialidades.

Para profundizar en el tema, puede consultarse la **Herramienta de Comunicación Inclusiva** desarrollada por la R.E.D.:

http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21543.

VII Pautas para implementar una estrategia de género

Alcanzar la paridad de género en las organizaciones es una cuestión de igualdad y derechos humanos, y también una cuestión de negocio. Lograr paridad en cargos jerárquicos y equipos directivos sigue en la lista de pendientes de la mayoría de las empresas argentinas y del mundo, y, tal como se ha desarrollado en esta guía, presenta ciertas dificultades.

El objetivo del presente capítulo es mostrar las estrategias y prácticas que pueden contribuir a lograr la paridad a lo largo de toda la pirámide organizacional y a través de toda la relación laboral con las personas empleadas, y particularmente las mujeres, mostrando el proceso completo de la experiencia de la colaboradora⁴², atravesado desde una perspectiva de género. A tales fines, se comparten el diseño de la estrategia de género, así como las mejores prácticas en las diversas instancias de interacción con las mujeres, pasando por la atracción y selección de talento, permanencia, desarrollo y posterior egreso de la organización.

El foco es establecer y acercar herramientas que permitan alcanzar la paridad de género y mitigar aquellos factores que dificultan el acceso al empleo y el desarrollo interno de las mujeres en las empresas.

Es pertinente aclarar que las estrategias y prácticas desarrolladas a continuación deben ser adaptadas a la cultura y madurez del negocio sobre el cual se está operando. En esta adaptación, podrán ser aplicadas a toda organización que desee comenzar a gestionar la incorporación de mujeres y el desarrollo del talento femenino sin importar el origen, el tamaño o la complejidad de las operaciones de la empresa.

Estrategia de género

Compromiso del *top management*

En las organizaciones en general, predominan los varones, sobre todo cuando se trata del *top management*. Para que suceda el cambio cultural y la paridad de género logre un lugar estratégico en la agenda de la empresa, es necesario que el *top management* esté comprometido y que sea quien rompa con el *statu quo*. Bajo la lógica habitual de transmisión de cultura “de arriba hacia abajo”, es importante que muestre compromiso y lo transmita al resto de la organización. En este sentido, es quien da el ejemplo y quien habilita o no el crecimiento de las mujeres permitiendo que tomen posiciones con poder de decisión relacionada al negocio.

De todos modos, el solo compromiso del *top*

management no es suficiente, ya que, para generar cultura, el mismo debe estar presente en los y las líderes, los mandos medios y las empleadas y los empleados de toda la empresa, así como en proveedores y en toda la cadena de valor, y en la comunidad corporativa en su conjunto, puesto que es en el día a día y detrás de cada acción donde efectivamente el cambio se materializa.

No obstante, en caso de no contar con el compromiso efectivo o real del *top management*, se pueden aplicar e implementar acciones que tiendan a poner el tema sobre la mesa y que sean estas prácticas las que escalen y fomenten el cambio de “abajo hacia arriba”. Esto se muestra en uno

⁴² “Experiencia de la colaboradora” hace referencia a las distintas etapas que transitan los colaboradores, en este caso particular las mujeres, en la empresa, por ejemplo, el período de inducción, permanencia, etc. Surge, dicho concepto, como correlato de la experiencia del empleado.

de los casos reales de empresas, más adelante, en el capítulo “Casos de aprendizaje en pos de la paridad de género” de esta guía.

Los miembros del *top management* y líderes dentro de la organización, pueden adoptar roles activos como, por ejemplo, ser *sponsors*, mentores, *role models* y *champions*. Acerca de los roles activos, puede consultarse la sección “Promotores del cambio cultural”, más adelante en este capítulo.

Diagnóstico de situación de género

Como primera medida y antes del diseño de la estrategia de género, es necesario realizar un diagnóstico de situación sobre la presencia de mujeres en toda la organización, para lo cual se vuelve necesario relevar todos los indicadores de balance de género en los distintos niveles de la pirámide jerárquica, así como la distribución por área, del mismo modo que se debe revisar el balance en los *pipeline*⁴³ de altos potenciales. Algunos de estos indicadores podrían agruparse del siguiente modo:

Según la participación femenina en la organización:

- Participación de mujeres en toda la organización.
- Participación de mujeres por área y departamento.
- Participación de mujeres por nivel jerárquico o banda salarial.
- Participación de mujeres en *board* de dirección y *top management*.
- Participación de mujeres en posiciones de decisión de áreas *core* o de negocio.
- Participación de mujeres en posiciones de decisión de áreas de soporte.

- Participación de mujeres por tipo de contrato (indefinido o temporal).
- Participación de mujeres que trabajan a tiempo parcial y completo.

Según la participación por género en prácticas de integración y políticas de corresponsabilidad:

- Número de varones y mujeres que pueden acogerse a medidas de corresponsabilidad, y porcentaje que efectivamente se acogen. Las medidas a evaluar incluyen, por ejemplo, licencias parentales, licencias de lactancia, etc.
- Número de varones y mujeres que pueden acogerse a medidas de acompañamiento y flexibilidad, y porcentaje que efectivamente se acogen. Las medidas a analizar incluyen, por ejemplo, flexibilidad de uso del tiempo, de espacios de trabajo, reducción de jornada, excedencias remuneradas y no remuneradas, guardería en el ámbito de la empresa, y ayudas para la contratación de guardería.
- Reincorporación de mujeres finalizada la licencia por maternidad y las excedencias.

Según hechos de discriminación y violencia o acoso:

- Brecha salarial de género para un mismo nivel jerárquico.
- Número de quejas por discriminación y violencia por razón de género, recibidas anualmente, contrastadas con el número de quejas atendidas y resueltas.
- Número de iniciativas o actividades de sensibilización y concientización implementadas con el fin de prevenir y tratar el acoso sexual por razón de género. Se puede evaluar su impacto midiendo la proporción de personas que asisten sobre el total de personas habilitadas en el establecimiento.

⁴³ Término que se utiliza para mostrar la disposición que tiene la empresa de altos potenciales listos o en desarrollo para ascender, tomando en consideración su desempeño efectivo y potencial de crecimiento futuro. Hace referencia a cuadros de reemplazo para cubrir posiciones claves en la estructura.

Según la rotación y desarrollo de carrera:

- Nivel de rotación de mujeres versus varones en toda la organización.
- Nivel de rotación de mujeres versus varones en posiciones de decisión.
- Porcentaje de mujeres y varones por cuadros de reemplazo.
- Porcentaje de mujeres y varones en las posiciones a cubrir potencialmente por los cuadros de reemplazo.
- Ratio de reemplazo de posiciones de liderazgo de los últimos años, es decir, la proporción de mujeres que reemplazaron a otras mujeres y la proporción de varones que reemplazaron a otros varones.
- Proporción de mujeres y varones en programas de desarrollo.
- Proporción de mujeres y varones en programas de mentoreo y coaching.

Según el mercado o los clientes de la compañía:

- Participación por género de clientes o personas usuarias, directas e indirectas, o consumidoras de acuerdo con el caso.

Respecto de la revisión de las brechas salariales entre varones y mujeres empleados, para detectar si hay desfasajes con correlato por género, es importante basar el análisis en la compensación total, incluyendo no solo el sueldo bruto, sino también las comisiones, beneficios, *bonus*, etc.

Para complementar los indicadores, es pertinente evaluar la cultura organizacional de manera de poner de relevancia qué tan permeable es a la diversidad de género. Para lo cual es importante detectar cuál es la cultura imperante en la organización, por ejemplo, si se trata de una cultura transversalmente abierta a la diversidad, o si, por el contrario, se trata de una cultura tradicionalmente machista, en donde muchas veces se observan situaciones de los famosos “Old Boy’s Club”, que son esas redes de contacto poderosas

dominadas por varones que comparten, incluso, similares características socio-culturales y dejan a otros varones y mujeres excluidos de este círculo en el que, muchas veces, se toman decisiones importantes y estratégicas, por ejemplo, la elección de directores de una empresa, promociones, traslados.

Por otro lado, como parte fundamental de este proceso de diagnóstico, es necesario entender qué creen las propias mujeres que constituye para ellas las barreras en su día a día y qué obstaculiza su desarrollo dentro de la empresa.

Cabe aclarar que no todas las empresas e industrias presentan los mismos obstáculos, por lo que el análisis de estos factores y otros que se consideren pertinentes, deberán ser ponderados para un diagnóstico ajustado y certero.

A tales fines, se pueden implementar:

- *Focus groups*, donde el objetivo será relevar aspiraciones, expectativas, y conocer las necesidades de las mujeres.
- Entrevistas individuales tanto a las mujeres como a sus líderes.
- Inclusión en las encuestas de clima de preguntas referidas a la temática, de modo de contar con la opinión de las mujeres y los varones empleados respecto de las oportunidades de desarrollo que visualizan o no en la empresa.
- Inclusión en las entrevistas de egreso de preguntas referidas a motivos de salida por falta de oportunidades o bloqueo de carrera por cuestiones de género.

Estas prácticas de consulta podrían institucionalizarse a través de políticas para que el proceso tenga curso al menos una vez al año y, una vez implementadas, las prácticas para gestionar la diversidad de género puedan implementarse como un proceso de mejora continua. También se debe evaluar si las políticas y programas han reforzado las desigualdades existentes o, por el contrario, si han contribuido a superarlas.

Herramientas de diagnóstico

Más allá de los indicadores que pueda desarrollar la empresa, existen herramientas que se pueden aplicar para realizar un diagnóstico certero, y entre ella se pueden citar:

- **Los Estándares de Global Reporting Initiative (GRI)**⁴⁴ constituyen el marco más aceptado a nivel mundial para la elaboración de reportes de sustentabilidad. En temas de género, entre otros, toman como referencia instrumentos intergubernamentales, por ejemplo, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer (ONU-Mujeres) y el Pacto Mundial de Naciones Unidas: “Principios para el empoderamiento de la mujer”.

Si bien una sección específica invita a las organizaciones a informar sobre su gestión de la diversidad y sus impactos (Estándar 405 - Diversidad e Igualdad de Oportunidades), el desglose por género se solicita en la mayor parte de los indicadores de la guía. Es una buena herramienta para utilizar criterios ya establecidos, para darle legitimidad, transparencia y comparabilidad a la información, y, por otro lado, para darle relevancia interna al tema.

- **Herramienta Empresaria de Género WEP de la ONU:** Basada en los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU, la herramienta consiste en una plataforma online de acceso gratuito, en la cual las empresas pueden medir su desempeño en la reducción de las brechas de género. Permite evaluar políticas y programas, resaltar áreas de mejora e identificar oportu-

nidades para establecer futuros objetivos y *targets*. De todos modos, su función es de aprendizaje y no sirve como mecanismo de certificación o reporte.

- **Herramienta de autodiagnóstico IFREI:**

Plataforma mediante la cual la empresa puede acceder a un autodiagnóstico sin cargo, el cual se sostiene en un estudio académico internacional realizado en más de 25 países. Apunta a analizar las prácticas, políticas y programas que refuerzan el grado de conciliación de los empleados y las empleadas con su familia y su vida personal en el entorno laboral. Como resultado, recibirán un informe confidencial sobre la situación general de la empresa con respecto al modelo de la Responsabilidad Familiar Corporativa. La participación en el estudio global ofrece, además, a cada empresa unas recomendaciones para avanzar en la conciliación trabajo-familia de sus empleados. Los datos son utilizados con confidencialidad y para fines académicos. IFREI)⁴⁵ tiene dos versiones: Pymes y Grandes Empresas, por lo que, en función de sus características, pueden utilizar una u otra encuesta.

