BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA.

PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO"

ARGENTINA
DICIEMBRE 2019

ganarganar
La igualdad de género es un buen negocio

Organización Internacional del Trabajo

Financiado por la Unión Europea

ONU MUJERES

© **2019 ONU Mujeres.** Todos los derechos reservados

Este reporte fue elaborado en el marco del Programa "Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio", implementado en conjunto por ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea –con financiación de su Instrumento de Asociación- con el objetivo de promover el empoderamiento económico de las mujeres y la igualdad de género en el sector privado.

Autora: Vanesa Vidal.

Coordinación: Verónica Baracat, Especialista Nacional del Sector Privado de ONU Mujeres Argentina.

Coordinación general: Florence Raes, Representante de ONU Mujeres en Argentina.

Edición y corrección de estilo: Elisabet Golerons, Consultora de comunicación del Programa Ganar-Ganar.

Diseño y diagramación: María Nela Díaz.

Expresamos nuestro agradecimiento a las consultoras del Programa, Mariana Massaccesi y Silvana Mondino, por las observaciones que formularon sobre esta publicación, y a las empresas WEPs argentinas, quienes compartieron sus prácticas.

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no refleja necesariamente las opiniones de la Unión Europea.

CONTENIDOS

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS 4

PRÓLOGO 5

INTRODUCCIÓN 6

SECCIÓN 1: LAS EMPRESAS WEPS EN ARGENTINA 8

1.1. Empresas WEPs por zona geográfica 8

1.2. Empresas WEPs por sector 9

1.3. Empresas WEPs por tamaño 9

1.4. Empresas WEPs por grado de avance al momento de la adhesión 10

SECCIÓN 2: INICIATIVAS IMPLEMENTADAS AL MOMENTO DE LA ADHESIÓN 12

2.1. Dimensión: Liderazgo y estrategia 12

2.2. Dimensión: Lugar de trabajo 12

2.3. Dimensión: Mercado 19

2.4. Dimensión: Comunidad 22

SECCIÓN 3: PLANES DE ACCIÓN 23

3.1. Ranking de dimensiones y subdimensiones en planes de acción 23

3.2. Descripción de las iniciativas más relevantes planificadas 24

SECCIÓN 4: BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPS EN ARGENTINA 29

4.1. Dimensión: Liderazgo y estrategia 29

4.2. Dimensión: Lugar de trabajo 30

4.3. Dimensión: Mercado 35

4.4. Dimensión: Comunidad 37

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 41

BIBLIOGRAFÍA 43

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO 1: Distribución de empresas WEPs por zona geográfica (% de empresas) 8

GRÁFICO 2: Distribución de empresas WEPs por provincia (% de empresas) 9

GRÁFICO 3: Sectores representados entre las empresas WEPs (% de empresas) 9

GRÁFICO 4: Empresas WEPs por tamaño 10

GRÁFICO 5: Grado de avance al momento de la adhesión 11

GRÁFICO 6: Licencias 13

TABLA 1: Iniciativas implementadas al momento de la adhesión en la dimensión Lugar de Trabajo 18

TABLA 2: Iniciativas implementadas al momento de la adhesión en la dimensión Mercado 21

TABLA 3: Iniciativas implementadas al momento de la adhesión en la dimensión Comunidad 22

TABLA 4: Ranking de dimensiones y subdimensiones en planes de acción 24

TABLA 5: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Lugar de Trabajo 26

TABLA 6: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Mercado 27

TABLA 7: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Comunidad 28

PRÓLOGO

El potencial de las empresas para lograr el empoderamiento de las mujeres

Con gran orgullo presentamos este reporte "Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina", elaborado en el marco del Programa "Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio", implementado por ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea -principal financiador-. El reporte releva las prácticas implementadas y planificadas por las empresas WEPs en Argentina con los objetivos de reconocer el trabajo realizado y de proveer información y orientación para seguir avanzando. Además, se busca aportar al desarrollo de una comunidad de prácticas a través de la cual sus integrantes puedan compartir y enriquecer sus experiencias, construir capacidades y trabajar en conjunto.

En 2020 se cumplen 25 años de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y de la adopción de la Plataforma de Acción de Beijing. Si bien se lograron progresos importantes, actualmente ningún país ha alcanzado la igualdad de género. Por ello, ONU Mujeres lanzó la campaña "Generación Igualdad: Por los derechos de las mujeres y un futuro igualitario", con el objetivo de sumar las voces de las y los jóvenes, acelerar los avances hacia la igualdad en la remuneración, igualdad a la hora de compartir el trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, fin del acoso sexual y de todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas, entre otros.

Desde el Programa Ganar-Ganar nos hacemos eco de la Generación Igualdad para promover el empoderamiento económico de las mujeres de todas las edades. Para aportar a esta agenda, fortaleceremos enlaces entre empresas grandes y pequeñas en zonas rurales e indígenas, con el fin de desarrollar redes sostenibles entre mujeres de diferentes horizontes; y buscaremos contribuir a la construcción de redes entre las empresas WEPs y empresas "de propiedad de" o "lideradas por" mujeres, con el objetivo de impulsar el desarrollo de negocios de mujeres que puedan posicionarse como proveedoras. A su vez, considerando que las pequeñas y medianas empresas tienen un rol clave en el desarrollo de los países, buscaremos sumar un mayor número de PYMEs adaptando las metodologías y materiales a sus necesidades. Por último, invitamos a más varones a sumarse a esta iniciativa.

Celebramos la realización de este reporte, que muestra el rol clave y el gran potencial que tiene el sector privado para el empoderamiento económico, el liderazgo de las mujeres y la igualdad de género. Desde ONU Mujeres seguiremos trabajando para acompañar a las empresas en ese camino y continuar avanzando hacia la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres en Argentina.

Florence Raes

Representante de ONU Mujeres en Argentina

INTRODUCCIÓN

La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres han mostrado tener un impacto positivo no solo en las vidas de las mujeres y sus familias, sino también en el desarrollo de las comunidades y los países. El sector empresarial, como actor económico y social clave, desempeña un rol importante en la posibilidad de avanzar hacia los objetivos de igualdad de género y de desarrollo sostenible.

En este sentido, el programa "Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio" (en lo sucesivo "el Programa" o "el Programa Ganar-Ganar") busca brindar apoyo a las empresas en el desarrollo de prácticas orientadas a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Al reconocerlas como beneficiarias y asociadas del desarrollo, el Programa se convierte en una herramienta para que las empresas contribuyan al crecimiento inclusivo y equitativo de los países, y, por lo tanto, al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

El Programa fue creado en alianza entre la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea (UE), que es su principal financiador a través de su Instrumento de Asociación. En América Latina y el Caribe, el Programa se implementa desde 2018 en seis países: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay.

Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), creados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas en 2010, y firmados por más de 2500 empresas en todo el mundo y 650 en Latinoamérica, son la plataforma para que las compañías impulsen la igualdad de género desde su liderazgo, pongan en marcha medidas explícitas, adopten deliberadamente políticas e inviertan en la promoción de la igualdad de género en el *lugar de trabajo, el mercado y la comunidad*. Los Principios proporcionan una perspectiva de género a través de la cual las empresas pueden analizar y adaptar sus políticas y prácticas para avanzar hacia el empoderamiento de las mujeres.

Los WEPs son siete principios basados en estándares internacionales relacionados con el trabajo y los derechos humanos y en la convicción de que las empresas tienen una responsabilidad en el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Además de servir como orientación práctica para las compañías, los WEPs proveen información e inspiración para quienes quieran comenzar a transitar el camino hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Los siete principios son:

1. Establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género.

2. Tratar a todos los hombres y las mujeres de forma justa en el trabajo. Respetar y apoyar los derechos humanos y la no discriminación.

3. Asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y las trabajadoras.

4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.

5. Implementar el desarrollo empresarial y las prácticas de la cadena de proveedores y de marketing que empoderen a las mujeres.

6. Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias y de cabildeo.

7. Medir y publicar informes de los progresos hacia la igualdad de género.

En Argentina, 114 empresas[1] ya han firmado su compromiso de apoyo a los WEPs y están trabajando para contribuir al empoderamiento económico y al liderazgo de las mujeres como base para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo[2]. De este modo, los WEPs es-

1 Empresas adheridas a los WEPs en Argentina al 30 de Noviembre de 2019.

2 Para obtener más información sobre los WEPs y firmar la Declara-

tán guiando e inspirando a las empresas a avanzar hacia la igualdad de género en su lugar de trabajo, su cadena de valor y su comunidad. En el marco del Programa Ganar-Ganar, ONU Mujeres brinda apoyo a las firmas argentinas adheridas a los WEPs en las distintas instancias necesarias para pasar del compromiso a la acción.

El primer paso es realizar un autodiagnóstico en línea y gratuito a través de la Herramienta Empresarial de Género WEP (https://weps-gapanalysis.org) que fue diseñada[3] en base a dichos principios y en consulta con más de 170 empresas. Sus preguntas se basan en la práctica empresarial, así como en normas e indicadores internacionales.

Luego de realizado el autodiagnóstico, ONU Mujeres brinda asesoramiento y asistencia técnica para que las empresas elaboren un plan de acción que les permita avanzar hacia la igualdad de género en términos de Liderazgo y estrategia, Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad. Para acompañar la implementación de las acciones, se provee formación a las compañías adheridas, con el fin de construir las habilidades necesarias para llevar a la práctica las iniciativas planificadas.

Este informe surge a raíz de la inquietud de las empresas WEPs en Argentina que buscaban conocer las buenas prácticas de otras firmas a los fines de utilizarlas como guía e inspiración para diseñar las propias iniciativas. En ese marco, este reporte se propone compartir los aprendizajes y las acciones de empresas adheridas a los WEPs en Argentina. A su vez, busca reconocer los avances y motivar a las organizaciones participantes a seguir trabajando a favor de la igualdad de género. Compartir la experiencia de quienes ya comenzaron a transitar este camino permite empezar a construir una comunidad de buenas prácticas de género entre los actores del sector empresarial en el país.

Por un lado, las empresas encontrarán orientación para avanzar, enriqueciendo y profundizando líneas de trabajo en curso o incorporando nuevos modos de contribuir a la igualdad de género desde su contexto. Por otro lado, el presente informe permite al Programa Ganar-Ganar poner en perspectiva el trabajo realizado y planificar los próximos pasos en función de las necesidades identificadas en la comunidad de empresas WEPs.

Con el fin de analizar las prácticas implementadas por las empresas WEPs en Argentina y su evolución en el marco del Programa[4], este documento se organiza en torno a los siguientes focos:

- Mapeo de las prácticas vigentes en las empresas al momento de adherir a los WEPs. Para ello se han analizado las respuestas de las evaluaciones de autodiagnóstico reportadas por cada empresa al momento de adherir (Herramienta Empresarial de Género WEP).

- Relevamiento y análisis de las iniciativas planificadas a futuro por las empresas. Para ello se han considerado los 24 planes de acción presentados.

- Análisis y selección de buenas prácticas. Para ello se ha realizado una encuesta cualitativa a las empresas adheridas, así como entrevistas o consultas puntuales para relevar las prácticas vigentes.

Este informe se organiza en cuatro secciones. En la Sección 1 se describen las principales características de las empresas adheridas a los WEPs en Argentina, tales como su tamaño, su distribución geográfica, el sector de la actividad económica al que pertenecen y su grado de avance en igualdad de género al momento de comenzar la implementación de los WEPs. Las secciones 2, 3 y 4 se dedican a analizar las iniciativas de estas organizaciones en relación a la igualdad de género. En la Sección 2 se identifican las principales actividades que ya habían implementado antes de adherir a los WEPs. En la Sección 3 se examinan las líneas de acción a futuro que se propuso cada una. En la Sección 4 se seleccionan y se detallan las iniciativas más relevantes o novedosas que hayan implementado.

ción de Apoyo visite www.weps.org/join.