Componentes de una estrategia de género

Una vez que se cuente con un diagnóstico de situación de la empresa en términos de género, se puede diseñar una **estrategia** adecuada para las necesidades reales de esta organización y así lograr el empoderamiento efectivo de las mujeres. A continuación, se presentan diferentes componentes que pueden tomar mayor o menor relevancia, en función del diagnóstico que se obtuvo.

⁴⁴ <https://www.globalreporting.org/standards/>

⁴⁵ <http://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Confye/Paginas/Club-IFREI.aspx#IFREIIE>

Cuadro de componentes
de una estrategia de género



Hacia la paridad

La **paridad de género** es el objetivo final, hacia donde se alinean los esfuerzos y se emplazan los componentes de la estrategia de género. Una estrategia explícita para lograr la paridad es fijar un *target* u objetivo que puede ser tanto en toda la pirámide organizacional como en algún escalafón jerárquico o área, como se explicó con anterioridad.

Este *target* fuerza la paridad de modo acelerado, a diferencia del resto de los componentes de la estrategia, los cuales promueven la paridad de una forma más orgánica. Estos no son excluyentes entre sí, por el contrario, cuando se fija un *target* es fundamental que se acompañe del resto de los componentes de la estrategia que se describen a continuación, ya que es de ese modo que se alcanza una paridad efectiva.

Target u objetivo de género

Con el fin de alcanzar una paridad posible, ante la falta de oferta de trabajadoras mujeres en algunos sectores de actividad, y para la redistribución de las oportunidades en el interior de la em-

presa, esta puede definir un *target* u objetivo de género como correlato de la cuota en el ámbito público.

La cuota de género, como medida de acción afirmativa en el ámbito público, reserva un porcentaje determinado de puestos en la toma de decisiones para que sean ocupados por mujeres. De este modo se busca alcanzar una igualdad efectiva y real. Este tipo de acciones parten del supuesto de que existe un desequilibrio que impide la igualdad de oportunidades. En la Argentina, la Ley de Cupo Femenino se aplica al ámbito legislativo desde el año 1991 y establece una cuota de al menos un 30 % de participación de mujeres en las listas que presentan los partidos en las elecciones, así como varias reglas acerca de los lugares que deben ocupar.

Por su parte, el *target* es un objetivo que se autoimponen las empresas para llegar a la paridad de género, especialmente en puestos de liderazgo. En este sentido muchas empresas están implementando los *targets* de género como mecanismo de redistribución de oportunidades. Algunas multinacionales, desde su casa matriz, empiezan a demandar indicadores de género. Por citar un ejemplo, la empresa se puede proponer alcanzar un porcentaje 50 %/50 % de varones y mujeres en todas sus posiciones incluidas las directivas, con vistas al 2025.

Es importante que los *targets* se planteen sobre la base de la proporción de mujeres, del *pipeline* disponible y de la realidad de la industria, la empresa y los objetivos que se quieren alcanzar.

Es necesario, en esta instancia, ser lo más realistas posible en la definición de este *target*, y que esta decisión se acompañe y apoye en un conjunto de políticas que hagan posible que la mujer pueda alcanzar estas posiciones de forma óptima. Es decir que sean empoderadas, capacitadas y realicen un recorrido coherente para llegar a la posición. Si no se dan estas condiciones se corre el riesgo de que se reafirme la idea de que las mujeres no son aptas para ocupar y asumir posiciones jerárquicas



o de liderazgo, lo que impacta también negativamente en toda la coherencia interna del cambio que se busca alcanzar.

De todos modos, es importante aclarar que no es necesario fijar targets en todos los sectores de la organización, sino que la empresa los puede definir para las áreas que realmente los requieran.

Por otro lado, si se presenta el caso en el que las posiciones de liderazgo no hayan todavía alcanzado la paridad, pero sí se haya producido en los cuadros de reemplazo de todas las áreas de la organización, y, además, se disponen de programas y políticas de equidad de género, ya no será necesario seguir imponiendo targets, ya que se espera que la paridad se dé orgánicamente.

Los componentes

El cuadro de la estrategia de género, muestra cuatro componentes que se debieran implementar en conjunto para que todos operaran de forma efectiva. Los componentes necesarios son los **programas de desarrollo**, las **políticas de integración para varones y mujeres**, los **nuevos modelos** y el **autoliderazgo**.

Los dos componentes presentados a la izquierda del cuadro —“**Programas de desarrollo**” y “**Políticas de integración para varones y mujeres**”— tienen valor por sí mismos en toda empresa que busque el desarrollo y la retención de sus colaboradoras y colaboradores. Pero, al hablar de paridad de género, se vuelve necesario redefinirlos o impulsarlos, en función de la necesidad que se tenga de retener y desarrollar a sus colaboradoras mujeres, y es responsabilidad de la empresa, en general del área de Recursos Humanos, generar este tipo de políticas y programas ajustados. Acerca de los programas de desarrollo de carrera e integración vida laboral/vida personal, se puede consultar la sección “Desarrollo de carrera”, más adelante en este capítulo.

El tercer componente surge para neutralizar las barreras socio-culturales y estructurales; este componente está relacionado con un factor transversal a toda la sociedad, que son los **nuevos**

modelos, los cuales abarcan los **sesgos inconscientes y las masculinidades**.

El componente **nuevos modelos** hace referencia al cambio de mirada necesario para construir una sociedad abierta a la diversidad y la inclusión en general, y a la igualdad de género en particular. Este cambio de forma de mirar se apoya en nuevos modelos mentales habilitantes que neutralizarán los sesgos inconscientes de género y darán paso a la manifestación de otras masculinidades distintas a las tradicionales.

Tradicionalmente, los modelos mentales a través de los cuales generalmente operan las personas, en lo referido a cuestiones de género, se apoyan en el paradigma patriarcal dominante, por lo que pueden resultar limitantes respecto de cómo se concibe la paridad de género. Por tanto, es necesario hacer un trabajo de concientización de los sesgos inconscientes de género tanto en varones como en mujeres. Enlazado a esto, también es necesario concientizar acerca de los modelos de masculinidades que se están instalando y que, sin duda, empiezan a cuestionar los modelos de liderazgo tradicionalmente implementados por varones. En la actualidad, los modelos de liderazgo están cambiando hacia estilos de gestión “más vinculados socialmente a lo femenino”. Más adelante en este capítulo se desarrollan prácticas para trabajar sobre los sesgos inconscientes y masculinidades.

El trabajo en este componente es responsabilidad tanto de la empresa como de los empleados y las empleadas que desean promover una cultura organizacional diversa. Se puede impulsar desde cualquier área de la empresa, Recursos Humanos, RSE, o a través de las redes de mujeres o ERG (redes de empleados). Tanto la organización como las propias personas pueden comprometerse con la apertura de sus modelos mentales, tarea que debe convertirse en un trabajo permanente, ya que una sola instancia de exposición al tema puede dar un conocimiento superficial de la problemática, pero no aborda la solución que propicia un cambio cultural.

Así como el tercer componente surge para neutralizar las barreras socio-culturales y estructurales, y es responsabilidad de la empresa gestionar este componente, el cuarto componente surge para contrarrestar las barreras personales: en parte será responsabilidad de la empresa el proveer programas de capacitación, por ejemplo, para que las mujeres desarrollen ciertas habilidades de autoliderazgo, pero, en gran parte, es responsabilidad de las propias mujeres desarrollarlas, ya que son ellas quienes las llevan a la acción. Es necesario desarrollarlas a partir de la toma de conciencia y el compromiso con su propio empoderamiento. Estas habilidades tienen que ver con la autoconfianza y el autoconocimiento, la autoestima, la potenciación de su *networking* y el diseño de su propio estilo de liderazgo y su sostenimiento. Se trata de que las mujeres, si bien no son las únicas responsables, que sean protagonistas de su destino y crecimiento profesional, acompañadas por programas acordes a sus necesidades de desarrollo.

Marca empleadora

Desde el momento en que la empresa busca comprometerse con alcanzar la igualdad de

género, resulta fundamental demostrar en el interior de la misma y a la comunidad en general que la propuesta de valor hacia sus empleados y empleadas incluye el compromiso activo y constante por lograr la paridad como clave de éxito del negocio.

De este modo, debe comunicar activamente que apuesta por el aporte de las mujeres y su desarrollo profesional, y que, para ello, cuenta con los mecanismos de gestión, dispositivos, políticas, prácticas, herramientas y beneficios necesarios para lograr acompañarlas tanto en el ingreso, en su crecimiento profesional y en su permanencia dentro de la estructura de la organización.

El hecho de tener *role models* que sean visibles socialmente y se expongan, y, por otro lado, desarrollar actividades hacia toda la comunidad corporativa permitirá que las mujeres puedan visualizar que en la empresa se puede crecer profesionalmente.

La difusión de las acciones que se realizan y el trabajo en su marca empleadora, exponiendo su cadena de valor, permitirá a la empresa motivar a las empleadas actuales a seguir creciendo y atraer a más mujeres para que formen parte, al comunicar el compromiso que ha decidido asumir en el desarrollo del talento femenino.

Atracción, gestión y desarrollo de talento con perspectiva de género

Acceso al empleo

Incorporación de talento femenino

Todo proceso de selección debe garantizar la mayor objetividad posible teniendo siempre presentes los principios de igualdad y transparencia en la búsqueda de la incorporación de talento. Se entiende como talento, el espectro diverso de mujeres más allá de lo que habitualmente se

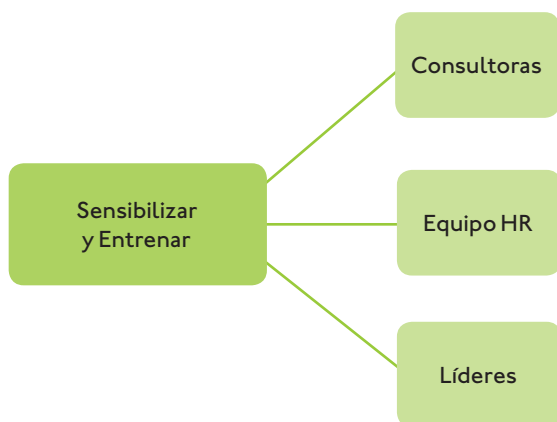
entiende como “*high potential*” o “profesionales con alto potencial de desarrollo”.

A lo largo del proceso, se busca evitar que los sesgos inconscientes y las preferencias subjetivas intervengan en la elección, de modo que la selección de las candidatas y los candidatos

sea solo en función de las competencias con las que cuentan, las experiencias, las aspiraciones, la adecuación a la cultura y el sector, en comparación con las necesidades y posibilidades del puesto que se debe cubrir.

Es por este motivo que se implementan diversas instancias en las que intervienen diferentes actores como, por ejemplo, consultoras especializadas, equipo de RRHH, líderes de área, todo ello sumado a pruebas técnicas y evaluaciones lo más objetivas posibles. Son dispositivos que tienen como fin último mitigar los sesgos y las subjetividades que siempre estarán juego. Estos aspectos adoptan especial relevancia una vez que la empresa decide gestionar la incorporación de talento femenino.

Es importante concientizar y entrenar a todos los actores involucrados de manera de alinearlos con la estrategia de la organización en lo que hace a la perspectiva de género. El objetivo es el de evitar que las mujeres sean excluidas, no se sientan convocadas y, por ende, se autoexcluyan.



En todo este proceso de cambio, el equipo de RRHH cumple un rol fundamental, realizando el acompañamiento pertinente a los diversos actores y empoderando a las personas líderes para que hagan propios los objetivos de paridad de género en cada uno de sus sectores.

Tercerización del proceso

En caso de que los procesos de incorporación de recursos sean tercerizados a una consultora especializada, se debe extender esta perspectiva de género y fomentar que genere una base de datos diversa en términos de género para la incorporación de talento femenino; presentando así en sus ternas tanto varones como mujeres.

Relevamiento del perfil, etapa clave en el proceso de selección

Desde el momento de apertura de una vacante en la estructura de la organización, sea por reemplazo o nuevo headcount, al crearse una nueva posición en el organigrama, se procede desde RRHH a realizar el relevamiento de perfil en conjunto con la persona líder a cargo de la nueva posición.

En dicho encuentro se definen los requisitos excluyentes del puesto, a los que se suman las expectativas que se tienen sobre las candidatas o los candidatos, a los fines de garantizar que la persona que se integre, se adapte armónicamente a la empresa, al sector y al puesto vacante.

Esta instancia requiere atención plena, para no actuar bajo la influencia de los sesgos inconscientes y para no incurrir en algunos errores habituales. Para evitar esto, se debieran tener en cuenta los siguientes puntos:

- **No asignar un género al puesto vacante o sector.** Esto habitualmente sucede, se reproduce automáticamente y de manera imperceptible escapando por momentos al control consciente. A continuación, se mencionan algunos ejemplos:
 - **Asociación de la tarea con un género:** Al pensar en el puesto de secretaría, inmediatamente se asocia la tarea con una mujer y se define la búsqueda como "secretaria". Del mismo modo que "conductor" y "gerente general" se asocian a los varones. También se puede llegar a asociar que las mujeres pueden des-



empeñar mejores tareas de cuidado de otros por los roles que tradicionalmente le han sido atribuidos, como la capacidad empática.

- **Asociación de un área con un género:** Algunos sectores dentro de las empresas como Recursos Humanos son comúnmente asociados a mujeres, y el sector comercial, producción o depósito relacionados con varones.
- **Flexibilizar requisitos que habitualmente se asocian al desarrollo de carrera, por ejemplo:**
 - Pensar que la **disponibilidad para viajar y un traslado** de país es condición indispensable para desarrollar determinados puestos y, por lo tanto, descartar a las mujeres candidatas, ya que, en general, el prejuicio es que tienen menos posibilidad e interés en viajar, en una expatriación o en estar fuera de su casa.
- **No asociar determinadas modalidades de trabajo a un género,** lo cual también puede inducir la selección, por ejemplo:
 - El **horario nocturno** es comúnmente asociado a los varones, ya que se piensa automáticamente que las mujeres prefieren estar en sus casas con sus hijos o hijas. Tal vez, en aquellas mujeres que son madres, este horario facilita que durante el día estén con sus hijos o hijas.
 - **Puestos que requieren horarios rotativos o cumplimiento de régimen.** Por ejemplo, 14x7 (14 días de trabajo x 7 días franco) comúnmente asociados a varones, pero hay mujeres que hoy trabajan con esta modalidad y otras a las cuales les interesa. Estos requisitos son condición para desempeñar el puesto de trabajo, pero es importante ver que hay mujeres dispuestas y darles la posibilidad.

- **Las prácticas informales, la comunicación y el lenguaje.** Se trata de lo dicho y lo implícito. En algunas oportunidades la persona líder o gerente afirma explícitamente, en el momento del relevamiento, que no quiere mujeres en su equipo de trabajo. Pero en oportunidades esta afirmación no surge explícitamente, sino que aparecen frases u objeciones del líder de manera encubierta o indirecta como, por ejemplo:

- *“Me interesa que sea soltera o que no se haya casado recientemente” (lo no dicho: puede ser que esta candidata quiera ser mamá en poco tiempo, por eso, prefiero un candidato varón).*
- *“En este sector necesitamos gente que tolere altos niveles de presión” (lo no dicho: si es mujer, no va a soportar la presión, por eso, prefiero un candidato varón).*

Estos prejuicios terminan siendo obstáculos que replican estereotipos y dominan la toma de decisiones. Problematicar estas cuestiones y comenzar a abrir el abanico de posibilidades es el camino que se debe recorrer una vez que la empresa decide gestionar la diversidad de género.

RRHH como vehiculizador del cambio

Las personas referentes de RRHH serán los agentes que lleven la perspectiva de género en la atracción, retención y desarrollo a los diversos sectores, negociando e induciendo a líderes de distintas áreas a la incorporación de mujeres en las ternas de preselección y en el momento de tomar la decisión de incorporación.

Por otro lado, tal como se mencionó previamente, la empresa debiera contar con políticas de género. Desde RRHH, se puede recurrir a estas como respaldo, logrando que las sugerencias y opiniones del HRBP (*HR Business Partner*) o reclutador sean consideradas y estén sostenidas en dichas políticas, lo que le da mayor poder de negociación frente a quien lidera el sector para fomentar la igualdad de oportunidades.



En caso de no contar con un paquete de políticas de género, si hay reticencia, se puede buscar un aliado de mayor jerarquía, alineado con la perspectiva de género para lograr el objetivo, y,

en el caso de no contar con aliados viables dentro de la organización, se pueden buscar referentes afuera, que contribuyan a sumar nuevas perspectivas.

Escasez de talento de género. ¿Cómo compensarlo?

En ocasiones sucede que hay escasez de talento femenino y, en menor medida, de talento masculino para cubrir posiciones dentro de la empresa. Esto puede darse en algunas industrias o en áreas específicas donde ni dentro de la empresa ni en el mercado se visualizan las personas con el perfil adecuado.

Aquí se abre el debate de aquellos sectores en los que, en general, se encuentra escasez de talento femenino. Si bien en la actualidad en la Argentina el 54.7 % (Censo 2010) de quienes egresan de las universidades son mujeres, aun así, existen áreas de expertise como, por ejemplo, las técnicas, comerciales o con orientación en ingeniería, donde hay una clara necesidad de mujeres capacitadas.

En este sentido, si la empresa encuentra verdadera y real escasez de perfiles femeninos para ocupar posiciones claves del negocio puede:

- **Analizar aquellas áreas donde históricamente predominó algún género** en particular, ya que son las más críticas. Una vez detectadas, se puede sugerir la incorporación de personas de un género distinto al predominante para incentivar el cambio cultural. En este sentido, es importante comprender y tener en cuenta las **especificidades de cada sector**, para entender si realmente requiere de varones o de mujeres, o si las tareas se pueden flexibilizar para incorporar personas de otro género. Se puede implementar aquí el concepto de *target* por sector de modo de potenciar a personas de otro género, tal como se explicó con anterioridad al hablar de *target*.
- **Flexibilizar algunos requerimientos de la posición y sostener la brecha** existente entre las necesidades del puesto y las competencias o conocimientos de las candidatas. Es importante el acompañamiento de un referente del área que supervise que esta brecha no afecte la efectividad del puesto ni el desarrollo de carrera de las mujeres.
- **Implementar acciones que tiendan a incorporar mujeres en la base de la pirámide organizacional**, de manera de formarlas internamente desde las etapas iniciales de la carrera. La empresa puede seleccionar estos perfiles en escuelas técnicas o realizando programa de jóvenes profesionales para mujeres ingenieras o técnicas, por citar algunos ejemplos.

Más allá de estos puntos, cada organización debiera analizar su situación y desarrollar medidas ajustadas a sus necesidades, en lo que respecta a diversidad de género.

Aviso de oferta de empleo

Luego del relevamiento, se procede a la redacción del aviso. Es esta instancia, es importante incorporar estas pautas:

- **Redacción de un aviso no sexista.** El aviso tiene que acompañar en su discurso la decisión de no asignar un rol de género al puesto vacante. Para ello, debe utilizar el lenguaje formulando cada frase de manera inclusiva sin manifestar implícita o explícitamente preferencia por algún género, es decir, no debe incurrir en un uso sexista o estereotipado del lenguaje y de las imágenes que acompañen, de modo que mujeres y varones se sientan convocados a postularse.

Por ejemplo, en la descripción de la búsqueda, se puede cambiar el rol por el área, de modo que el término sea más amplio y no se caiga en una especificación de género. Se puede reemplazar “un candidato para el puesto de gerente” por “una persona para la posición de gerencia”. Para más información sobre este tema, puede consultarse el capítulo de “Cultura Organizacional”, sección “Comunicación con perspectiva de género”.

- **Requisitos de la búsqueda.** Estos requisitos van a estar alineados con el relevamiento del perfil realizado con anterioridad con la persona que lidera el área. No debieran incluir ninguna apreciación respecto al género. Del mismo modo que no es pertinente trasladar al aviso requisitos tales como “preferentemente mujer o preferentemente varón”, ya que deberían poder postularse libremente tanto varones como mujeres que estén interesados en la vacante. Esto permite no inducir la autoexclusión de uno de los géneros.
- **Canales de convocatoria.** Es necesario revisar los espacios o canales de convocatoria donde se difunde el aviso. Existen en la actualidad plataformas que permiten hacer postulaciones a ciegas, donde no figuran

datos que aporten indicio de género como nombre, información personal, foto, de modo que, en el momento de seleccionar los CV, se haga exclusivamente en función de la experiencia, formación y competencias de los solicitantes. Esto permite mantener el foco en las habilidades necesarias para cubrir con éxito la vacante.

- **Leyenda no discriminatoria.** En forma paralela al cuidado del lenguaje, se puede incorporar, en el aviso de oferta de empleo y en la página web de la firma, una leyenda donde se comunica expresamente que la organización está comprometida con la diversidad y el desarrollo del talento femenino, que cuenta con políticas de no discriminación y de igualdad de género, así como con mecanismos internos para empoderar a las mujeres.
- **Canal de denuncia.** La empresa puede implementar un canal de denuncia en donde los candidatos puedan escribir si consideran que el aviso, las imágenes o alguna comunicación de la empresa está induciendo la preferencia por algún género. Esto se puede extender a todo el proceso de selección y permite a la empresa tener retroalimentación de parte de potenciales ingresantes.

Preselección de perfiles

Una vez que se cuenta con la base de CV de las personas interesadas en la posición, se avanza con la etapa de preselección de perfiles y *screening*. Se debe mantener un equilibrio entre ambos géneros para que todo el proceso y el resultado final brinden iguales oportunidades a varones y mujeres.

Estandarización de la presentación interna de postulantes

En el momento de hacer la presentación interna de postulantes al sector que tiene la búsqueda, puede usarse como alternativa que la persona encargada del reclutamiento diseñe un formato estándar



dar de presentación interna de postulantes, donde aparezca la información en un cuadro de doble entrada para mostrar la experiencia, formación y competencias facilitando una lectura comparativa que ponga el foco en los requisitos importantes y no lo desvíe a otras características. Del mismo modo, se puede sistematizar la presentación de datos de las personas interesadas a través de un formulario que contemple información estándar para todas las personas que se postularon. Este mecanismo permitirá comparar las mismas variables entre las candidatas y los candidatos en igualdad de condiciones. Este formulario debe incluir únicamente los aspectos importantes para el desempeño de las funciones, a la vez que evitar solicitar información que pueda inducir a la discriminación, tales como el estado civil o si tiene responsabilidades en el ámbito doméstico.

Grupo equitativo de preselección

Para contribuir a la diversidad entre las personas preseleccionadas, se puede formar un grupo de finalistas con un número par, por ejemplo 4 o 6, para mostrar un número equitativo de cada género y abrir el abanico de posibilidades.

El objetivo principal de este mecanismo es aumentar la visibilidad de la mujer. Los grupos equitativos funcionan como un mecanismo desarrollador de las mujeres dentro de la empresa, por lo que constituye una práctica efectiva a la hora de poder aumentar el número de mujeres en posiciones de liderazgo.

En caso de que el líder se decida por emplear un candidato varón, se debiera justificar por escrito por qué decidió no emplear a los perfiles femeninos, de modo que su elección se muestre congruente con el objetivo, y prevenga sesgos de género.