3 La Herramienta Empresarial de Género WEP es un proyecto conjunto de UN Global Compact, UN Women, IDB, con el apoyo de los gobiernos de Japón y Alemania, The Coca-Cola Company, Itaipu, y KPMG.

4 Para la realización de este informe se han tomado las siguientes fechas de corte:
- Autodiagnósticos reportados por las empresas (Herramienta Empresarial de Género WEP) y prácticas implementadas al 30 de noviembre de 2019.
- Empresas adheridas a los WEPs al 30 de noviembre de 2019.
- Planes de acción presentados al 15 de diciembre de 2019.

No obstante, debe considerarse que la situación de las empresas está en permanente evolución, tanto en términos de cantidad y características de las organizaciones adheridas, como de las iniciativas implementadas.

SECCIÓN 1: LAS EMPRESAS WEPS EN ARGENTINA

Las empresas WEPs, a través de su compromiso y acción en favor de la igualdad de género, tienen el potencial de convertirse en agentes de cambio no solo en su propia organización sino también en su ecosistema social y de negocios. Las 114 compañías relevadas en este informe tienen la posibilidad de impactar en más de 100.000 empleadas mujeres[5] a través de sus iniciativas a favor de la igualdad de género. Si, además, las empresas incorporan iniciativas orientadas a su cadena de valor y a su comunidad, el impacto de sus acciones se expande de manera significativa. Por ello, el Programa sugiere una mirada integral que abarca las dimensiones Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad.

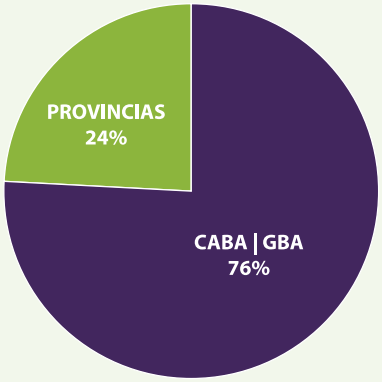
A continuación, se describen las empresas en términos de la zona del país en la que se encuentran sus casas matrices, su tamaño (definido en función de la cantidad de personal) y los sectores de la actividad económica en los que operan.

1.1. Empresas WEPs por zona geográfica

El 76% de las empresas WEPs en Argentina se concentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (CABA Y GBA). El 24% se encuentra en las provincias de Buenos Aires, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones, Salta y Santa Fe (ver Gráficos 1 y 2). Con el objetivo de lograr mayor cobertura geográfica e impulsar la diversidad, el Programa Ganar-Ganar en Argentina desarrolla una estrategia activa para impulsar la adhesión de empresas WEPs en las distintas regiones del país.

GRÁFICO 1

Distribución de empresas WEPs por zona geográfica (% de empresas).

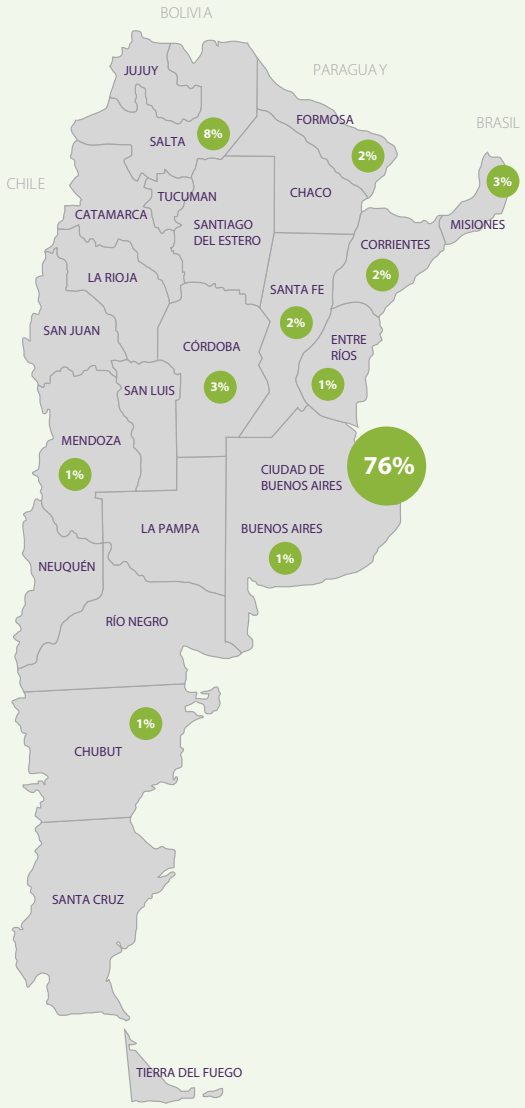


Fuente: elaboración propia.

5 Estimación realizada en base al siguiente procedimiento: a) Se definió la cantidad total de personal de cada empresa WEP (en los casos en que no se disponía del dato se estimó en base a diversas fuentes). b) Se determinó la cantidad de empleadas mujeres para cada empresa en función del porcentaje promedio de representación femenina por sector económico, según lo definido por CIPPEC (https://www.cippec.org/grafico/proporcion-de-mujeres-distribucion-de-la-fuerza-laboral-femenina-y-salario-promedio-por-sector-economico/). Para las industrias en las que no había un porcentaje de participación femenina específico se aplicó el porcentaje general definido por INDEC, tal como surge en la publicación: OIT (2019a). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Argentina. c) Se sumó la cantidad estimada de mujeres para cada empresa. Además, se hizo una segunda estimación contra la cual se comparó la anteriormente mencionada y, por prudencia, se consideró la que arrojaba el valor más pequeño. Esta segunda estimación de mujeres empleadas se hizo en función de su participación en la plantilla de empresas según tamaño, para lo cual se consideró el mencionado informe de OIT (2019a).

GRÁFICO 2

Distribución geográfica de empresas WEPs (% de empresas).



Fuente: elaboración propia.

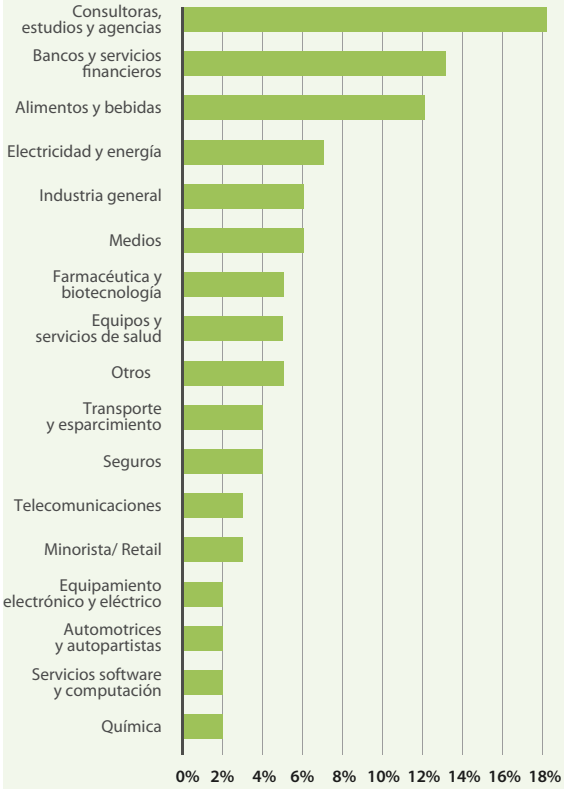
1.2. Empresas WEPs por sector

Con respecto a los sectores de la actividad económica que están más representados entre las empresas WEPs en Argentina, se encontraron: consultoras, estudios y agencias (18%); bancos y servicios financieros (13%); alimentos y bebidas (12%); electricidad y energía (7%); industria en general (6%); medios de comunicación (6%); farmacéutica y biotecnología (5%), y equipos y servicios de salud (5%).

Los sectores que están menos representados son transporte y esparcimiento (4%); seguros (4%); telecomunicaciones (3%); minorista/retail (3%); equipamiento electrónico y eléctrico (2%); automotrices y autopartistas (2%); servicios de software y computación (2%), y química (2%).

GRÁFICO 3

Sectores representados entre las empresas WEPs (% de empresas).



Fuente: weps.org o páginas web de cada empresa.

1.3. Empresas WEPs por tamaño

Si se analizan las empresas WEPs en relación a su tamaño[6], se observa que el 60% de las firmas adheri-

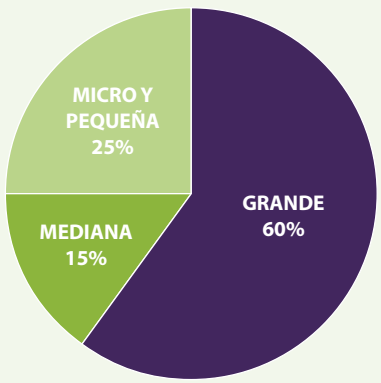
6 Se consideran empresas pequeñas las que tienen hasta 50 personas empleadas, medianas las que tienen entre 51 y 499 y grandes

das son grandes, un 25% son micro y pequeñas y un 15% son medianas.

En el caso de las grandes empresas, las iniciativas en favor de la igualdad de género habitualmente se enmarcan en iniciativas globales o corporativas más amplias, que son acompañadas por el compromiso del management local. En el caso de empresas pequeñas o medianas (PYMEs), se observa un fuerte impulso derivado del compromiso personal de sus dueñas/os o fundadoras/es, reforzado por una cultura organizativa alineada a dichos valores. Además, muchas de las PYMEs WEPs en Argentina son de propiedad de mujeres, quienes encuentran en el Programa un aliado para trabajar en favor de la igualdad de género. Los espacios de liderazgo en las compañías habitualmente operan como *clubes de hombres*[7] atravesados por lógicas masculinas que dejan fuera la experiencia y subjetividad femenina. Las mujeres líderes o dueñas de empresas tienen una experiencia en común en tanto mujeres en puestos de conducción, pero, a su vez, carecen de modelos de rol o de instancias para compartir sus desafíos y aspiraciones. De este modo, ellas encuentran en el Programa un espacio de intercambio de experiencias con otras mujeres en el mundo de los negocios y, también, una vía para canalizar su compromiso con la igualdad de género.

GRÁFICO 4

Empresas WEPs por tamaño.



Fuente: páginas web de cada empresa y otras.

las que tienen más de 500 personas. Fuente: https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme (consultado el 10 de octubre de 2019).

7 Lang, I. (2011). Co-opt the old boys' club: Make it work for women. *Harvard Business Review*. 89 (11).

1.4. Empresas WEPs por grado de avance al momento de la adhesión

El primer paso a seguir luego de adherir a los WEPs es realizar un autodiagnóstico para conocer el grado de avance de la empresa en términos de igualdad de género. Desde el Programa Ganar-Ganar se utiliza la herramienta empresarial de Género WEP, que tiene por objetivo ayudar a las empresas a evaluar sus políticas y programas actuales en relación con la igualdad de género, e identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar su desempeño en ese sentido. Además, realizar el autodiagnóstico permite a las organizaciones contar con una "hoja de ruta" para la promoción de la igualdad de género, así como medir el progreso a lo largo del tiempo.

La Herramienta se compone de 18 preguntas de opción múltiple que se vinculan con los siete principios a través de sus cuatro dimensiones: Liderazgo y estrategia, Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad. A su vez, cada pregunta indaga sobre su cumplimiento en términos de los cuatro niveles del marco de gestión: existencia de la política, implementación, medición de sus resultados y comunicación a los *stakeholders*.

Las dos primeras preguntas (Principio 1) buscan conocer el nivel de compromiso de la dirección con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, expresado, por ejemplo, en la existencia de una política de no discriminación y/o igualdad de oportunidades o en compromisos expresados por los máximos niveles de conducción.

Las preguntas relativas a la dimensión Lugar de trabajo (Principios 2, 3 y 4) indagan acerca de las prácticas de las empresas vinculadas con el apoyo a trabajos de cuidado (maternidad, paternidad y cuidado en general), la conciliación vida-trabajo, la igualdad en los procesos de contratación, desarrollo de carrera, compensación y promoción y la lucha contra la violencia, acoso y explotación sexual entre otros aspectos.

En la dimensión Mercado (Principio 5), la herramienta indaga sobre la relación de las empresas con su cadena de valor. En este sentido, se busca conocer qué acciones desarrollan las organizaciones para:

- Ampliar las relaciones y las compras a empresas de propiedad de mujeres.

- Incentivar a las empresas proveedoras a trabajar a favor de la igualdad de género.

- Incorporar la perspectiva de género en sus acciones de comunicación y publicidad como una forma de impulsar el empoderamiento de las mujeres y evitar la reproducción de estereotipos o la utilización de lenguaje sexista.

- Insertar el enfoque de género en el diseño y desarrollo de productos y servicios como una forma de considerar las necesidades específicas de las mujeres.

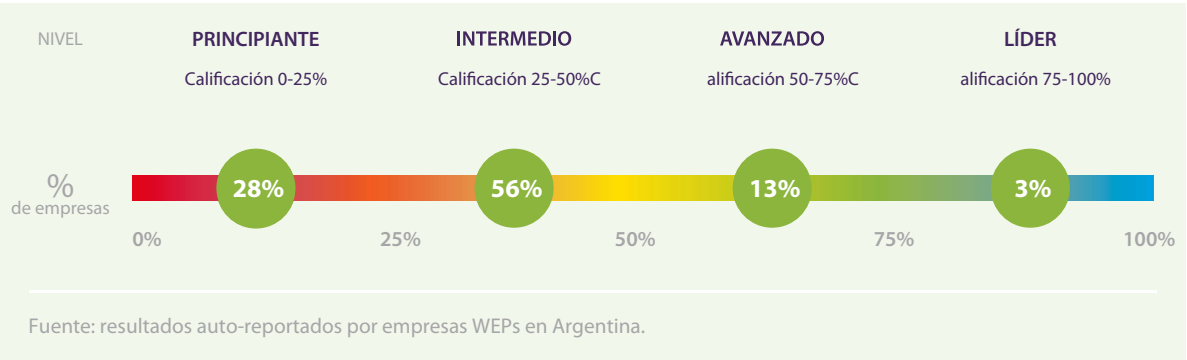
En la dimensión Comunidad (Principio 6), la herramienta pregunta sobre las prácticas que adoptan las empresas para que se respeten los derechos de las mujeres y de las niñas en los lugares donde operan, y para incorporar la perspectiva de género en iniciativas que beneficien a sus comunidades.

Finalmente, el Principio 7 (que sugiere medir y comunicar los avances y las acciones a favor de la igualdad de género) es transversal a todos los demás y se evalúa a través de uno de los niveles del marco de gestión.

Como resultado de dicha autoevaluación, cada empresa obtiene una calificación que le permite conocer su grado de avance en igualdad de género e identificar las áreas que requieren mayor atención. Para conocer la situación de las empresas WEPs en Argentina al momento de la adhesión, se evaluaron las respuestas auto reportadas por 32 empresas que habían completado el autodiagnóstico a noviembre de 2019. Como resultado de dicho análisis se observó que las empresas WEPs en Argentina, al momento de la adhesión, se concentraban en el nivel "Intermedio" de desempeño (56% de las empresas obtuvieron una calificación entre 25 y 50%). Un 28% de las empresas se encontraban en nivel "Principiante" (calificación entre un 0 y 25%) y solo un 16% estaban en los niveles "Avanzado" (calificación entre un 50 y 75%) y "Líder" (calificación mayor al 75%), tal como se expone en el Gráfico 5.

GRÁFICO 5

Grado de avance al momento de la adhesión



Fuente: resultados auto-reportados por empresas WEPs en Argentina.

En la próxima sección se describen las principales iniciativas que las empresas WEPs Argentina habían implementado al momento de adherir a los WEPs.

SECCIÓN 2: INICIATIVAS IMPLEMENTADAS AL MOMENTO DE LA ADHESIÓN

En esta sección se describen las iniciativas que las empresas WEPs de Argentina ya tenían implementadas al momento de la adhesión, tal como surge del informe de autodiagnóstico obtenido por cada empresa a través de la Herramienta Empresarial de Género WEP (https://weps-gapanalysis.org/). Para ello se analizaron las respuestas auto-reportadas por 32 empresas.

A continuación se especifica la situación de las empresas en relación a cada una de las dimensiones: Liderazgo y estrategia, Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad. El detalle de las prácticas para cada dimensión puede ser consultado en las Tablas 1, 2 y 3.

2.1. Dimensión: *Liderazgo y estrategia*

El liderazgo y compromiso de la alta dirección son condiciones indispensables para que las empresas puedan implementar exitosamente acciones que contribuyan a la igualdad de género. Ello implica que los máximos niveles de conducción reconozcan públicamente y/o a través de comunicaciones internas o externas la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, que suscriban y divulguen compromisos públicos y definan estrategias al respecto.

Al momento de la adhesión, un 94% de las empresas declara tener compromiso de liderazgo y apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y un 79% dispone de una política de no discriminación e igualdad de oportunidades, ya sea independiente o claramente incluida en una política corporativa más amplia.

El apoyo de la dirección es condición necesaria para avanzar hacia la igualdad de género, no obstante, se requieren acciones concretas que permitan poner en práctica dicho compromiso. Por ello, en las siguientes secciones se analizarán las iniciativas de las empresas con respecto a Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad.

2.2. Dimensión: *Lugar de trabajo*

La dimensión Lugar de trabajo abarca prácticas de igualdad de género vinculadas con los trabajos de cuidado y la corresponsabilidad, la conciliación vida-trabajo, los procesos de contratación, desarrollo de carrera, promoción y compensación y la lucha contra la violencia, acoso y explotación sexual. A continuación, se exponen las prácticas de las empresas en relación a cada uno de esos aspectos.

Trabajos de Cuidado, Corresponsabilidad y Equilibrio vida-trabajo

Las realidades organizacionales normalmente proponen esquemas de trabajo de disponibilidad *full-time* y requieren la separación de vida y carrera, lo cual configura grandes barreras para las mujeres que habitualmente asumen las responsabilidades domésticas y de cuidado[8]. Por ello, es preciso diseñar ambientes y es-

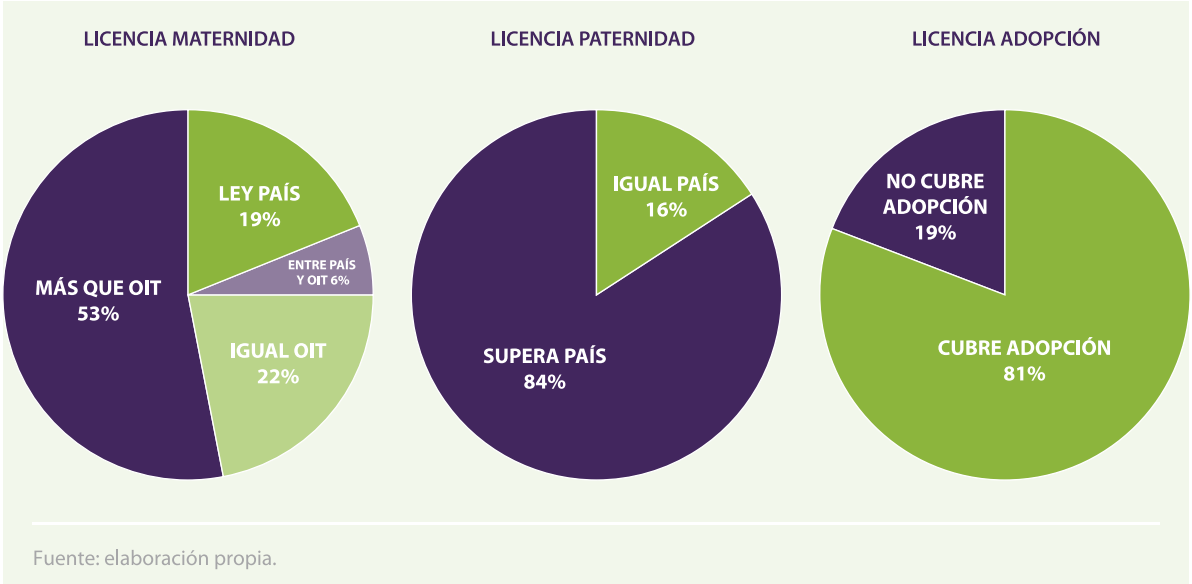
8 O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727–743.
OIT (2019a). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Argentina. Programa GANAR GANAR.* Lima: OIT.

quemas que permitan conciliar vida y trabajo e impulsar la corresponsabilidad para facilitar la carrera de las mujeres y lograr avanzar hacia la igualdad de género.

Ello implica ofrecer beneficios de licencias, opciones de retorno gradual post-licencia, horarios y trabajo flexible y, finalmente, monitorear el uso de beneficios por sexo. No obstante, dentro de dichas iniciativas deben distinguirse entre: a) Aquellas orientadas a dar soporte a las mujeres para enfrentar el conflicto derivado de su doble rol (doméstico y laboral) que se asume como propio, y b) Aquellas otras iniciativas que buscan subvertir la tradicional división sexual del trabajo[9] y propician la corresponsabilidad en las tareas domésticas y de cuidado. Las primeras, si bien proveen apoyo a las mujeres y tienen un impacto positivo en la retención de talentos, no impulsan cambios profundos e incluso reproducen una desigual distribución de roles sociales por sexo. Las últimas, en cambio, proponen repensar las bases estructurales de la desigualdad de género al desnaturalizar la asociación entre "ser mujer" y "ser responsable de las tareas domésticas y de cuidado". Impulsar la corresponsabilidad en dichas tareas es una dimensión clave en el avance hacia la igualdad de género, en tanto esta doble carga afecta de forma diferenciada a las mujeres, impactando negativamente en el desarrollo de sus carreras laborales[10].

Las iniciativas implementadas por las empresas WEPs para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo se concentran fuertemente en brindar apoyo en tareas de cuidado, principalmente, en torno a las licencias. En este sentido, más de un 80% ofrece licencias por encima de lo que estipula la ley del país[11], otorgando más días por maternidad y paternidad y cubriendo casos de adopción. Para las licencias de maternidad, un 53% de las empresas ofrecen más días que los que propone la OIT[12], un 22% se ajusta a la propuesta de la OIT y un 6% tiene una propuesta superior a lo establecido por la ley argentina, pero menor a la OIT. Para las licencias de paternidad, un 84% de las empresas ofrece más días que lo requerido por el país y un 81% de las empresas cubre casos de adopción (Gráfico 6). No obstante, los días ofrecidos por maternidad siguen siendo muy superiores a las ofrecidos por paternidad, lo cual refuerza la idea de que las mujeres son las principales responsables de las tareas de cuidado.

GRÁFICO 6
Licencias



Fuente: elaboración propia.

9 La noción de "división sexual del trabajo" se refiere a la histórica asignación de ámbitos y roles diferenciados en función del sexo, lo que conlleva, no solo una distribución de tareas, sino también a una jerarquización de las mismas. En este sentido, las mujeres han sido históricamente asociadas al ámbito privado (doméstico, familiar) en el cual se realizan las tareas que reciben menor valoración y visibilidad (Amorós, 1990; Fernández, 2014).