Entrevistas

En el momento de la entrevista, esta debe ser siempre lo más objetiva posible de modo que el foco siempre esté en las competencias y que las características o el género de la persona no desvíen el foco de selección. Para esto pueden considerarse:

Entrevistas por competencias

Apuntan a conocer comportamientos pasados de las candidatas y los candidatos y, en función de ellos, predecir acontecimientos futuros. Se evalúan su trayectoria, su formación, su potencial y sus motivaciones. El objetivo será el de neutralizar las subjetividades. Para esto, es fundamental volver sobre los requisitos del puesto tal como se desarrolló previamente. En las entrevistas por competencias, se cuida el contenido de lo que se indaga. Se deben evitar las preguntas sobre cuestiones que no estén relacionadas con los requerimientos del puesto, tales como el estado civil, las responsabilidades familiares, la orientación sexual, que puedan inducir a una decisión discriminatoria basada en prejuicios y estereotipos.

Equipo de entrevistadores de diversos géneros

Más allá del cuidado respecto de las preguntas, se puede implementar un proceso de entrevistas que sean llevadas a cabo tanto por varones como por mujeres, en proporción equilibrada del sector, ya que los distintos géneros suelen realizar valoraciones diversas sobre los perfiles. Esta práctica fomenta el debate y el trabajo conjunto sobre los prejuicios que puedan surgir. Puede resultar pertinente, también, que los referentes de RRHH entrevisten junto con quienes lideran el área, para poder tener una lectura común e intercambiar perspectivas entre ambos respecto del perfil. De esta forma, quien lidera el sector podrá nutrirse de la perspectiva del área de RRHH a la hora de tomar la decisión del candidato.

Entrevistas proactivas para una base de datos

Es importante realizar entrevistas proactivas de manera frecuente a mujeres para los puestos más requeridos y áreas claves, ya que, por la agilidad y urgencia típica de un proceso de incorporación, no se cuenta, en general, con el



tiempo necesario como para encontrar una candidata mujer con un perfil acorde e interesada en el puesto. Por tal motivo, generar una base o banco de datos de potenciales candidatas mujeres permite tener perfiles ya disponibles cuando surja la búsqueda.

Estas medidas, entre otras, apuntan a sistematizar y estructurar el proceso de entrevistas, y colabora con la transparencia en la toma de decisiones.

Inducción

Una vez tomada la decisión de incorporación, las personas que ingresan deben participar de un proceso de inducción. Es importante que la empresa plantee un apartado para hablar de cuestiones de género, de manera de mostrar el compromiso con la igualdad de género, y exponer las herramientas, beneficios y políticas con las que cuenta para garantizarlo. También es importante que se brinde una inducción sobre diversidad e inclusión, derechos humanos y no discriminación.

En los primeros meses, se debiera hacer un seguimiento y entrevistas a las ingresantes mujeres, de modo de poder contar con su *feedback* respecto de cómo perciben la cultura de la empresa y si esta resulta inclusiva en términos de género. Al no haber estado involucrada con la cultura previamente, pueden tener una mirada más neutral que el resto del personal; esto permite detectar si hay algún aspecto de la cultura que incomoda con mayor nivel de claridad. De este modo, la empresa puede sumar una perspectiva constructiva para seguir mejorando. Este seguimiento debe realizarse dentro de los cuatro primeros meses, contemplando la posibilidad de que la empleada pueda no querer ponerse en riesgo antes de que culmine su periodo de prueba. Este proceso de consulta se puede replicar con los varones, para despertar la atención del colaborador en estos aspectos e invitarlo a que esté atento a estos aspectos de la cultura que se desea promover.

Permanencia

Una vez lograda la incorporación de mujeres y varones en la estructura de la empresa, y con el objetivo de alcanzar la equidad de género, se vuelve fundamental la gestión de los recursos mediante la implementación de un conjunto de variables que contribuya a la permanencia de las mujeres dentro de la empresa. En este sentido, no son solo las posibilidades de desarrollo y crecimiento, sino también el poder conciliar la vida laboral y personal, así como las compensaciones y los beneficios, las variables que contribuyen a la continuidad de las mujeres o los varones dentro de la organización.

Estas cuestiones de conciliación no son hoy un tema que preocupe exclusivamente a un género, ya que todos los integrantes de una organización, sin importar si se trata de mujeres o varones, buscan alcanzar un equilibrio estable entre su vida personal y laboral.

Es en este sentido que se deben contemplar los momentos de maternidad y paternidad. Considerando al mismo tiempo, la diversidad dentro de un mismo género, y el hecho de que no todas las mujeres y varones quieren o pueden ser madres o padres, respectivamente.

Este proceso es crítico, y es fundamental que los objetivos de vida estén alineados con los objetivos y las posibilidades que otorga la organización. La propuesta de valor de la empresa estará conformada por la permanencia, en conjunto con las acciones y prácticas de desarrollo que se logren implementar.

Prácticas generales

A continuación, se presenta una serie de prácticas generales, las cuales favorecen el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la paridad de género:

- Realizar **acciones de sensibilización y concientización** para toda la empresa y las personas líderes en relación con dificultades de



acceso y desarrollo para las mujeres, sobre la igualdad de oportunidades y los sesgos inconscientes, de modo de crear conciencia sobre el tema, generar compromiso y actuar sobre las barreras subjetivas que impactan en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo. También se deben plantear las formas de detectar los sesgos de cada persona, así como alternativas para “romper” con los estereotipos y los roles de género.

- En instancias de evaluación, se debiera **tener en cuenta el liderazgo inclusivo de las personas a cargo** y, si es posible, que esto esté atado al bono, de modo de premiar a **aquellas personas alineadas con la paridad de género**.
- **Visibilizar referentes varones en puestos de liderazgo corresponsables en el cuidado**, de modo de explicitar y comunicar interna y externamente modelos alternativos, más acordes con una visión de distribución más equitativa de las tareas no remuneradas y que desafíen los roles de género tradicionalmente asignados a varones y mujeres. También sería interesante visibilizar distintas composiciones familiares, por ejemplo, varones con hijos, solteros o con parejas del mismo sexo.
- Utilizar las **efemérides** relacionadas con las mujeres para buscar su reconocimiento y visibilización dentro de las organizaciones, y potenciar las conversaciones sobre el desarrollo de las mujeres. Por ejemplo, el Día de la Visibilidad Lésbica, o el Día Internacional de la Mujer. Asimismo, todas aquellas actividades relacionadas con el placer, tales como “día de spa” o “masajes”, deben estar dirigidas tanto a varones como a mujeres, para evitar la reproducción de los estereotipos de género que habitualmente asocian estas actividades con las mujeres y también evitar la reproducción del estereotipo de belleza.

Es fundamental que en estos espacios se trate el potencial de las mujeres, su desarrollo, las

distintas formas de liderazgo, entre otros temas, es importante neutralizar todos los estereotipos y roles de género durante estas actividades. También es importante que los varones siempre estén incluidos en este tipo de reuniones.

Integración vida personal-vida laboral y corresponsabilidad

En línea con la demanda de mayor conciliación y corresponsabilidad por parte de varones y mujeres planteada en el capítulo “Barreras de género”, el objetivo de esta sección es presentar de modo integral y sintético, el conjunto de prácticas de integración y de políticas de corresponsabilidad que la organización puede implementar u ofrecer para potenciar la capacidad de trabajo de las personas empleadas y, así, su propia productividad.

Es importante observar que, para evitar profundizar los roles de género y la desigual distribución de tareas domésticas y de cuidado, así como también una aplicación indiscriminada de estas medidas, es necesario definir un conjunto de políticas y prácticas que se ajusten tanto a las necesidades de la organización como a su público interno.

Asimismo, cabe resaltar que estas prácticas y políticas se adaptan mejor a aquellas áreas que brindan servicios internos, más que a aquellas que, en general, requieren estar presentes en el puesto de trabajo durante un período de tiempo determinado, como tampoco a áreas productivas con horario continuado.

Prácticas de integración

En primer lugar, con la expresión “prácticas de integración” se hace referencia a las distintas modalidades laborales flexibles (de horarios y espacios de trabajo), que permiten a cualquier persona empleada, sea o no progenitor, compatibilizar sus intereses, obligaciones y necesidades entre los distintos espacios de su vida: el laboral, el doméstico-familiar y el personal. Es decir, admiten pensar un modo de organización en el que todas las personas pueden articular



lar simultáneamente su desarrollo profesional, sus responsabilidades familiares y sus espacios de ocio o desarrollo personal. Es necesario repetir y dejar en claro que todas estas medidas, ya sean relacionadas con los horarios o los espacios físicos, son demandadas por todas las personas, independientemente de sus realidades familiares. Puede suceder que una mujer joven sin familia o un varón pasante también se beneficien de ellas, del mismo modo que otras personas que son padres o madres. De todos modos, es probable que estas prácticas impacten más en mujeres que varones.

La noción de conciliación o balance supone pensar que la vida profesional y la vida familiar son ámbitos opuestos con límites bien definidos y que se contradicen entre sí, lo que deriva en la idea que es necesaria una “combinación justa y equilibrada entre dos clases y ámbitos de actividad y dos clases de sujetos, definidos estos por la posición que ocupan en cada uno de aquellos ámbitos” (Observatorio de la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres). En cambio, el desarrollo de prácticas bajo la concepción de la integración logra incorporar la idea de coexistencia entre estas esferas de la vida, que, en la realidad, suelen estar interconectadas y son más interdependientes. Una visión de conciliación no logra dar cuenta de los avances tecnológicos que permitieron estar conectados de modo constante y que habilitaron a los negocios estar activos o accesibles en todo momento.

Por otro lado, como concepto, la integración de la vida laboral, familiar y personal trae aparejado un cambio fundamental en la cultura del trabajo en el interior de la organización, particularmente en lo que refiere al presentismo y el cumplimiento de los objetivos laborales. En este sentido, la empresa debe redefinir sus criterios de disponibilidad y productividad, basándose en la calidad y eficacia de las medidas, con orientación a resultados, conforme a los objetivos y metas tanto personales como empresariales. Esto implica dejar de otorgarle tanta relevancia al presentismo (siempre y cuando el puesto laboral lo permita) y al cómputo de horas dedicadas, para priorizar, en cambio, la consecución

de resultados. Esto contribuirá a derribar la creencia generalizada de que son mejores los empleados y las empleadas con mayor dedicación y disponibilidad horaria en el espacio laboral, a la vez que se le otorgará mayor valor a la gestión del tiempo, en función de la productividad y al desarrollo de las personas en todos los ámbitos de la vida. Es importante considerar que, a través de un enfoque de integración, los programas de flexibilidad ofrecidos por la empresa se ajustan particularmente a las necesidades, posibilidades y momentos de la vida de cada persona, en función del puesto que ejerza.

El enfoque ofrecido por Catalyst (D’Annolfo Levey, 2008) bien podría interpretarse como una propuesta del concepto de integración. Por medio de lo que se podría denominar una “ecuación inteligente de vida laboral-vida personal”, el objetivo es que la empresa encuentre junto a cada colaborador o colaboradora la mejor fórmula respecto a cuándo, dónde y cómo hacer su trabajo, teniendo en consideración, en simultáneo, las necesidades y prioridades de la persona, el equipo y la organización. La flexibilidad se propone como una herramienta por la cual, en un entorno de transparencia y comunicación, las personas empleadas se ven empoderadas para elaborar soluciones efectivas que les permitan atender de modo eficaz sus demandas personales y profesionales.