10 OIT (2019a). *Op.cit*.
O'Neil, D. A., et al. (2008). *Op.cit*.

11 En Argentina, la Ley de Contrato de Trabajo establece 90 días corridos para la licencia por maternidad y 2 días corridos para la licencia por paternidad (https://www.cippec.org/textual/la-diferencia-entre-licencias-por-maternidad-y-paternidad-refuerza-la-idea-de-que-las-mujeres-se-ocupan-del-cuidado/).

Otra acción importante en torno a las licencias es monitorear su uso por sexo, lo cual ocurre en el 78% de las empresas analizadas, según los resultados autoreportados. El monitoreo y reporte del uso de licencias por sexo es clave para asegurar la igualdad real más allá de las igualdades formales o legales. Diversos estudios en el mundo muestran que, aún en empresas que disponen de políticas igualitarias, las mujeres son quienes habitualmente hacen uso de los beneficios y eso tiene efectos negativos para sus avances hacia puestos de conducción[13]. Esto evidencia la necesidad de más iniciativas que busquen modificar la tradicional división sexual del trabajo. Ello requiere de un abordaje profundo que involucra cuestionar creencias, concientizar, sensibilizar y monitorear la práctica efectiva y sus impactos, más allá de las políticas formales.

Las empresas diseñan e implementan acciones en torno a tres momentos de las licencias: antes, durante y después. Antes de la licencia es preciso disponer de los recursos necesarios para reacomodar el funcionamiento del área o de la función ante la ausencia de la persona que tomará el beneficio. Para ello, es necesario obtener reemplazos, distribuir tareas y responsabilidades. Una adecuada planificación previa asegura no solo un buen funcionamiento organizacional mientras dure la licencia sino también la posibilidad de que la persona que se ausenta no requiera ser consultada durante el transcurso de la misma. Por ello, trabajar con supervisoras/es y empleadas/os brindando apoyo financiero, tutoría de sucesión y asesoramiento es clave para el exitoso transcurso de cada licencia. En este sentido, solo el 44% de las empresas analizadas dispone de iniciativas al respecto, presentándose como un área de potencial mejora.

Durante el período de la licencia, un desafío para el desarrollo de carrera de las personas es mantenerse al tanto de los cambios que ocurren en el contexto laboral, y esto es particularmente relevante en contextos de alta volatilidad como el argentino. Para acompañar a su personal, el 75% de las empresas analizadas indica disponer de algún procedimiento para mantener actualizadas a las personas durante esta etapa.

Después de la licencia, para las personas que se enfrentan a la situación de cuidar se presenta el desafío de conciliar la doble demanda personal y laboral y, además, poder organizar y sostener ambas responsabilidades. Las opciones de Gradual Retorno luego de una licencia por maternidad o paternidad son un buen modo de facilitar la reinserción. Las empresas analizadas ofrecen esta facilidad en el 63% de los casos. Si bien esto muestra que muchas empresas han comprendido la importancia de dicha práctica, revela la oportunidad de que otras la adopten, contribuyendo así a la retención del personal a cargo de tareas de cuidado. A su vez, es importante enfatizar que las opciones de Gradual Retorno deben estar disponibles tanto para hombres como para mujeres y que es preciso impulsar y supervisar su uso en el caso de los padres. Solo de esta forma se logrará mitigar las penalidades que el uso diferencial de beneficios conlleva para la carrera de las mujeres.

Monitorear el grado de retorno y retención postlicencia por sexo es un modo de medir la efectividad de las iniciativas tendientes a brindar apoyo a trabajos de cuidado, impulsar la corresponsabilidad y la conciliación vida-trabajo y apoyar la carrera de las mujeres. En este sentido, solo un 19% de las empresas monitorean la retención luego de las licencias.

Para las madres en época de amamantamiento, disponer de lugares privados y cómodos para la extracción y conservación de la leche materna durante la jornada laboral (lactarios) contribuye a mejorar la reinserción laboral post maternidad. Un 69% de las empresas ofrecen este beneficio[14], posicionándose como una iniciativa muy recurrente entre las compañías.

Al reincorporarse tras una licencia, las personas ne-

12 El *Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183)* de la OIT contempla un mínimo de 14 semanas de licencia por maternidad en el período anterior y posterior al parto, y la Recomendación núm. 191 que acompaña a dicho convenio sugiere una duración ideal de la licencia de maternidad de al menos 18 semanas. (Fuentes: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183 y https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438275.pdf).

13 O'Neil, D. A. et al. (2008). Op. Cit.

14 La Ley Nº 20.744 de Contrato de Trabajo (y sus modificatorias) en su Capítulo II Artículo 179° establece la obligatoriedad de descansos diarios para madres de lactantes, pero no obliga a las empresas a disponer de lactarios. Además, la *Ley Nº 26.873, de Lactancia Materna; Promoción y Concientización Pública* promueve la importancia de la lactancia materna. (http://www.msal.gob.ar/plan-reduccion-mortalidad/boletin/lactancia/noti5.php)

cesitan ponerse al día en cuestiones vinculadas con su rol. Recibir capacitación o actualización es clave para una exitosa reinserción laboral, pero existen escasas prácticas reportadas al respecto por las empresas: solo el 9% de ellas tiene implementado este procedimiento.

Con respecto a la conceptualización de las tareas de cuidado vigente en las organizaciones, la misma parece estar aún restringida a la idea de maternidad/paternidad, particularmente, en torno al nacimiento/adopción. Solo un 44% de las empresas ofrece tiempo para citas de salud, orientado a que su personal pueda acompañar a personas dependientes. Entendemos que este es un aspecto interesante para trabajar a futuro en las organizaciones.

Finalmente, en relación a la promoción del equilibrio entre vida y trabajo, cerca del 70% de las empresas WEPs ofrecen a sus colaboradoras/es opciones de trabajo a distancia y horario flexible. No obstante, solo el 16% monitorea el efectivo uso de los beneficios por sexo. Avanzar de manera sólida hacia la igualdad de género requiere impulsar la responsabilidad compartida en las tareas domésticas y de cuidados, a través de acciones de comunicación, concientización y monitoreo de las prácticas y sus impactos. De lo contrario, a pesar de que las compañías ofrezcan beneficios de trabajo a distancia y horario flexible, los mismos serán utilizados principalmente por las mujeres impactando negativamente en sus carreras.

Contratación

Los sesgos inconscientes afectan significativamente los procesos de contratación de personal, contribuyendo a la subrepresentación de mujeres en la nómina, particularmente en aquellas industrias más masculinizadas, y afectando negativamente sus posibilidades de acceder a puestos de conducción[15]. Dichos sesgos afectan los procesos de reclutamiento, incluso en los países que están más avanzados en igualdad de género[16]. Por ello, trabajar de forma intencional para abordar esta problemática es una de las dimensiones clave en la que deben enfocarse las empresas para construir ambientes laborales igualitarios.

En este sentido, el 53% de las compañías disponen de acciones para monitorear la distribución por sexo de las personas contratadas y de quienes dejan la compañía (rotación). Otras prácticas comunes son: realizar descripciones de puestos neutras al género (47%), buscar proactivamente mujeres (47%) y asegurar el balance de candidatas/os preseleccionadas/os (47%). No obstante, solo un 31% de las empresas se asegura de que el equipo de entrevistadoras/es esté balanceado en términos de sexo. Una práctica muy poco habitual en el proceso de contratación (16%) es la prohibición explícita de indagar a la persona entrevistada acerca de su estado o planes de matrimonio, maternidad o responsabilidades de cuidado.

Trabajar en la sensibilización y capacitación de las personas que llevan adelante el proceso de contratación es clave para evitar la reproducción de estereotipos de género. Esto es particularmente relevante en la contratación de personas para ocupar puestos de conducción en las organizaciones, tal como se mostrará en la siguiente sección.

Desarrollo de carrera y promoción

Las acciones destinadas a promover la igualdad de género a lo largo de la carrera laboral presentan una gran oportunidad de mejora entre las empresas WEPs. Esto es particularmente relevante considerando que investigaciones previas en el mundo señalan la significativa merma de mujeres a medida que se avanza en la carrera corporativa hacia puestos de mayor nivel. El estudio *Women in the Marketplace* realizado en empresas de Estados Unidos por McKinsey (2018) señala que, si bien hombres y mujeres tienen una representación similar en los niveles iniciales de la carrera corporativa, la participación de mujeres desciende al 23% cuando se llega a los niveles de alta dirección. A su vez, dicho estudio revela que esto no se debe a la mayor deserción de ellas a lo largo de la carrera, sino menores oportunidades que se les presentan para ascender. En América Latina, la representación de mujeres en puestos de conducción continúa siendo muy bajo: solo el 38% de los cargos directivos medios y altos eran ocupados

15 Brands, R., & Fernandez-Mateo, I. (2017). Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles. *Administrative Science Quarterly*, 62(3), 405-442.

16 Holgerson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. *Gender, Work & Organization*, 20 (4), 454-466.

por mujeres en 2017[17]. En Argentina, esta situación es aún peor: solo el 15% de los puestos gerenciales son ocupados por mujeres[18].

Entre las empresas WEPs de Argentina, si bien un alto porcentaje (59%) genera informes sobre la cantidad de horas de formación, las promociones y la representación en puestos de conducción por sexo, solo un 34% de ellas dispone de programas de tutoría, desarrollo, rotación y educación para mujeres. Aún menos empresas (16%) ofrecen apoyo específico a mujeres para desarrollar sus redes profesionales. Este tipo de iniciativas son especialmente eficaces para impulsar las carreras profesionales de las mujeres, tal como sugieren investigaciones previas al respecto[19]. Por ejemplo, los beneficios de recibir mentoría son particularmente relevantes para las mujeres y sus carreras, y esto es incluso más importante en industrias u organizaciones con una cultura masculina, competitiva o con escasa representación femenina. Por otro lado, la visibilidad es un gran desafío que deben afrontar las mujeres para crecer en la carrera organizacional, y esto se vincula con la construcción simbólica e histórica de la femineidad en torno a roles reproductivos y domésticos que son realizados cotidianamente en la intimidad del hogar y reciben menor exposición[20]. Los efectos de esta construcción social se extienden a la experiencia de las mujeres en el ámbito laboral. Así, ellas suelen evidenciar cierta dificultad a la hora de hacerse visibles, sus redes de contactos son menos desarrolladas y suelen ser excluidas de redes informales claves por las que circula la influencia y el poder. Por lo tanto, el rol de mentoras/es que faciliten su visibilidad y contribuyan al desarrollo de sus redes es especialmente importante para impulsar las carreras de las mujeres[21]. Como sugiere IBM[22], "es imposible avanzar si eres invisible", pero esto es particularmente cierto en el caso de las mujeres.

Resumiendo, facilitar el vínculo de las empleadas mujeres con mentoras/es que brinden consejo, apoyo y confirmación con el objetivo de aumentar su exposición, visibilidad e impulsar sus redes, tiene el potencial de mejorar significativamente la carrera de ellas y de contribuir a la igualdad de género en las organizaciones.

Remuneración

La brecha de ingresos es una importante dimensión de la desigualdad de género. En América Latina, "por cada hora trabajada las mujeres reciben ingresos laborales que son, en promedio, 17% inferiores a los de los hombres" en condiciones similares (CEPAL & OIT, 2019:31). En Argentina, la brecha de ingresos es aún mayor: las mujeres ganan en promedio un 25% menos que los varones[23]. Esta brecha es producto de las diversas formas en las que se expresa la desigualdad que afecta a las mujeres en el mercado de trabajo. Como consecuencia de que las mujeres ocupan puestos de menor rango (segregación vertical), tienen trabajos más flexibles e informales (*part-time*, temporales o de autoempleo) y se concentran en puestos o sectores de la economía que son peor remunerados (segregación horizontal) [24], el ingreso promedio de ellas es menor al de los hombres. La segregación horizontal también se refleja en las políticas de remuneración del sector privado, en tanto las áreas de las empresas que están feminizadas son las peor remuneradas.