En cuanto a las prácticas de flexibilidad horaria:

- **Horario fijo variable:** Al ingresar a la empresa, se le ofrece a la persona empleada una gama de horarios, con diferentes horas de entrada y salida, para elegir según su conveniencia (por ejemplo, jornadas de 8:00 a 17:00, de 9:00 a 18:00, o cualquier otro adecuado). El horario que elige se vuelve su jornada laboral definitiva.
- **Horario flotante:** Exige a la persona empleada elegir el momento de entrada dentro de un margen preestablecido y cubrir una cantidad mínima de horas en el puesto de trabajo (por ejemplo, con un margen de ingreso entre las 7:30 y las 10:00, la salida



puede ser entre las 15:30 y las 20:00). El colaborador o la colaboradora tiene la opción de acumular horas un día y marcharse más temprano en otro (por ejemplo, con un margen de ingreso entre las 7:30 y las 10:00, y de presencia obligatoria en el espacio de trabajo entre las 10:00 y las 14:00).

- **Horario libre:** Sin horarios de entrada o salida, la persona empleada administra y gestiona el tiempo que le dedica al trabajo de modo independiente, cumpliendo con los resultados y los objetivos fijados.
- **Horario part time o a tiempo parcial:** Jornada laboral diaria reducida, de entre 4 y 6 horas, con reducción proporcional del salario.
- **Banco de horas:** Permite a la persona empleada trabajar más horas un día, con un límite máximo, y las horas trabajadas en exceso son compensadas luego en el plazo máximo de un año. De esta manera, dispone de horas libres para utilizar en fechas importantes (por ejemplo, actos del colegio de hijos o hijas).
- **Semanas laborales comprimidas:** incluye la posibilidad de un medio día libre a elección a cambio de una extensión de la jornada diaria en el resto de la semana, lo que compensa las horas no trabajadas (por ejemplo, trabajando 10 horas diarias de lunes a jueves).
- **Reuniones eficientes:** Requieren abordar o poner foco en los temas primordiales en no más de media hora. Son más fáciles de implementar con equipos de trabajo ya habituados a trabajar entre sí.
- **Reuniones responsables:** No pueden empezar ni terminar fuera del horario laboral acordado (por ejemplo, que no inicien antes de las 09:00 y no terminen después las 17:00).
- **Tiempo ininterrumpido:** Se designan días o momentos en los que no puede haber interrupciones (incluyendo reuniones). Es útil para aumentar la productividad.

- **Intercambio de turnos de trabajo:** Habilita a las personas empleadas a intercambiar turnos de trabajo entre sí, ya sea de modo directo o a través de una plataforma de terminada. Predomina entre colegas que trabajan por hora.
- **Dar libre el día del cumpleaños** de la persona empleada.
- **Reducción del tiempo dedicado a la comida:** Medida común en países europeos que se realiza sobre todo para poder adelantar la hora de salida.
- **“Viernes flexible”** (por ejemplo, retirarse a las 14:00).
- **Horario flexible de verano (diciembre a marzo) o hasta el inicio del ciclo lectivo:** Incorporación de cualquiera de las medidas antes mencionadas durante un período determinado.
- **Flexibilidad en la elección del período de vacaciones:** Facilita que quienes tienen hijos o hijas en edad escolar puedan adaptar sus vacaciones en la medida de lo posible a los periodos vacacionales escolares como Navidad, Semana Santa o verano.
- **Días adicionales de vacaciones, con reducción proporcional del salario:** también permite que quienes tengan hijas o hijos a cargo puedan adaptar su calendario laboral al ciclo lectivo.

Respecto a la flexibilidad de los espacios de trabajo, se derivan las siguientes prácticas:

- **Reuniones virtuales:** Videoconferencia, multiconferencia y Skype empresarial como reemplazo de las reuniones presenciales.
- **Trabajo compartido:** Un mismo puesto es compartido por varios trabajadores y/o trabajadoras, que son remunerados de manera proporcional al trabajo realizado. Normalmente lo comparten 2 personas de modo que cada uno haga media jornada, pero la proporción de la jornada se adaptará según las necesidades de cada una de ellas.

- **Teletrabajo o trabajo de forma remota:** Se trata de que la persona empleada trabaje desde su hogar u otra ubicación con el objetivo de suprimir el tiempo de viaje hasta el lugar de trabajo.

Para el caso de personas con hijos o hijas, es importante propiciar que esta modalidad sea utilizada también por los padres varones, con el propósito de estimular la corresponsabilidad y desestereotipar los roles de género, ya que, si lo utilizan solo las mujeres, estos roles se perpetúan y refuerzan (mujer-cuidadora y hombre-proveedor).

- **Antitráfico:** La persona empleada puede retirarse del espacio de trabajo en un horario previamente fijado en el que no suele haber tráfico vial (por ejemplo, a las 12:00) y finalizar su jornada laboral remotamente desde su hogar.
- **Puntas móviles:** Se ofrece la posibilidad de dividir la jornada de trabajo en dos segmentos, uno en el espacio de trabajo y otro en el hogar. De ese modo, los trabajadores y trabajadoras podrán iniciar su jornada remotamente (por ejemplo, de 08:00 a 13:00) y finalizarla desde el establecimiento de la organización (de 13:00 a 16:00), o a la inversa.
- **Reducción de la cantidad de viajes** (interiores o al exterior), durante un período establecido, para las personas que se desplazan por motivos laborales (por ejemplo, de agosto a octubre, en vez de realizar un viaje por semana, realiza uno por mes).

Políticas de corresponsabilidad

Con el término “corresponsabilidad”, se hace referencia a las medidas que contribuyen a un reparto equitativo entre varones y mujeres de las tareas domésticas, de cuidado y las responsabilidades familiares, con el objetivo de promover una distribución justa de sus tiempos de vida. Conlle-

va a romper con el desequilibrio generado por la mayor presencia femenina en el mercado laboral, que no se ve acompañada en la misma medida por una mayor presencia masculina en el hogar.

Este tipo de políticas trascienden las identidades de género del público al que se dirigen.

A nivel organizacional, es importante pensar e incorporar acciones que favorezcan una mejor integración entre la vida laboral y familiar, tanto para varones como para mujeres con hijos, hijas o personas dependientes, ya sean mayores o con discapacidad. Pero también, es necesario reconocer que la sociedad argentina ha atravesado por profundas transformaciones socioculturales. En este sentido, las demandas en la materia se diversificaron y ya no responden a un modelo único tradicional, por lo que las políticas deben considerar la diversidad en las composiciones familiares (familia nuclear tradicional, familias con jefatura femenina, ensambladas, monoparentales, etc.), independientemente de la orientación sexual o la identidad de género de sus integrantes (familias compuestas por parejas de mujeres lesbianas, varones gays o integradas por personas trans).

De las políticas que apuntan particularmente a reforzar el rol de la paternidad, se destacan dos principales:

- **Ampliación de la licencia por paternidad a personas no gestantes⁴⁶,** de manera que puedan asumir mayores responsabilidades en los primeros tiempos de crianza de sus hijas e hijos.
- **Obligatoriedad de la licencia por paternidad,** sobre todo si se ofrece una superior a la contemplada por ley.

Entre las políticas y acciones dirigidas a proteger el rol productivo de la persona gestante, facilitar su reintegración laboral finalizada la licencia y asegurar un desarrollo continuado de sus carreras, se destacan las siguientes:

⁴⁶ Tener en consideración que, al momento de la publicación de este documento, el Gobierno nacional está impulsando la ampliación de la licencia por nacimiento del trabajador a 15 días corridos.

- **Extensión de la licencia por maternidad para personas gestantes**, tomando como referencia que la licencia contemplada en la Argentina es inferior al período mínimo de 14 semanas (98 días) estipulado por la OIT en el Convenio 183 (año 2000). La Recomendación 191 incentiva incluso a extenderla a un mínimo de 18 semanas (128 días).
- **Permisos de preparación para el parto**: Se facilita a la persona que está embarazada la asistencia a sesiones y pruebas necesarias.
- **Programas de soft-landing**: Para personas que retoman su trabajo tras una licencia por nacimiento o adopción, pueden incluir reincorporaciones graduales al puesto de trabajo o modalidades de trabajo flexible. En el caso de que la empresa ya brinde de modo universal un día semanal de *home office*, se le puede otorgar un día adicional de trabajo remoto a la persona que vuelve de su licencia.
- **Trabajo compartido**: Las personas gestantes que deciden extender el período de licencias comparten un mismo puesto de trabajo para reducir su jornada de trabajo durante un período determinado.
- **Lugares de estacionamiento** para embarazadas en sectores estratégicos.
- Instalación de **salas de lactancia**.
- **Hora adicional** de descanso por lactancia y/o **extensión del beneficio** a los dos primeros años de vida del hijo o hija.
- **Capacitaciones** sobre la importancia de la lactancia.

Respecto a las políticas que se dirigen de modo indistinto a personas gestantes y no gestantes, con foco en parentalidades responsables, se distinguen:

- **Charlas** sobre la crianza de hijos e hijas y el cuidado de la familia.
- **Sesiones de coaching** para padres y madres cuando tienen un nuevo hijo o una nueva hija.

- **Horas libres** para asistencia al primer día del colegio, actos escolares y/o el día de cumpleaños de los hijos o hijas.
- **Guarderías o salas maternales** para hijas o hijos de los colaboradores, tanto mujeres como varones, o bien, reintegro del costo de la guardería.
- Incorporación de licencias y extensión de beneficios para **casos de tenencia con fines de adopción**. En primer lugar, implica igualar “maternidad” biológica y por adopción en cantidad de días y beneficios. También, se debe considerar que la mayoría de las normativas que existen en materia de licencias por adopción aplican exclusivamente a las “madres” y, por ello, es importante extenderlas a los “padres”. Asimismo, es necesario contemplar los casos de adopción de parejas o matrimonios igualitarios o monoparentales. Para ello, se puede incorporar la noción de “agente” para extender el beneficio a mujeres lesbianas y a varones (que son únicos adoptantes o adoptan en pareja con otro varón), como sucede para la Administración Pública de las provincias de Córdoba o Chaco. En último lugar, dado que la subrogación de vientre no se encuentra regulada en el país, también se les puede facilitar una licencia de este tipo a las personas que deciden tener hijos o hijas por medio de esta vía en el exterior.
- Incorporación de licencias y extensión de beneficios para **casos de tratamientos con técnicas de reproducción médicamente asistida**. Se debe contemplar que, para los casos del personal docente y trabajadores de la administración pública de la Ciudad de Buenos Aires, existen licencias con goce de sueldo de hasta 30 días para quienes requieren el uso de estas técnicas, con el objetivo de evitar que las mujeres que se someten a estas prácticas hagan uso de licencias médicas para ausentarse del trabajo.

- **Excedencia para el cuidado de familiares o personas dependientes** por enfermedad durante un periodo pactado entre ambas partes.
- **Días libres por razones personales:** Proporciona a la persona empleada la opción de

tomarse períodos libres de tiempo, remunerados o no, para atender obligaciones familiares o compromisos personales.

- **Licencias especiales de corta duración** para atender situaciones familiares imprevistas y extraordinarias.

Maternity Coaching

Diseñado especialmente para retener el talento femenino en las empresas, el objetivo de este espacio es la reincorporación exitosa de las madres que finalizan su licencia por maternidad, acompañando su transición en los ámbitos emocional, personal y profesional. Se propone que concilien estos mundos sobre la base de sus intereses, generando una visión compatible con los múltiples roles que desempeñan, una estructura de apoyo familiar en su hogar y otra de apoyo profesional en la organización. Luego de la experiencia, todas las madres declaran haber vuelto desde una posición más sólida y convencidas de las decisiones que tomaron.

El programa propone herramientas que alcanzan a todas las colaboradoras, independientemente de la posición y el rol que ocupan en la empresa, y que contemplan también a parejas homoparentales o madres que toman licencias por adopción. En el proceso, por medio de lo que se denominan conversaciones efectivas, se desarrolla un espacio de empoderamiento en el cual la madre tiene la oportunidad de preguntarse qué cambios debe hacer en su vida para alcanzar la conciliación y luego poder dialogar con sus jefes acerca de las propuestas más adecuadas para ambas partes. Este espacio es liderado por un coach que las acompaña en todas las etapas de la transición.

En el período de un año, se realizan 12 encuentros de 3 o 4 horas, divididos en tres módulos. Es importante la disposición de un espacio físico “neutral” para generar confianza y participación activa, y, por otro lado, garantizar que no haya interrupciones laborales durante los encuentros. Una vez conformado el grupo, el mismo continúa trabajando junto hasta la finalización del proceso.

El *coaching* se estructura en tres módulos, cada uno relacionado con distintos estadios vitales de la mujer durante el proceso:

- **Pre-work:** se realiza antes del inicio de la licencia por maternidad. Desde el plano profesional-laboral, se promueve un espacio de conversaciones con jefes, pares y equipo, y se abordan cuestiones como la delegación de tareas y la gestión de conflictos. Desde el personal, se provee un espacio de autoconocimiento y de análisis de los propios juicios limitantes sobre los cuales intervenir.
- **Maternity-leave:** se realiza durante la licencia. Se tratan temas propios de la maternidad, de particular interés para madres primerizas. En una sesión con la pareja también se ejercitan competencias emocionales y se trata la organización familiar, los cambios en la nueva dinámica de la relación y los roles funcionales. Ya encarando el regreso de la mujer a la empresa, se plantea el propósito laboral y se diseña un plan de acción por el cual pueda retomar paulatinamente su trabajo y producir una estructura de sostén que la acompañe en el largo plazo.

- *Back-to-work*: se realiza con las madres ya reincorporadas y aquellas que deciden extender su licencia. Para darle cierre al proceso, las participantes evalúan la ejecución de los planes diseñados previamente. Por medio de un espacio de acompañamiento y contención ante los nuevos desafíos que se presentan, se pone el foco sobre el autoliderazgo, la gestión de la emocionalidad (que considera la posible incidencia de los aspectos biológicos) y la evaluación constructiva de los cambios que produjo la experiencia de la maternidad en la vida profesional-personal.

Desarrollo de carrera

Al considerar la perspectiva de género como un tema estratégico para el negocio, no solo se vuelve crucial la incorporación de mujeres en la base de la pirámide, sino también su desarrollo dentro de la estructura. Sobre todo, para aquellas empresas que tienen por política el desarrollo interno de las personas líderes, en lugar de captarlas del mercado.

Al hablar de desarrollo, para las mujeres que desean realizar una carrera ascendente, la capacidad de autoliderazgo y los ciclos de vida personales entran en íntima relación con las oportunidades que se abren o se cierran en el mundo del trabajo. El autoliderazgo es un trabajo continuo que pueden hacer las mujeres y, cuanto antes se desarrolle, más oportunidades de crecimiento tendrán. Por otra parte, el dilema de la maternidad cobra un rol protagónico durante el proceso de desarrollo profesional, así como el lugar de la pareja, si es que tuviera, en la distribución de las tareas domésticas y de cuidado.

La demanda de horas de dedicación, disponibilidad para realizar viajes y el hecho de que las posiciones directivas o de mayor impacto exigen más horas de trabajo corren los límites entre mundo privado y mundo laboral generando un conflicto. Las mujeres que aspiran a realizar una carrera exitosa en cualquier disciplina, y desean conformar una familia, infieren que deben postergar su maternidad para apostar a su desarrollo de carrera o poner un paréntesis en

su desarrollo profesional en favor de su maternidad. Por lo que las empresas deben aquí realizar acciones que permitan disminuir la pérdida o fuga de talento femenino, y, a la vez, transmitir el mensaje a través de políticas que posibiliten conjugar las exigencias personales y laborales si es que la empresa las ha desarrollado.

De todas maneras, hay que considerar que no todas las mujeres tienen las mismas intenciones respecto de su desarrollo profesional y respecto de la maternidad: algunas quieren o pueden ser madres y otras no.

Es importante señalar que la maternidad no es el único factor que constituye una barrera para el desarrollo de las mujeres. Hay muchas mujeres que no son madres y que, de todas formas, teniendo amplia experiencia y credenciales académicas, no logran ascender en las organizaciones.

Por todo lo expuesto, desarrollo con perspectiva de género implica generar acciones para contrarrestar la segregación que se produce en el mundo laboral, la segregación horizontal ("paredes de cristal") y la segregación vertical ("techo de cristal"), lo cual fue desarrollado en el capítulo "Barreras de género". Como se desarrolló a lo largo de toda la Guía, está íntimamente ligados a las creencias, es por eso que en la etapa de desarrollo de carrera es donde más fuertemente se debe trabajar sobre los sesgos inconscientes en varones y mujeres, en todos los niveles de la organización.

Prácticas de desarrollo de carrera

Las **prácticas de desarrollo** son aquellas que podrían componer un plan de carrera para las mujeres y que las afectan específicamente. A continuación, se presentan algunas de estas prácticas:

- **Comunicar interna y externamente** que el género no constituye una barrera para el desarrollo dentro de la empresa.
- Organizar **reuniones, conferencias o charlas con mujeres que sean role models**, tales como ejecutivas exitosas o directoras de la misma empresa o de distintas organizaciones para que cuenten sus experiencias, o con referentes en temas de género.
- **Organizar desayunos y charlas online** con mujeres de la misma empresa, pero que se encuentren en **distintas regiones**, para que cuenten sus vivencias en distintas realidades. Este tipo de actividades apuntan a incentivar e inspirar a las mujeres y así, contribuir a su desarrollo. Asimismo, contribuye a empoderarlas y a darles exposición a las mujeres con potencial.
- Generar **redes de mujeres**, de modo de fortalecer las conexiones y espacios de *networking* entre ellas. Estas redes deben estar formadas por varones y mujeres. Pueden estar encuadradas dentro de ERG o grupos de afinidad.
- Llevar a cabo actividades que permitan **visibilizar y aumentar la exposición femenina** como, por ejemplo, **desayunos con mujeres** con potencial y la alta dirección de la empresa.
- Desarrollar **programas de capacitación** específicos del negocio, que les permitan a las mujeres ampliar sus conocimientos y aportar ideas u oportunidades de mejora visualizadas desde su perspectiva.
- En **búsquedas internas**, incentivar que las mujeres se postulen para cubrir posiciones de liderazgo. Se pueden implementar acciones para promover que las mujeres tomen puestos jerárquicos a través de la definición

de target u objetivos de participación de mujeres en ciertas posiciones. Esta temática fue desarrollada previamente.

- **Desarrollar habilidades** blandas, que permitan adquirir autoconfianza y confianza en sus posibilidades. Deben estar dirigidas tanto a varones como a mujeres. Se pueden incluir temáticas tales como autoconocimiento, confianza, resolución de conflictos, redes, marca personal, comunicación efectiva, liderazgo, impacto e influencia, negociación, entre otros.
- Complementar este tipo de capacitación con **programas de rotación entre distintas áreas del negocio**, lo que posibilita una puesta en acción de distintas habilidades tanto blandas como duras con el objetivo de que las mujeres tengan una visión integral del negocio y puedan ascender a futuro a posiciones claves.
- Desarrollar **programas para mujeres y sus jefes sean varones o mujeres**, que busque ir más allá de la sensibilización. Este programa puede ajustarse a cada jefe, ya que está en juego su subjetividad y el objetivo principal es lograr derribar los mitos y prejuicios. Se pueden realizar test que evalúen los sesgos inconscientes, sesiones de coaching grupales que involucren jefes y colaboradoras, y espacios de diálogo abiertos, donde las mujeres puedan expresar libremente sus aspiraciones de carrera.
- Adoptar una perspectiva de género en el momento de realizar **evaluaciones de desempeño o 360**, esto implica que los evaluadores sean personas de ambos géneros.
- **Mapear los talentos** es importante en el momento de tomar decisiones de desarrollo, contar con procesos formalizados, estandarizados y objetivos, de modo que se evalúe el potencial y el desempeño, de manera que se generen **cuadros de reemplazo** equitativos con planes de carrera y cuadros

de sucesión internos para las colaboradoras potenciales. Esta es una herramienta objetiva de diagnóstico, donde RRHH y las áreas deben garantizar que las oportunidades de desarrollo de carrera sean igualitarias y estén basadas en el mérito, el desempeño y el potencial. Es importante que, en estas reuniones de mapeo de talento, el equipo de RRHH y las áreas que participan en la evaluación tengan, en lo posible, una presencia igualitaria por género.

- **Crear programas de aceleración de carrera para las mujeres detectadas con potencial**, es decir, armarles un recorrido por distintas funciones y/o áreas que contribuya a un mayor aprendizaje sobre el negocio, y las habilidades y competencias, para lograr un crecimiento acelerado.
- **Visibilizar a las mujeres fuera de la compañía**, fomentar su participación como ponentes en congresos y conferencias con el objetivo de exponerlas a la comunidad corporativa.
- **Desarrollar programa de mentoreo**. Este tipo de programa puede ser tanto interno como externo, con el objetivo de generar conocimiento, relación y guía de las mujeres con mentores y mentoras en puestos de responsabilidad, liderazgo y dirección que puedan servirles de referente en el desarrollo de sus propias carreras profesionales.

Asignaciones internacionales y expatriadas

Como se explicó con anterioridad, el desarrollo profesional y el ascenso en la estructura muchas veces van aparejados con asignaciones internacionales o expatriaciones.

Es importante que las mujeres sean contempladas y no discriminadas para este tipo de asignaciones, haciéndolas partícipes de la toma de decisiones respecto de la posibilidad de su propia expatriación, evitando crear inferencias que las limiten y que esto constituya parte de su plan de desarrollo de carrera.

Evaluar en todos los casos si la expatriación es realmente un requisito para determinados puestos.

Evaluación

Se deberían realizar análisis y diagnósticos del impacto real del conjunto de políticas y prácticas arriba descritas, para detectar el estado de igualdad de derechos, oportunidades y responsabilidades entre varones y mujeres en la organización. Es importante en este informe abrir los datos en mujeres y varones, respecto de las métricas y de su adhesión o uso de los beneficios. También se debería evaluar la disponibilidad real de las prácticas desarrolladas y generar *feedback* de las prácticas para conocer su efectividad.

Esto permite conocer los resultados reales más allá de la visión de igualdad que quiera transmitir la empresa, para poder tomar acción y corregir desvíos si los hay.

Fin de la relación laboral

Cuando una mujer decide irse de la compañía, es importante realizar una encuesta durante este proceso para detectar si la decisión fue motivada por algún bloqueo de carrera; si este no fue el motivo, se puede averiguar si, durante su relación laboral, hubo algún tipo de discriminación por cuestión de género.

VIII Casos de aprendizaje en pos de la paridad de género

Este capítulo se propone ilustrar con casos reales de empresas que atraviesan barreras o dificultades, o que cometieron errores al tratar de lograr la paridad de género en sus organizaciones. Algunos casos presentan las situaciones complejas que deben afrontar las personas que gestionan diversidad, en otros casos, los problemas que afrontan las mismas mujeres que son promovidas a posiciones de liderazgo. Se muestran los aprendizajes obtenidos, sin revelar el nombre de las empresas, sino la industria en la que operan, para no exponer a las personas involucradas.

Caso “Mujeres en áreas tradicionalmente masculinas”

La empresa había impuesto un target de mujeres en posiciones gerenciales. Al producirse una vacante en un equipo históricamente de varones, se decidió que era un buen momento para incorporar a una mujer y romper con el “machismo” que caracterizaba a esa posición.

Llegado el final del proceso de selección, había una terna con excelentes candidatos varones y una mujer, que, si bien era técnicamente impecable, no tenía buen manejo de equipos de trabajo. Sin embargo, al tomar la decisión final, quedó seleccionada porque prevaleció el hecho de que fuera mujer, por el impacto positivo que generaría contar con ella en un equipo integrado solo por varones y, además, para cumplir con el objetivo de género.