A su vez, las pautas culturales y estereotipos de género crean las condiciones de posibilidad para la gene-

17 CEPAL & OIT (2019). *Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina.* Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, No 21 (LC/TS.2019/66). Santiago de Chile.

18 Grant Thornton IBR- International Business Report (2017). *Women in business.*

19 Gadow, F., Suzanne, P. & Vidal, V. (2018). *Mujeres y Transiciones de Carrera*. Buenos Aires: EDICON.

20 Véase, por ejemplo: Amorós, C. (1990). "Espacio público, espacio privado y definiciones ideológicas de lo masculino y lo femenino". *Mujer, participación, cultura política y Estado*. Buenos Aires: Ediciones de la Flor. y Fernández, A. M. (2014). *La mujer de la ilusión: pactos y contratos entre hombres y mujeres.* Buenos Aires: Paidós.

21 Véase, por ejemplo: Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218-237.

22 IBM (2014). *Your Journey to Executive. Insights from IBM Women Executives from the 2012-2013 Advancing Women at IBM Executive Research Study.*

23 OIT (2019b). *Las brechas de género en el mundo del trabajo en Argentina.* Infografía.

24 CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD & OIT (2013). Informe Regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

ración de la brecha de ingresos. Considerar al hombre como el proveedor principal en los hogares y asignar a las mujeres la responsabilidad principal por las tareas de cuidado[25], construye condiciones estructurales desiguales para hombres y mujeres en el mercado laboral que impactan en sus niveles promedio de remuneración.

Si bien la brecha de ingresos es un aspecto clave a abordar para contribuir a la igualdad de género en las empresas, solo el 44% de las empresas WEPs argentinas la evalúa en sus nóminas y un 41% tiene una política de igual salario y/o procedimientos establecidos para corregir desigualdades salariales. A su vez, solo el 31% informa regularmente a la dirección al respecto.

Por lo tanto, diagnosticar la brecha de ingresos surge como una oportunidad clave para que las empresas WEPs en Argentina avancen hacia la igualdad de género. En este sentido, se recomienda implementar la Herramienta de Diagnóstico de Igualdad de Remuneración (DIR) desarrollada por ONU Mujeres para apoyar a las empresas a evaluar en qué medida están aplicando el principio de "Igual remuneración por trabajo de igual valor" establecido por el Convenio Nro. 100 de la OIT. De este modo, las organizaciones podrán alinear sus prácticas laborales para proveer un trato equitativo en el lugar de trabajo[26], y lograrán aumentar la satisfacción, compromiso y motivación de su personal, así como la retención de talentos, especialmente de mujeres. La reputación organizacional también se beneficiará de la aplicación de procedimientos que aseguren la equidad en la remuneración, lo que a su vez beneficiará la posición de la empresa para atraer talentos.

Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual

Con respecto a las iniciativas destinadas a mantener un entorno libre de violencia, el 78% de las empresas analizadas ha declarado disponer de mecanismos para recibir y tratar quejas de manera confidencial y sin represalia. No obstante, dichos mecanismos son mayoritariamente utilizados para recibir todo tipo de quejas, pero no específicamente pensados para abordar situaciones de acoso y violencia de género en el trabajo. Un estudio realizado en 2018 en Argentina sobre 30 empresas grandes de los sectores de industria, comercio y servicios da cuenta de que las organizaciones, si bien disponen de líneas transparentes de denuncia, en su mayoría no poseen líneas específicas ni invitan a denunciar casos de acoso sexual en el trabajo, un aspecto clave de la igualdad de género en el ámbito laboral[27].

Entre las empresas WEPs en Argentina, solo el 34% ofrece apoyo a mujeres víctimas de violencia, acoso y explotación sexual y un 38% audita viajes de negocio para detectar gastos vinculados a la explotación sexual de mujeres y niñas.

A su vez, las empresas que tienen protocolos de violencia se focalizan principalmente en brindar soporte a sus colaboradoras víctimas de violencia doméstica y son pocos los casos que disponen de protocolos para abordar situaciones de violencia y acoso sexual en el lugar de trabajo. Entendemos que este es un aspecto sobre el que las compañías deben trabajar para abordar la igualdad de género de forma integral. Para ello, proponemos desarrollar alianzas con diversas instituciones en Argentina que proveen asesoramiento experto y también que tomen contacto con la experiencia de otras firmas que ya han avanzado en este camino.

25 En Argentina, un estudio reciente revela que el 86,4% de las mujeres realiza tareas domésticas o de cuidado contra un 41% de los hombres, evidenciando que la corresponsabilidad en los cuidados. Fuente: UCA (2018). Informe Técnico. Empleo y Trabajo no remunerado. Una mirada en profundidad sobre la distribución del trabajo no remunerado en el Conurbano Bonaerense 2017-2018.

26 https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso

27 Baracat, V. (2018). El principio de igualdad y no discriminación en las grandes empresas que operan en la Argentina. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.

TABLA 1

Iniciativas implementadas al momento de la adhesión en la dimensión Lugar de trabajo

Subdimensión	Iniciativa	% Empresas
Trabajos de cuidado y corresponsabilidad	Licencias extendidas.	81%
	Monitoreo del uso de licencias por sexo.	78%
	Actualización al personal durante licencias.	75%
	Tiempo de lactancia y lactarios.	69%
	Gradual Retorno tras licencia maternidad/paternidad.	63%
	Tiempo para citas de salud con dependientes.	44%
	Apoyo financiero a personal de reemplazo y asesoramiento a supervisoras/es.	28%
	Guardería *in situ*, cobertura de costo de guarderías o referencia de guarderías.	28%
	Tutoría de sucesión antes de la licencia.	25%
	Monitoreo de retención post licencia.	19%
	Beneficios para trabajadoras/es a tiempo parcial.	9%
	Capacitación a empleadas/os post licencia.	9%
Contratación	Monitoreo de contratación y rotación por sexo.	53%
	Balance de candidatas/os preseleccionadas/os.	47%
	Medidas proactivas para contratar mujeres.	47%
	Descripciones de puestos neutras.	47%
	Balance en el equipo entrevistador.	31%
	Prohibición de indagar (matrimonio, maternidad o responsabilidades familiares).	16%
Desarrollo de carrera y promoción	Reporte a la dirección sobre formación, promociones y puestos de conducción por sexo.	59%
	Programa para crear un pool de mujeres y/o objetivo de mujeres en *pipeline*.	41%
	Programas tutoría, desarrollo, rotación y educación específico para mujeres.	34%
	Acceso a redes con apoyo específico para mujeres.	16%
Remuneración	Auditoría de brecha de ingresos.	44%
	Procedimientos para corregir desigualdades salariales.	41%
	Política de igual salario.	41%
	Reporte a dirección sobre la distribución de salarios por sexo.	31%
	Difusión pública de distribución de salarios por sexo.	6%
Equilibrio vida-trabajo	Trabajo a distancia.	72%
	Horario flexible.	69%
	Job sharing.	16%
	Semanas laborables condensadas.	16%
	Turnos previsibles por hora.	16%
	Monitoreo del uso de beneficios de horario diferenciado por sexo.	16%
Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual	Proceso de recepción de quejas confidenciales.	78%
	Capacitación sobre violencia al personal.	44%
	Auditoría de viajes de negocios.	38%
	Apoyo a víctimas de violencia.	34%

2.3. Dimensión: *Mercado*

La dimensión Mercado abarca, por un lado, iniciativas vinculadas con impulsar la igualdad de género en la cadena de valor, a través de la incorporación de la perspectiva de género en el proceso de abastecimiento, ampliando compras a empresas de propiedad de mujeres y trabajando con empresas proveedoras para que incorporen dicho enfoque. Por otro lado, esta dimensión incluye las prácticas vinculadas con la perspectiva de género en los procesos de comunicación y publicidad de las empresas y en el diseño de productos y servicios.

Al momento de la adhesión, las empresas disponían de escasas iniciativas relacionadas con impulsar la igualdad de género a través del Mercado. En este sentido, la adhesión a los WEPs y la participación en el Programa Ganar-Ganar han contribuido significativamente a iniciar en las organizaciones la reflexión sobre formas posibles de intervención. A partir de dicho proceso, diversas empresas han planificado acciones prioritarias vinculadas con su cadena de valor (ver Sección 3 para más detalle).

Cadena de Valor: mujeres proveedoras

Las mujeres empresarias y emprendedoras enfrentan desafíos adicionales a los que deben sortear los varones y ello se deriva de múltiples factores, tanto financieros como estructurales y culturales. Al incorporar la perspectiva de género en los procesos de adquisiciones, las organizaciones pueden contribuir significativamente a que los negocios de mujeres puedan sortear dichos obstáculos.

A su vez, invertir en empresas de propiedad de mujeres tiene el potencial de contribuir al desarrollo de los países, en tanto ellas tienen mayor propensión a gastar en educación, alimentación y salud[28]. No obstante, las mujeres están concentradas en el segmento micro y PYME y enfrentan grandes desafíos financieros y culturales para crecer[29].

Entre los factores que restringen el tamaño y crecimiento de las empresas de mujeres se encuentran el limitado acceso al financiamiento[30] (menor al de los varones), el escaso desarrollo de redes de contactos, la menor experiencia de gestión o financiera, así como las expectativas sociales asociadas a su género[31]. Los sesgos de género, por un lado, afectan negativamente la percepción sobre las mujeres y sus empresas[32] y, por otro lado, reducen su autoconfianza (las mujeres tienen menos confianza en sus habilidades para emprender en comparación con los varones[33]).

La problemática de los negocios de mujeres queda en evidencia en el escaso acceso que tienen a las cadenas de suministros de las corporaciones y los gobiernos. Solo el 1% del gasto total de dichas organizaciones en el mundo se destina a empresas de propiedad de mujeres[34]. Por ello, propiciar su desarrollo a través de adquisiciones corporativas se presenta como una oportunidad para reducir las desigualdades de género en la cadena de valor de las empresas WEPs[35].

Para incorporar la perspectiva de género en los procesos de adquisiciones se puede trabajar sobre los diversos aspectos que presentan obstáculos para los negocios de mujeres. En este sentido, es importante, por ejemplo, relevar potenciales proveedoras, facilitar el contacto de ellas con la organización contratante, así como el acceso a información sobre procedimientos de contratación,

28 Women's Economic Imperative [WEI] (2018). *Women & Financial Inclusion in Latin America: Are We Making Progress?*

29 En Latinoamérica y el Caribe las mujeres muestran las menores expectativas de hacer crecer sus negocios en comparación con otras regiones, y sus empresas cierran o quiebran a tasas más altas que en el resto del mundo. (IDB Invest, 2019; GEM, 2017).

30 En Latinoamérica y el Caribe la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas de propiedad de mujeres están financieramente desabastecidas o sub-abastecidas, y esto las afecta en mayor grado que a los varones (IFC, 2011; IFC et al., 2017).

31 IDB Invest (2019). Op. cit.
Oxfam (2014). The Problem of Underinvestment in Women-Led Small and Growing Businesses in Latin America and the Caribbean: The Most Missing of the Missing Middle (M4).

32 Brush et al. (2017). *The gender gap in venture capital- progress, problems, and perspectives,* Venture Capital.
IFC (2011). *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries.*

33 IFC (2017). *Women Entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets.* Note on IFC's Women's Entrepreneurship and Leadership Training Program.
Kelley, D., et al., (2015). *Special Report: Women's Entrepreneurship 2015.* Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
ONU Mujeres (2017). *El poder de las adquisiciones: cómo adquirir productos y servicios de empresas que son propiedad de mujeres. Una guía sobre adquisiciones con perspectiva de género para las empresas.*

34 WeConnect International (2014)

35 ONU Mujeres (2017). Op. cit.

simplificar los procedimientos para la participación en compulsas y establecer criterios de adjudicación adecuados más allá del precio. A su vez, los programas de compras con perspectiva de género no deben limitarse a abrir sus puertas a proveedoras mujeres, sino también tienen un rol importante en el desarrollo de nuevas empresas o en la mejora de capacidades en las existentes[36].

En Argentina, aún las organizaciones más comprometidas con la igualdad están comenzando a tomar conciencia sobre las posibilidades de impulsar la igualdad de género a través de su cadena de valor. Por ejemplo, solo un 9% de las empresas monitorea el porcentaje de compras a empresas de mujeres, un 3% establece metas para aumentar dicha participación, un 6% difunde oportunidades de compras a estas empresas y, finalmente, solo un 3% capacita a mujeres proveedoras para participar en los procesos de licitación.

Cadena de valor: igualdad en empresas proveedoras

Otro modo de incorporar el enfoque de género en la cadena de valor es trabajar con empresas proveedoras para incentivarlas a adoptar dicha perspectiva en sus negocios. Esta vía de intervención permite multiplicar el potencial de las compañías para contribuir a la igualdad de género.

En este sentido, se observa una gran oportunidad para las empresas WEPs, quienes en su mayoría todavía no disponen de dichas iniciativas al momento de la adhesión. Solo un 16% de las organizaciones evalúa a las firmas proveedoras para asegurar que no vulneren los derechos de mujeres y niñas, y un 6% audita su cadena de suministro para identificar tráfico humano. Menos del 10% transmite expectativas de igualdad de género a sus proveedoras/es y busca desarrollar en ellas/os capacidades para avanzar en este sentido.

Un aporte del proceso de autodiagnóstico en el marco del Programa Ganar-Ganar fue haber iluminado nuevas posibilidades de contribución a la igualdad de género a través de la cadena de valor. De esta forma, algunas empresas comenzaron a incluir en sus planes de acción iniciativas que buscan incorporar la perspectiva de género en relación a sus proveedoras/es y clientas/es, como se describe en la Sección 3.

Comunicación y publicidad con enfoque de género

La comunicación y publicidad son agentes de socialización y, como tales, tienen un gran poder para construir y reproducir las ideas acerca de "cómo son" y "cómo deben ser" las personas, y también sobre aquello que se valora y se desprecia. Dependiendo de cuales sean las imágenes y mensajes que reproducen, pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el modo en que son percibidas/os quienes son representadas/os.

En relación al género, la comunicación y la publicidad pueden reproducir estereotipos[37] sexistas, tener discursos discriminatorios y perpetuar la violencia contra las mujeres, pero también tienen el potencial de convertirse en una herramienta virtuosa para construir mensajes e imágenes que valoricen el lugar de las mujeres y promuevan su empoderamiento.

Históricamente, las acciones de comunicación y publicidad han transmitido una visión parcial y estereotipada de hombres y mujeres, posicionando a las mujeres como "objeto sexual", "madre abnegada", "mujer doméstica", "súper-mujer", "obsesionada con su belleza", compradora compulsiva entre otras generalizaciones. Las mujeres habitualmente no son representadas en su diversidad (mayoritariamente se las muestra jóvenes, altas, flacas y blancas) ni en relación con sus problemáticas reales. Los hombres suelen ser representados en relación a roles o profesiones que confieren prestigio y poder (políticos, empresarios, deportistas, etc.) mientras las mujeres son escasamente mostradas en relación a sus logros intelectuales o legítimas posiciones de po-

36 ONU Mujeres (2017). Op. cit.

37 ONU Mujeres define estereotipos de género como *"…generalizaciones simplistas de los atributos de género, las diferencias y los roles de las mujeres y los hombres. Las características estereotipificadas sobre los hombres los describen como competitivos, codiciosos, autónomos, independientes, beligerantes, interesados en los bienes privados. Los estereotipos paralelos sobre las mujeres las representan como cooperadoras, acogedoras, atentas, comunicativas, orientadas al grupo, interesadas en los bienes públicos." (fuente:* http://onu.org.gt/wp-content/uploads/2017/10/Guia-lenguaje-no-sexista_onumujeres.pdf consultada el 9/2/2020)

der. Las imágenes, los colores y el lenguaje utilizado son factores que contribuyen a construir posicionamientos diferenciados y jerarquizados para cada sexo. Además, las mujeres siguen estando sub-representadas en los niveles de conducción de las empresas y agencias de medios, así como en la presentación de noticias importantes o como sujetos de los contenidos noticiosos.

En ese contexto es imperativo que las empresas, los medios de comunicación y las agencias de publicidad se involucren en la incorporación del enfoque de género y así fomentar una comunicación no sexista que evite reproducir relaciones desiguales de poder.

Recientemente, algunas empresas han comenzado a avanzar en este camino, conscientes de que la comunicación sexista es innecesaria para publicitar productos y servicios y, además, riesgosa para la reputación corporativa. Por ejemplo, entre las empresas WEPs, un 47% revisa los materiales de marketing con enfoque de género. No obstante, solo un 34% de las empresas utilizan sus herramientas de comunicación y marketing para desafiar normas de género y difundir imágenes positivas de mujeres y niñas. Es decir, el trabajo al respecto es incipiente y es preciso seguir profundizando y generalizando las acciones de las compañias en este sentido.

Productos y servicios con enfoque de género

Conocer las necesidades y características específicas del mercado de mujeres y diseñar productos y servicios adecuados a ellas es uno de los modos de contribuir a la igualdad de género. Entre las empresas WEPs de Argentina, ésta ha surgido como un área de mejora por medio de la cual las compañías podrán ampliar sus modos de aportar al empoderamiento de las mujeres a través de la dimensión Mercado.

Al momento de la adhesión, se observan pocas prácticas vinculadas con el diseño de una estrategia de marketing orientada al segmento de mujeres que busque conocer sus necesidades específicas (28%) y diseñar productos y servicios para ellas (31%). A partir de haber identificado este área de potencial mejora, algunas empresas han comenzado a planificar acciones para incorporar la perspectiva de género en el diseño y desarrollo de productos y servicios, tal como se describe en la Sección 3.

A continuación, en la Tabla 2 se listan las iniciativas implementadas por las empresas WEPs al momento de la adhesión, organizadas por sub-dimensión

TABLA 2

Iniciativas implementadas al momento de la adhesión en la dimensión *Mercado*

Subdimensión	Iniciativa	% Empresas
Cadena de valor: mujeres proveedoras	Monitoreo y reporte del porcentaje gastado en empresas de mujeres.	9%
	Participación en ferias comerciales en las que se involucra a empresas proveedoras de ambos géneros.	9%
	Difusión de oportunidades de compras a empresas de mujeres.	6%
	Metas de adquisición a empresas de mujeres.	3%
	Capacitación a mujeres que son potenciales proveedoras.	3%
Cadena de valor: igualdad en empresas proveedoras	Evaluación a empresas proveedoras para asegurar que no vulneren derechos humanos, particularmente de mujeres y niñas.	16%
	Comunicación de expectativas de igualdad de género a empresas proveedoras.	9%
	Desarrollo de capacidades en empresas proveedoras para avanzar hacia la igualdad de género.	6%
	Auditoría de tráfico humano en la cadena de suministro.	6%
Productos y servicios con enfoque de género	Desarrollo de productos o servicios específicos para las necesidades de las mujeres.	31%
	Estudios de mercado sobre las necesidades de las mujeres.	28%
	Adecuación de los procesos de distribución a las necesidades de las mujeres.	16%
Comunicación y publicidad con enfoque de género	Revisión de materiales y tácticas de mercadeo para evitar estereotipos de género.	47%
	Enfoque de marketing que desafía normas de género y promueve imágenes positivas de las mujeres y niñas.	34%
	Estrategia de marketing para las mujeres como un segmento de la clientela.	28%

2.4. Dimensión: *Comunidad*

Los WEPs proponen una mirada amplia del rol del sector privado en la promoción de la igualdad de género y sugiere a las empresas la oportunidad de impactar positivamente en las comunidades desde este enfoque. Por ello, una parte del autodiagnóstico se refiere a iniciativas para promover los derechos y el empoderamiento de mujeres y niñas en las comunidades donde operan las compañías.

Al momento de la adhesión, pocas empresas disponen de iniciativas destinadas a impulsar la igualdad de género en sus comunidades. Si bien un 75% declara estar asociada con organizaciones y plataformas que impulsan la igualdad de género, este porcentaje cae fuertemente cuando se indaga acerca del trabajo directo de las empresas en este sentido, tal como se observa en la Tabla 3.

A pesar de esto, existen prácticas interesantes desarrolladas por algunas empresas WEPs que son compartidas en la Sección 4, con la intención de motivar y proveer de guía a quienes quieran comenzar a diseñar este tipo de acciones.

TABLA 3
Iniciativas implementadas al momento de la adhesión en la dimensión *Comunidad*

Iniciativa	% Empresas
Alianzas con organizaciones y plataformas a favor de la igualdad de género.	75%
Apoyo financiero a iniciativas a favor de la igualdad de género.	38%
Campañas de *advocacy* a favor de los derechos de las mujeres y niñas.	34%
Capacitación a las mujeres empresarias.	31%
Consulta a partes interesadas para comprender oportunidades de empoderamiento de las mujeres y niñas.	22%
Política o compromiso para impulsar el respeto de los derechos de las mujeres y niñas en su comunidad.	22%

Resumiendo, al momento de la adhesión, si bien muchas empresas disponían de programas puntuales para promover la igualdad de género (principalmente en el lugar de trabajo), existen nuevas vías de intervención que podrían ser aprovechadas.

Trabajar con perspectiva de género sobre la cadena de valor, la comunicación y publicidad, el diseño de productos y servicios y la comunidad son algunas de las formas en que las empresas pueden seguir avanzando en su aporte al empoderamiento de las mujeres y de las niñas.

Entendemos que la participación en el Programa Ganar-Ganar tiene un rol clave para que las compañías desarrollen una mirada holística sobre su rol y enriquezcan sus posibilidades de impactar en los ecosistemas económicos y sociales de manera integral.

SECCIÓN 3: PLANES DE ACCIÓN

El autodiagnóstico permite a las empresas conocer su grado de avance en materia de igualdad de género e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora. De este modo, la evaluación ofrece una orientación para el siguiente paso del Programa: diseñar acciones a futuro para avanzar hacia la igualdad de género. Por lo tanto, en base a los resultados obtenidos en el autodiagnóstico y a sus prioridades estratégicas, las empresas WEPs comienzan a elaborar un plan de acción, a través del cual se proponen encarar iniciativas que les permitan avanzar en aquellas dimensiones donde identificaron oportunidades de mejora.

A diciembre de 2019, 24 firmas adheridas habían finalizado sus planes de acción en los cuales incluyeron iniciativas vinculadas con las dimensiones Liderazgo y estrategia, Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad. A continuación, se realiza un ranking de iniciativas planificadas por las empresas, organizadas por dimensión y subdimensión (Sección 3.1.). Luego, se describen las iniciativas más relevantes de cada una de las dimensiones (Sección 3.2.).