Así fue como se incorporó al equipo. Se observaba claramente que ella intentaba acercarse a sus compañeros de equipo e, incluso, en el comedor se la veía haciendo esfuerzos por sumarse a la conversación, pero siempre sin éxito.

Las decisiones se tomaban en espacios donde ella no podía participar y el jefe del área seguía manteniendo los mismos códigos, formas y estilos, los cuales no contemplaban que hubiera una mujer entre sus colaboradores directos. Ella no se sentía a gusto en el equipo y esto empezó a socavar su autoestima, la confianza en sí misma y en su desempeño.

Esta intención de romper con la tradición de que esta posición fuera siempre cubierta por varones, solo quedó en intención en su incorporación porque no hubo un acompañamiento adecuado ni un apoyo para que ella pudiera desempeñarse más allá del género.

Finalmente, y luego de que ella manifestara su preocupación, incomodidad y hasta tristeza, empezó a tener problemas de salud al punto de que su familia le pidió que renunciara a la empresa y así lo hizo.

El aprendizaje fue que, si hay que cumplir con un objetivo de mujeres, es fundamental que se brinde soporte, se sensibilice al equipo de trabajo donde se van a insertar, y se las empodere para que reconozcan su autoridad formal y pueda hacer valer su liderazgo.

Empresa de servicios

Caso “Decisión sobre desarrollo de carrera de las mujeres”

En una empresa tecnológica, se discutía qué persona era la apropiada para asumir un rol que tenía base en Brasil. El equipo de liderazgo de un proyecto muy grande coincidía en que una consultora argentina era la persona más calificada para ocupar esa posición. Sin embargo, la mujer era joven y, además, tenía una hija pequeña, por lo cual nadie se animaba a proponerle este puesto vacante; incluso, consideraron nombrar a otro candidato. El equipo se tomó varias semanas para deliberar sobre el tema hasta que alguien propuso hablar con la persona en cuestión, contarle abiertamente que creían que era la mejor candidata para el puesto vacante, pero que, por su situación personal y familiar, habían evitado hacerle la propuesta. Finalmente, la mujer decidió aceptar el puesto en Brasil, donde se trasladó con su familia. Años más tarde, embarazada de su segunda hija, volvió a la Argentina, donde siguió creciendo profesionalmente.

El aprendizaje es que hay que dejar que las propias personas sean quienes decidan sobre su carrera y no sus líderes o el área de Recursos Humanos, que pueden basarse en prejuicios o sesgos de género, limitando así el desarrollo laboral de las personas.

Empresa de tecnología

Caso “Necesidad de integrar a los varones en la estrategia de género”

En la empresa se organizó un encuentro de mujeres de todas las áreas en el cual se escucharon diversas propuestas que luego se convirtieron en políticas y beneficios relacionados con el desarrollo y la permanencia de las mujeres. Específicamente, se implementó la extensión de la licencia por maternidad y programas de flexibilidad: un tercer día de home office a partir del tercer trimestre de embarazo y hasta el primer año de vida del bebé; reintegro de la guardería, y la posibilidad de trabajar part-time y desde la casa, hasta el primer año del bebé.

La implementación de estas políticas y beneficios fue bien recibida por las empleadas, pero generó una reacción negativa por parte de los empleados, que hicieron reclamos tanto por los canales formales como informales. El principal reclamo era que estas políticas y beneficios estaban dirigidos solamente a las mujeres y resultaban discriminatorios para los varones. Asimismo, la percepción general por parte de aquellos era que se estaba forzando la paridad de género, en lugar de propiciarla. Esta reacción puso en evidencia el desconocimiento de las razones o causas por las cuales es necesario implementar iniciativas de paridad de género en la compañía.

A raíz de esta situación, se desarrollaron diferentes iniciativas y beneficios dirigidos a todas las personas, con el objetivo de que los varones también fueran parte de estas iniciativas. Bajo el lema “Getting to Equal”, se llevaron adelante charlas y talleres de padres que trabajan (en los que se abordaron temas de interés como familias diversas), se implementó la licencia extendida por paternidad (8 días hábiles adicionales pagos por la empresa), y el Programa de Madrinas y Padrinos, entre otros. También se incorporó a los varones al grupo de género, y se los sensibilizó y concientizó.

En efecto, empezaron a entender la importancia de la paridad de género en los equipos de trabajo, y su impacto en la innovación y los resultados de la compañía. Fue así como se logró una participación activa por parte de los varones y la generación de nuevas iniciativas dirigidas a todos los géneros.

Empresa de servicios

Caso “Compromiso de los actores clave”

En una empresa del rubro industrial, el 40 % de la población son mujeres. Sin embargo, casi no cuentan con mujeres en posiciones de gerencia senior, y ninguna en posición de dirección. A nivel global, la empresa está muy comprometida con la equidad de género, e impulsa a todas sus filiales a que trabajen en el tema, por lo que, a nivel local, han desarrollado una red de mujeres, compuesta por 5 profesionales de distintas áreas.

El management decisor de la compañía se encuentra compuesto por hombres en su gran mayoría baby boomers, los cuales son reticentes al cambio bajo la consigna de “si funciona para qué cambiar”, lo que les permite mantenerse en su “zona de confort”, un entorno exclusivamente masculino. En la actualidad, este management no ha visto entre las mujeres de la empresa a ninguna con la trayectoria y/o los skills necesarios para ocupar alguno de sus puestos cuando ellos se retiren.

Dentro del marco de una iniciativa internacional de empoderamiento a las mujeres, el CEO global de la compañía indica que se implemente dicha iniciativa a nivel local. Para ello, una persona del comité de dirección se propone como líder del proyecto, tomando el compromiso de llevarlo adelante. A pesar de ello, el líder no ha participado de ninguna de las reuniones locales de la iniciativa. Ante esta situación tan poco alentadora, la red de mujeres decidió realizar una encuesta a todos los colaboradores para observar el nivel de compromiso real con la iniciativa.

El aprendizaje que se rescató fue que, si bien el lineamiento de la casa matriz para trabajar en la paridad de género a nivel local es un impulso inicial y, por tanto, resulta importante, es necesario también que se exijan indicadores de gestión para lograr el compromiso real de la empresa. Por otro lado, la red de mujeres comprendió la importancia de trabajar internamente junto con los hombres para lograr la equidad de género, contando con ellos en el rol de aliados.

Empresa del sector industrial

El giro de las empresas hacia la diversidad y la inclusión. El giro que ha tomado en el último tiempo la gestión de los recursos humanos y de la responsabilidad social empresaria hacia una mirada de la diversidad y la inclusión en el ámbito empresarial en la Argentina es alentador. Si bien el trabajo en la gestión de género atravesó ciertos vaivenes en los dos últimos años, se vio afianzado por la gran cantidad de organizaciones de todos los ámbitos que han adherido a la concepción de la paridad de género. Por su parte, más empresas se animaron a hablar de diversidad sexual durante el último año, tema que, en principio, se pensaba como un eje de diversidad paralelo y sin conexión con el de género, y que, por tanto, hoy se gestionan en silos, pero la dinámica sistémica de la diversidad nos muestra que se entrelazan estrechamente.

Empresas con diferente visión de la diversidad y sus beneficios para la organización. Por un lado, se observan empresas que, ante la imperante necesidad de retener talento, reconocen el valor de la diversidad como driver de competitividad y, por tanto, como otra herramienta que se alinea estratégicamente con esta urgencia. Se trata de empresas que consideran importante conservar el talento, pero también “talento diverso”. Por ende, se comprometen con potenciarlo, y se puede ver un equipo de gestión alineado para cumplir con este objetivo. Por otro lado, se observa una gran cantidad de empresas que, aun entendiendo realmente el impacto de la diversidad, están abocadas a iniciativas de índole reputacional. En estos casos, se observa que los avances dependen solo de los esfuerzos individuales de aquellas personas comprometidas con la diversidad. Por último, se puede distinguir que hay empresas que todavía no dimensionan el impacto que la diversidad puede tener en la optimización de sus equipos de trabajo y están perdiendo una oportunidad.

Más allá del grado de avance en el que se encuentren actualmente las empresas respecto a estos temas, es necesario contar con equipos de liderazgo diversos y capaces de generar perspectivas distintas para enfrentar los complejos problemas que se presentan en el contexto empresarial actual. Para esto hay que trabajar en el desarrollo de equipos diversos. En este sentido, se celebran las iniciativas de diversidad implementadas, que acompañan el contexto histórico, consolidando el proceso de cambio cultural, que ya no puede ser ignorado por quienes gestionan las organizaciones, ya que lograr la paridad de género en los espacios de trabajo no solo es la opción más justa, sino también la más beneficiosa para el negocio.

Desafíos actuales de las empresas. Bajo este panorama, en cuestiones de paridad de género, hoy, el principal desafío de las empresas radica en romper con el statu quo, basado en las relaciones de poder asimétricas que existen entre los géneros, que han asegurado a los varones el monopolio del poder, dejando en desventaja al género femenino. La igualdad existirá solo cuando los niveles de poder e influencia estén igualmente distribuidos.



Paso inicial: visibilizar lo invisible. El paso inicial es “visibilizar lo invisible”, mostrando de forma clara las desigualdades entre los géneros existentes en la propia organización, que pasan desapercibidas a todas las personas, particularmente a las personas que ejercen el poder. Esto implica visibilizar el talento disponible y el enorme potencial que tienen las mujeres, y que pueden aportar a las organizaciones. A través de la construcción de indicadores que permitan un diagnóstico, y sobre la base de la realidad interna, se podrá generar la estrategia de género que mejor aborde las necesidades de la organización, a la vez que se conduce un cambio de cultura organizacional, teniendo en consideración que, a pesar de su carácter moldeable, demandará tiempo, ya que se deben atacar patrones de pensamiento profundamente arraigados como estereotipos, prejuicios y sesgos inconscientes.

Nuevos estilos de liderazgo. Uno de los elementos que constituye uno de los pilares del *management* es el liderazgo, tradicionalmente percibido como un área de dominio masculina. Un reflejo de esto son los modelos y estilos de liderazgo sostenidos por las empresas como efectivos y a los cuales se han alineado tanto varones como mujeres, pero que, en la actualidad, se están reformulando. La paridad entre géneros exige las mismas oportunidades de crecimiento laboral y desarrollo de ambiciones, intereses y talentos personales, los cuales se ven obstaculizados cuando se definen y requieren perfiles sobre la base de los parámetros del modelo “masculino”. Este cambio implica una redefinición de las cualidades consideradas necesarias para acceder a posiciones de alto nivel, basadas tradicionalmente no solo en los estilos de liderazgo, sino también en una completa disponibilidad horaria y plena movilidad geográfica, requisitos muy desafiantes para personas corresponsables.

Varones como parte de la solución. La igualdad de género no es un asunto solo de mujeres, sino que concierne e involucra a los varones al igual que a las mujeres, y se considera una cuestión de derechos humanos. Los varones deben ser parte elemental de la solución para propiciar que los derechos, responsabilidades y oportunidades no dependan del género. En este sentido, es muy importante apelar y lograr el compromiso de todos los varones, y también de aquellos que apoyan la igualdad de género, muchos de ellos en silencio o limitados a su esfera privada. Se los debe incentivar a convertirse en aliados y a promover el tema en conversaciones con otros varones, entendiendo (y haciendo entender) las cuestiones de género.