3.1. Ranking de dimensiones y subdimensiones en planes de acción

Entre las iniciativas planificadas (Tabla 4), se observa una gran concentración de acciones orientadas a impulsar la igualdad de género en el lugar de trabajo (el 50% de las acciones planificadas). En particular, éstas se vinculan con: brindar apoyo a los trabajos de cuidado (11% de las iniciativas planificadas), impulsar la promoción y el desarrollo de carrera de las mujeres (10%), asegurar la igualdad de género en los procesos de contratación (10%) y apoyar a las mujeres víctimas de violencia, acoso o explotación (9%).

En segundo lugar, se encuentran las iniciativas orientadas a impulsar la igualdad de género en el Mercado, que representan un 28% del total de acciones propuestas por las empresas. Esto significa un avance con respecto a la situación en que las organizaciones adhirieron a los WEPs, que se ha logrado en el marco del Programa. En la dimensión Mercado, las iniciativas más relevantes son las orientadas a impulsar la compra a empresas de mujeres (11% del total de acciones planificadas) y las que buscan trabajar sobre la comunicación y marketing con perspectiva de género (8%).

La dimensión menos abordada en los planes de acción de las empresas es Comunidad: solo el 14% de las acciones se orientan a este aspecto, por lo cual, sigue siendo un área que ofrece oportunidades de mejora.

A continuación, se describen las iniciativas más relevantes consideradas en los planes de acción.

TABLA 4

Ranking de dimensiones y subdimensiones en *planes de acción*

Dimensión	Subdimensión	# Iniciativas	% s/ total iniciativas
Liderazgo y estrategia	Compromiso de la conducción, política y estrategia.	15	8%
	Subtotal Liderazgo y estrategia	15	8%
Lugar de trabajo	Trabajo de cuidado y corresponsabilidad.	21	11%
	Desarrollo de carrera y promoción.	20	10%
	Contratación.	19	10%
	Violencia, acoso y explotación sexual.	17	9%
	Equilibrio vida-trabajo.	10	5%
	Remuneración.	8	4%
	Salud.	3	2%
	Subtotal Lugar de trabajo	98	50%
Mercado	Ampliación de relaciones con empresas proveedoras de propiedad de mujeres.	22	11%
	Perspectiva de género en comunicación y marketing.	16	8%
	Diseño de productos y servicios con perspectiva de género.	10	5%
	Impulso al desempeño de empresas proveedoras en igualdad de género.	7	4%
	Subtotal Mercado	55	28%
Comunidad	Comunidad.	28	14%
	Subtotal Comunidad	28	14%
Total de iniciativas en los planes de acción		**196**	**100%**

3.2. Descripción de las iniciativas más relevantes

Dimensión: *Liderazgo y estrategia*

Al momento de la adhesión, la gran mayoría de las empresas ya disponían de una política de no discriminación e igualdad. Por ello, las iniciativas planificadas giran en torno a fortalecer la capacitación y comunicación dirigida a los niveles de conducción, condición necesaria para poder implementar dicha política. De este modo, se busca sensibilizar y concientizar sobre la temática para sostener y profundizar el apoyo, desde el liderazgo, a las iniciativas en favor de la igualdad de género.

Dimensión: *Lugar de trabajo*

El principal avance en relación con el apoyo al trabajo de cuidado se encuentra en la ampliación de licencias. En este sentido, las empresas se han propuesto extender las licencias a personas no gestantes, cuidadoras/es secundarias/os, familias monoparentales, adoptantes y también otorgar más días para las licencias existentes, principalmente para padres. Algunas empresas planifican acciones vinculadas al uso de las licencias, tales como ofrecer incentivos para que los hombres tomen la licencia de paternidad, monitorear el uso de las licencias por sexo, brindar apoyo para planificar la licencia (tanto para la/el empleada/o como para los niveles de supervisión) y actualizar las destrezas de la persona luego de la licencia. Pocas empresas han planificado acciones de sensibilización sobre la corresponsabilidad en los cuidados, lo cual ofrece una oportunidad de mejora para avanzar hacia la igualdad de género. La distribución igualitaria del trabajo de cuidado es indispensable para compensar los impactos negativos que tiene para las mujeres el hecho de ser las principales usuarias de los beneficios y licencias.

Con el fin de asegurar la igualdad de género en los

procesos de contratación, las empresas han previsto limitar el tipo de información que se solicita a las y los postulantes, de forma tal que los datos sobre planes de matrimonio, embarazo o responsabilidades de cuidado no perjudiquen las posibilidades de las candidatas mujeres. Algunas empresas planifican prohibir indagar sobre dichas cuestiones y otras tienen previsto presentar *curriculum vitae* ciegos a responsables de las áreas en los procesos de selección. Asimismo, algunas compañías se proponen revisar la redacción de los avisos de búsqueda de forma tal de utilizar lenguaje inclusivo, evitar reproducir estereotipos y asegurar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Ciertas empresas han diseñado acciones positivas para contratar mujeres, por ejemplo, acciones de marca para convocarlas y conformar un semillero o priorizar su contratación para cubrir puestos. Finalmente, otra acción a destacar es la conformación de equipos de reclutamiento capacitados en la perspectiva de género y balanceados en términos del género de sus integrantes. Es importante resaltar que todo cambio en materia de género requiere ser acompañado de acciones de sensibilización que contribuyan al cambio cultural y a la paulatina modificación de sesgos no conscientes en toda la organización. Algunas compañías han previsto este tipo de actividades, pero es preciso que la capacitación en sesgos no conscientes se extienda a más empresas.

Para impulsar el desarrollo de carrera de las mujeres, algunas firmas se han propuesto analizar la distribución de la nómina de personal por sexo y nivel jerárquico, mapear mujeres con alto potencial, ofrecer capacitación y sensibilización al personal sobre la problemática de género en el avance de carrera de las mujeres y, finalmente, capacitarlas (principalmente en liderazgo) para acercarles herramientas que faciliten su desarrollo de carrera. Otras iniciativas que son interesantes, aunque poco frecuentes en los planes de acción, son la mentoría, el coaching y el soporte a las mujeres para el desarrollo de sus redes y las acciones de retención (por ejemplo, a través de un esquema salarial diferenciado). A los fines de impulsar sus carreras es clave que más empresas les provean mentoría para promover la visibilidad y desarrollar sus redes de contactos.

Con respecto a la búsqueda de igualdad en la remuneración, varias empresas se han propuesto diagnosticar la brecha de salarios y beneficios como punto de partida para avanzar hacia la implementación de procedimientos que aseguren igual remuneración para trabajos de igual valor, por ejemplo, a través de la Herramienta de Diagnóstico de Igualdad de Remuneración (DIR) desarrollada por ONU Mujeres.

En relación a la violencia, el acoso y la explotación sexual, el trabajo de las empresas es incipiente. Algunas firmas están comenzando a desarrollar protocolos para asistir a mujeres en situación de violencia. No obstante, el foco de estas acciones gira principalmente en torno a la violencia doméstica. La violencia contra las mujeres puede producirse en todas las esferas de la interacción social (el hogar, el trabajo, los espacios públicos, etc.), pero las organizaciones empresarias tienen responsabilidad específica sobre las situaciones que ocurren en el ámbito de trabajo. En este sentido, la Recomendación Nro. 35 de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), insta a la participación del sector empresarial en los esfuerzos para prevenir y erradicar la violencia por razones de género contra las mujeres en sus ámbitos de influencia. Por ello, es preciso que las empresas desarrollen protocolos de prevención e intervención ante situaciones de violencia y acoso por razones de género que ocurran en el lugar de trabajo[38]. El Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (Convenio Nro. 190 de la OIT[39]) establece las pautas para abordar esta problemática que afecta de forma desproporcionada a las mujeres y niñas. Dicho convenio se aplica a "la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que ocurren durante el trabajo, en relación con el trabajo o como resultado del mismo", tanto en empresas públicas como privadas de la economía formal e informal[40]. Dicho instrumento jurídico insta a los las organizaciones

38 Para obtener orientación sobre la elaboración de dichos protocolos se recomienda consultar: INAM (2018). *Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones.*

39 Aprobado el 10 de junio de 2019. Está pendiente de ratificación por la República Argentina. En Argentina, La Ley Nacional Nro. 26.485 regula la Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los Ámbitos en que Desarrollen sus Relaciones Interpersonales.

40 OIT (2019c). Convenio Nro. 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

empleadoras a disponer de una política relativa a la violencia y el acoso en el **lugar de trabajo**, a considerar esta temática en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, a adoptar medidas para prevenir y controlar los riesgos de la violencia y el acoso y a proveer capacitación e información al respecto.

En la siguiente tabla se especifica la cantidad y porcentaje de empresas que han previsto en sus planes de acción las diversas iniciativas vinculadas con la promoción de la igualdad de género en el Lugar de trabajo.

TABLA 5

Principales iniciativas incluidas en planes de acción para *Lugar de trabajo*

Subdimensión	Iniciativa	# y % empresas[42]
Trabajos de cuidado y corresponsabilidad	Ampliación de licencias y monitoreo de su uso por sexo.	8 (33%)
	Lactario.	4 (17%)
Desarrollo de carrera y promoción	Evaluación de la distribución de la nómina por género.	4 (17%)
	Sensibilización y capacitación dentro de la organización.	4 (17%)
	Capacitación/ entrenamiento a empleadas mujeres.	3 (13%)
Contratación	Restricción al tipo de información solicitada a las/os candidatas/os.	4 (17%)
	Igualdad de género en los avisos.	3 (13%)
	Capacitación y balance de género en equipo de reclutamiento.	3 (13%)
Remuneración	Auditoría de brecha de salarios y beneficios.	7 (29%)
Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual	Protocolo y plan de asistencia a víctimas (atención, licencias y préstamos).	8 (33%)
	Capacitación y concientización sobre violencia.	4 (17%)

Dimensión: *Mercado*

CADENA DE VALOR

Algunas empresas se han propuesto incentivar a su cadena de suministro para mejorar el desempeño en igualdad de género, por ejemplo, a través de acciones de capacitación y sensibilización a proveedoras/es, o de incentivos en las licitaciones para quienes impulsen la igualdad de género. Específicamente, algunas de las acciones planificadas son: crear una mesa de referentes para implementar la perspectiva de género en las licitaciones, capacitar a la red de concesionarios (industria automotriz), concientizar sobre violencia de género (laboral y doméstica) a contratistas, incorporar expectativas sobre igualdad de género en las comunicaciones con proveedoras/es, definir un incentivo en las licitaciones para empresas proveedoras que capaciten a su personal sobre violencia y establezcan metas de mujeres empleadas.

Otras iniciativas planificadas se orientan a impulsar la compra a empresas de mujeres, ya sea promoviendo su incorporación como proveedoras, visibilizando y difundiendo sus productos y servicios, o bien, capacitando a emprendedoras o empresarias para aumentar sus posibilidades de participar exitosamente en actividades comerciales. Más específicamente, algunas de las acciones planificadas son: analizar la distribución de la base de proveedores por sexo, identificar potenciales empresas proveedoras de propiedad de mujeres, medir y fijar metas en las compras para priorizar la adquisición a las mismas, comprar productos o servicios a emprendedoras de la región, difundir productos y servicios locales

41 Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y porcentaje sobre el total de empresas (total: 24 empresas que entregaron sus planes de acción).

comercializados por emprendedoras clientas y ofrecer a negocios de mujeres participar de una tienda on-line. Además, muchas empresas planean brindar capacitación a emprendedoras en gestión de negocios, procedimientos de licitación, herramientas digitales, finanzas, etc.