Por otra parte, es importante promover la corresponsabilidad entre varones y mujeres, ya que se mantiene una realidad desigual en materia de distribución de las tareas domésticas y reproductivas. Esto requiere, por un lado, desfeminizar el trabajo doméstico, y por otro, mostrar casos de varones que asumen, en discordancia con el modelo masculino hegemónico o tradicional, nuevos roles en las esferas pro-



ductiva y doméstica, y que también enfrentan dificultades para su crecimiento personal y profesional. La empresa tiene que propiciar el cambio cultural a través del empoderamiento de las mujeres, y acompañar las transformaciones de las masculinidades y feminidades y el impacto que tienen en el ámbito del trabajo.

Heterogeneidad dentro del género femenino, homogeneidad en el mundo empresarial. Asimismo, resulta esencial no concebir a los géneros como grupos homogéneos, sino cruzados por una amplia cantidad de factores y características. Las mujeres no son todas iguales ni poseen las mismas ambiciones, motivaciones y trayectorias; de allí que las políticas o estrategias de género pensadas como neutrales y aplicables a todos y todas resultan sesgadas desde su concepción.

Paradójicamente, hay que tener en cuenta que, en el ámbito empresarial cuando se habla de mujeres en ascenso en la pirámide organizacional, el grupo que predomina presenta algunas características similares, se trata de mujeres de cierto nivel social y con acceso a un buen nivel de educación. Pero se debe contemplar que hay muchas otras mujeres, con realidades distintas, con poca participación en las organizaciones. Se trata de mujeres de bajo nivel socioeconómico, migrantes, en puestos de baja calificación, generalmente tercerizadas, o de mujeres operarias, todas ellas con mayores dificultades para crecer laboralmente, y que en general no son tomadas en cuenta a la hora de diseñar las políticas de género.

Transcender el binarismo de género y la heteronormatividad. Los cambios en el paradigma de género nos obligan a sobrepasar la mirada dicotómica tradicional de varón-mujer y, en cambio, a apreciar a las personas bajo un continuo fluido en el que cada uno se identifique con un género en distintos grados, o no se identifique con ninguno en particular y que esto no esté asociado a tareas ni roles de género.

Cuando se abordó la escritura de la guía, se decidió hacerlo pensando en todos los géneros, y no exclusivamente en las mujeres. No solo con la intención de contemplar el rol de los varones, sino también de trascender el binarismo de género que tradicionalmente dominó nuestros discursos, modelos mentales y conductas. Sin embargo, resultó difícil atender los conceptos de género y, a la vez, incorporar una perspectiva de diversidad sexual, sin recurrir a las problemáticas de las que mayormente se habla y que tradicionalmente se asoció a las mujeres heterosexuales de clase media, que refieren a la maternidad y la falta de corresponsabilidad por parte de los varones, y cómo esto afecta a su ascenso a posiciones de liderazgo en las organizaciones. Sin embargo, hay muchos tipos de mujeres con otras realidades, pero para todas ellas, los problemas que tienen que hacer frente están relacionados con la discriminación y la desvalorización social y económica por razón de su género. En esta guía se trató de reflejar otras realidades y problemáticas, como las que enfrentan por ejemplo, las mujeres lesbianas, bisexuales y personas trans, entre otras.

Por tanto, no se debieran plantear soluciones que abarquen única o mayoritariamente a la maternidad, sino que se debiera plantear una estrategia integral de género, que in-



cluya el empoderamiento de todas las mujeres teniendo presente a un conjunto diverso, ya que de otro modo se reproducirían estereotipos y roles de género.

Contemplar hogares diversos. Trascender el binarismo de género y la heteronormatividad conlleva a la creciente visibilización de la conformación de hogares diversos, esto implica la necesidad de pensar la diversidad en un contexto en el que el eje ya no esté puesto en el género, la orientación sexual y la identidad de género de las madres, los padres, tutores o tutoras, sino sobre los niños, niñas y adolescentes que tienen derecho a ser cuidados. Pensar en hogares diversos también nos remite a repensar el uso del tiempo: la idea de un reparto equitativo solo entre mujeres y varones de las tareas domésticas y de cuidado se vuelve limitante, ya que, cada vez más entran en la ecuación las parejas homoparentales, monoparentales, entre otras, a la hora de promover la corresponsabilidad.

Propiciar nuevos escenarios de equidad de género. El trato desigual basado en el género, se traduce en dificultades y barreras para desarrollar las capacidades y realizar las aspiraciones profesionales y personales de algunas mujeres en función del talento, la formación, la idoneidad y los intereses. Esto impacta en su acceso al empleo, permanencia en el mercado de trabajo, su desarrollo laboral, su empoderamiento económico, a la vez que obstaculizan y ralentizan su llegada a los puestos de toma de decisión o dirección. Es de esperar que el panorama cambie en los próximos años y, como las cuestiones de género están en constante evolución, las empresas deben estar preparadas para los nuevos y diversos escenarios. Tal vez, lo que hoy constituye un problema, como por ejemplo, la inserción laboral de ciertas mujeres, en los próximos años, se convierta en el problema de su ascenso dentro de la organización.

Personas más allá del género. El género conlleva un conjunto de significados previos que condicionan la mirada del otro y la construcción de las relaciones desde un primer momento. Por eso, las formas que tenemos de relacionarnos debieran abstraerse de los géneros para que la construcción de vínculos se vuelva prioridad. Qué mundo tan interesante experimentaríamos si, al conocernos los unos con los otros, nos despojáramos de ese conjunto de significados y nos entregáramos a la persona que hay allí, frente a nosotros. De eso se trata vivir la diversidad.

Las empresas como verdaderas promotoras de la paridad de género. La paridad de género implica un cambio cultural que no es un resultado que se pueda esperar a través de una acción puntual y concreta, precisamente por la necesidad de modificar comportamientos anclados en factores imperceptibles o invisibles, como sesgos inconscientes, estereotipos y normas sociales, lo que demanda un trabajo profundo y sostenido. Como se ha desarrollado en esta guía, la paridad de género supone una serie de beneficios para el desarrollo de los países, las organizaciones y las sociedades en general. En este sentido, la R.E.D. invita a las empresas a emprender el recorrido de la paridad de género con conciencia de la incidencia que tienen, con el espíritu de un verdadero actor de cambio.

■ ■ ■ ■ Referencias bibliográficas

Agüero, J., Marks, M., & Raykar, N. (2011). *Do Children Reduce Their Mother's Earnings? Evidence from developing countries*. Indian Statistical Institute.

Baldoni, J. (2013). Few Executives Are Self-Aware, But Women Have the Edge. Harvard Business Review.

Barsh, J., & Yee, L. (2011). *Changing companies' minds about women*. McKinsey Quarterly.

Bird, S. (1996). *Welcome to the men's club: homociality and the maintenance of hegemonic masculinity*. Gender & Society. Vol 10, N°2.

Cash, J. (2015). *Sales leadership: Where are all the women?* CEB Blogs.

Catalyst. (2007). *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if you do, doomed if you don't*. Catalyst.

Catalyst Information Cente. (2012). *First step: Engaging men*. Catalyst.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *El nuevo paradigma productivo y tecnológico: la necesidad de políticas para la autonomía económica de las mujeres*. Santiago de Chile: CEPAL.

Coordinación General de Planificación Estratégica e Institucional de la Universidad de Buenos Aires. (2011). *Censo de Estudiantes 2011*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Corradi Bracco, C., & Sucarrat, M. (2015). *Guía de inclusión laboral de personas con discapacidad para empresas. Actores y procesos*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

Corradi Bracco, C., Sucarrat, M., Barreiro, A., Otero Torres, E., Lancioni, L., & Giordano, N. (2016). *Guía de diversidad sexual para empresas. Hacia el cambio cultural*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

Credit Suisse. (2014). *The CS Gender 3000: Women in Senior Management*. Zurich: Credit Suisse AG, Research Institute.

D'Annolfo Levey L., H. A. (2008). *Making Change—Beyond Flexibility: Work-Life Effectiveness as an Organizational Tool for High Performance*. Catalyst.

Dirección de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo (DEGIOT). (2017). *Las mujeres en el mundo del trabajo*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Departamento de Información Universitaria, Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación. (2013). *Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2013*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA). (2010). *Sexo y poder: ¿quién manda en la Argentina?* ELA.

European Women on Boards (EWoB). (2016). *Gender diversity on european boards. Realizing Europe's potential: Progress and Challenges*.

Fels, A. (2004). *Do Women Lack Ambition?* Harvard Business Review.

Grupo de Organismos del Estado Nacional para la Protección y Promoción de Derechos de la Población LGTBI. (2015). *Argentina Inclusiva. Guía de términos y conceptos sobre diversidad sexual desde la perspectiva de derechos*.

Horowitz, A. B., Kaplan, M. M., & D'Annolfo Levey, L. (2008). *Making Change—Beyond Flexibility: Work-Life Effectiveness as an Organizational Tool for High Performance*. Catalyst.

Instituto de la Mujer. (2008). *Guía de buenas prácticas para promover la conciliación de la vida personal, familiar y profesional desde entidades locales de España y Noruega. 21 Experiencias ilustrativas*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (2016). *Derecho al trabajo sin discriminación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INADI.

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI). (2016). *Género y discriminación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INADI.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2013). *Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo*. INDEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2016). *Mercado de Trabajo: Principales indicadores. Segundo trimestre 2016*. INDEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2013). *Módulo de Actividades de Niñas, Niños y Adolescentes (MANNyA), Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INDEC.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2014). *Encuesta Nacional de Jóvenes (ENJ)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INDEC.

Instituto Nacional de las Mujeres. (Noviembre de 2007). *Glosario de género*. México D. F., México.

Instituto Vasco de la Mujer (EMAKUNDE). (2008). *Los hombres, la igualdad y las nuevas masculinidades*. Vitoria-Gasteiz: Emakunde.

León, G. d. (2017). *Jóvenes que cuidan: Impactos en su inclusión social*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CIPPEC.

McKinsey Global Institute. (2015). *The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. McKinsey Global Institute.

McKinsey & Company. (2013). *Women Matter: A Latin American Perspective*. McKinsey & Company.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2017). *Las mujeres en el mundo del trabajo*. MTEySS.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s. f.). *Boletín de Estudios Laborales*. Argentina: MTEySS.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2015). *Manual de concientización y prevención sobre violencia laboral en las organizaciones empresariales*. Argentina: MTEySS.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (s. f.). *Boletín de estadísticas de género y mercado de trabajo*. MTEySS.

Moss Kanter, R. (1979). *Power Failure in Management Circuits*. Harvard Business Review.

Observatorio de la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones. Serie Observatorio nº 10*. Madrid: Instituto de la Mujer (Ministerio de Igualdad).

OCDE. (29 de septiembre de 2017). **Indicadores de la base de datos** (OECD.Stat).

ONU Mujeres. (2015). *El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016: transformar las economías para realizar los derechos*. Nueva York: ONU Mujeres.

ONU Mujeres. (10 de 2017). *UN Women Training Centre*. Obtenido de Glosario de Igualdad de Género: <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. Ginebra: OIT.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2016*. Ginebra: OIT.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017*. Ginebra: OIT.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2014). *Género en el trabajo: Brechas en el acceso a puestos de decisión*. Buenos Aires: PNUD.

Salvaj, E., & Lluch, A. (s. f.). *Women may be climbing on board, but not in first class: a long-term and comparative study on female board participation in Argentina and Chile (1923-2010)*. Work-in-Progress Paper.

Smith, D., & Johnson, W. (2017). *Lots of men are gender-equality allies in private. Why not in public?* Harvard Business Review.

World Economic Forum. (2017). *Insight report: The Global Gender Gap Report 2017*. Ginebra: WEF.

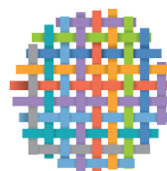
El diseño y la impresión de esta guía ha sido posible gracias a la colaboración de



Parte de la Familia
ABInBev



Mercedes-Benz



R·E·D·
RED DE EMPRESAS
POR LA DIVERSIDAD