Para comenzar a introducir la perspectiva de género en relación con la cadena de suministro, ciertas compañías se han propuesto capacitar internamente al personal de compras y/o diseñar mesas de trabajo que permitan articular distintas miradas funcionales desde el enfoque de género. Si bien este tipo de acciones son claves para construir una cultura que permita avanzar hacia la igualdad de género, son pocas las firmas que han considerado dichas iniciativas en sus planes de acción.

PRODUCTOS Y SERVICIOS CON ENFOQUE DE GÉNERO

Algunas empresas se han propuesto ofrecer productos y servicios considerando las características específicas del mercado de mujeres, investigando sus necesidades diferenciadas y diseñando una propuesta de valor adecuada a ello. Por ejemplo, algunos bancos han planificado líneas de servicios específicas para emprendedoras o espacios de *co-working* destinados a clientas emprendedoras. En otros casos, algunas firmas consultoras han incluido en sus planes de acción nuevos productos, tales como, diseñar programas para el diagnóstico de diversidad y talleres de empoderamiento para clientas.

No obstante, son pocas las empresas que planean trabajar con perspectiva de género en relación a su clientela.

COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Para asegurar la consideración de la perspectiva de género en la Comunicación, algunas empresas se han propuesto crear una Mesa de Referentes o incorporar a las áreas de inclusión y diversidad en el diseño de campañas de marketing. Específicamente, se planea analizar los videos institucionales, piezas comunicacionales y publicitarias desde la perspectiva de género, con el objetivo de alterar los roles estereotípicamente femeninos y masculinos y asegurar el uso de lenguaje inclusivo.

En las empresas de medios, introducir la perspectiva de género en el tratamiento de las noticias surge como un tema particularmente relevante. Para ello, se proponen capacitar a sus periodistas, definir una sección específica sobre género, influenciar sobre otros medios a través de charlas abiertas y analizar la producción de noticias con perspectiva de género.

Con las iniciativas planificadas para la dimensión Mercado, las empresas buscan avanzar en una de las áreas que surgieron como oportunidad de mejora a partir de los resultados de los autodiagnósticos iniciales. A continuación, en la Tabla 6, se resumen las principales iniciativas que las empresas han considerado en sus planes de acción relativas a esta dimensión.

TABLA 6

Principales iniciativas incluidas en planes de acción para *Mercado*

Subdimensión	Iniciativa	# y % empresas[43]
Cadena de valor: igualdad en empresas proveedoras	Sensibilización / Capacitación a empresas proveedoras en igualdad de género.	6 (25%)
Cadena de Valor: Mujeres Proveedoras	Análisis de la base de empresas proveedoras y compras por sexo.	8 (33%)
	Capacitación y apoyo a las mujeres emprendedoras / empresarias.	5 (21%)
	Priorización de la compra a empresas de mujeres.	5 (21%)
Productos y Servicios con enfoque de género	Diseño y distribución de productos y servicios con perspectiva de género.	8 (33%)
Comunicación y publicidad con enfoque de género	Análisis de materiales y campañas de marketing desde una perspectiva de género.	7 (29%)

42 Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y porcentaje sobre el total de empresas (total: 24 empresas que entregaron sus planes de acción).

Dimensión: *Comunidad*

Las iniciativas planificadas para impulsar la igualdad de género en las comunidades buscan apoyar el desarrollo de mujeres emprendedoras (por ejemplo, a través de ferias emprendedoras y programas de educación específicos), capacitar a mujeres de comunidades en desventaja para mejorar sus condiciones de empleabilidad, difundir las nociones de igualdad de género a través de charlas en colegios y universidades y realizar campañas para concientizar sobre violencia de género. Muchas de estas iniciativas se desarrollarán a través del esponsoreo y de alianzas con instituciones especializadas, ya sea ONGs o instituciones académicas.

Otras empresas eligen inspirar a las mujeres a ocupar roles no tradicionales esponsoreando y visibilizando a mujeres que desarrollan deportes o profesiones que han sido consideradas tradicionalmente masculinas.

Además, algunas iniciativas aportan tanto a la dimensión Comunidad como Mercado, tal como es el caso de las acciones señaladas en la sección anterior, vinculadas con impulsar la compra a emprendedoras locales, o bien, a comunidades de pueblos originarios.

Finalmente, algunas empresas que ya tienen programas que impactan sobre la comunidad, han planificado profundizar y consolidar este trabajo. Incorporar la perspectiva de género en programas ya existentes es una de las formas que tienen las organizaciones para impulsar la igualdad de género en su comunidad. Ello implica repensar las iniciativas en curso considerando que hombres y mujeres, a partir de su desigual construcción social y sus distintos procesos de socialización, tienen experiencias diferenciadas. Aportar al empoderamiento de las mujeres requiere comprender cuales son los obstáculos y necesidades particulares de ellas y diseñar programas a medida.

A continuación, en la Tabla 7, se resumen las principales iniciativas que las empresas han considerado en sus planes de acción relativas a esta dimensión.

TABLA 7

Principales iniciativas incluidas en planes de acción para *Comunidad*

Iniciativa	# y % empresas[44]
Apoyo al desarrollo de mujeres emprendedoras.	6 (25%)
Capacitación a las mujeres en desventaja en las comunidades.	5 (21%)
Impulso a la participación de las mujeres en deportes o actividades no tradicionales.	3 (13%)

43 Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y porcentaje sobre el total de empresas (total: 24 empresas que entregaron sus planes de acción).

SECCIÓN 4: BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPS EN ARGENTINA

En esta sección se describe en mayor detalle una selección de prácticas[44] implementadas por empresas WEPs de Argentina consideradas particularmente relevantes o novedosas para impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Dado que esta sección busca compartir buenas experiencias para inspirar y ofrecer guía a otras empresas, no contiene todas las prácticas ni las más recurrentes entre las empresas, sino solo aquellas que se quiere destacar por su grado de innovación o su impacto diferencial.

4.1. Dimensión: *Liderazgo y estrategia*

Un modo particular de contribuir a la igualdad de género lo presentan las iniciativas impulsadas desde organismos que tienen la posibilidad de impactar en un ecosistema de empresas, convocando al compromiso y liderando el cambio en dicho sentido.

En línea con la experiencia de otras bolsas a nivel mundial, Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA) ha desarrollado dos iniciativas que contribuyen a la igualdad de género en el mundo financiero a través de las empresas de oferta pública: un Panel de Gobierno Corporativo y un Índice de Sustentabilidad.

Impulsando la igualdad de género en las empresas que cotizan en bolsa

Como parte de su compromiso con la participación activa de las mujeres en el mundo financiero, **BYMA** ha incluido la dimensión de género en sus iniciativas Panel de Gobierno Corporativo e Índice de sustentabilidad. De este modo, busca incentivar a las empresas a implementar acciones concretas orientadas al empoderamiento de las mujeres.

El Panel de Gobierno Corporativo pretende aumentar la visibilidad de aquellas empresas emisoras de acciones que disponen de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, entre las cuales se incluye la diversidad de género en la composición de sus directorios (uno de los requisitos para integrar el Panel). El Índice de Sustentabilidad BYMA, único en su tipo en Argentina, busca destacar a las empresas que cotizan en Bolsa y que evidencian buena performance en materia ambiental, social, de Gobierno Corporativo y de desarrollo sustentable. Entre los indicadores que conforman el índice se evalúan las prácticas de las empresas vinculadas con la igualdad de género. A su vez, a partir de su buen desempeño en dicho Índice, las compañías tienen la posibilidad de acceder a nuevos tipos de financiamiento.

Los compromisos corporativos con objetivos y plazos concretos para aumentar la representación de mujeres en puestos de conducción y reducir la brecha salarial es un motor que impulsa el avance hacia la igualdad de género en las carreras organizacionales. Varias empresas WEPs han asumido dichos compromisos.

44 Para el relevamiento de dichas prácticas se realizó una encuesta cualitativa a las empresas WEPs adheridas al mes de agosto de 2019. Se revisó el material provisto por las empresas y se hicieron entrevistas a algunas compañías. Luego, se evaluaron las prácticas y se seleccionaron las que son más novedosas o diferenciales para avanzar hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Compromisos con la igualdad

Algunas empresas WEPs han asumido compromisos para aumentar la cantidad de mujeres en su organización. **Accenture** tomó el Compromiso *Getting to Equal* que busca lograr el 50% de mujeres en sus equipos de trabajo para 2025. American Express ha definido como objetivo lograr una representación mínima del 50% de mujeres en todos los movimientos de carrera y en la atracción de nuevos talentos. Manpower se propuso tener 40% de mujeres en puestos de conducción para 2020 a nivel global, Banco Galicia se comprometió a tener un 30% de mujeres en puestos de liderazgo para 2025 e YPF un 25% de mujeres en liderazgo para ese mismo año.

Con respecto al trabajo de las empresas para reducir la desigualdad salarial entre hombres y mujeres, algunas han comenzado por establecer un compromiso de reducción de la brecha. En este sentido, Newsan se propuso reducirla en un 25% para el 2025.

4.2. Dimensión: *Lugar de trabajo*

Trabajos de cuidado, corresponsabilidad y equilibrio vida-trabajo

Para apoyar el trabajo de cuidado algunas empresas ofrecen licencias extendidas, tanto en términos de días como de sujetos alcanzados. Dichas licencias habitualmente otorgan hasta 15 días para padres y cubren adopción. No obstante, algunas compañías tienen licencias más amplias e impulsan la corresponsabilidad en los cuidados, un aspecto clave para avanzar hacia la igualdad de género.

Corresponsabilidad en los cuidados: un cambio profundo e imprescindible

Algunas organizaciones están diseñando programas de capacitación y concientización sobre la corresponsabilidad en los cuidados. Por ejemplo, **Ingredion** está desarrollando un taller que será implementando durante 2020, con el objetivo de concientizar sobre la responsabilidad compartida en el cuidado de hijas/os y adultos mayores y trabajar sobre los sesgos inconscientes en padres y cuidadores varones.

Otro de los modos de contribuir al logro de la corresponsabilidad es a través de licencias obligatorias para padres. Son particularmente destacables los casos de la licencia parental de **Sanofi** (seis meses y aplicación obligatoria), y las licencias de paternidad de **Natura** (40 días), **Banco Santander Río** (un mes), **Randstad** (un mes obligatoria), **Accenture** (un mes) y **Manpower** (un mes).

Ciertas licencias extendidas cubren nuevas modalidades de familia, necesidades específicas o expanden la noción de cuidado más allá del parto o nacimiento.

Licencias para nuevas modalidades de familia y necesidades particulares

Cervecería y Maltería Quilmes y **Banco Santander Río** tienen una política de licencias para todo tipo de familias, incluidas LGTBIQ+; **Corporación Buenos Aires Sur** ofrece días adicionales de licencia por enfermedad de hijas/os para familias monoparentales y una licencia por enfermedad familiar de 30 días hábiles por año para el cuidado de cónyuge, conviviente, hijas/os y adultos mayores a cargo; y **Banco Galicia** otorga un día de licencia por tratamientos de fertilidad, tanto para hombres como para mujeres. Banco **Citi** ofrece cuatro semanas para las nuevas madres o padres, sin importar su género o la manera en que esté conformada su familia, incluyendo adopción y subrogación.

Otras empresas otorgan licencias especiales por nacimiento prematuro o con problemas. **Corporación Buenos Aires Sur** ofrece licencia sin restricción de días para personas gestantes cuyo recién nacido deba permanecer internado, y en el caso de persona no gestante, dicha licencia tendrá un tope de 10 días corridos. **Manpower** otorga a padres y madres una licencia adicional de 45 días por nacimiento de hija/o prematura/o o con discapacidad; **Natura** ofrece un programa integral de acompañamiento a madres/padres con hijas/os con discapacidad (*soft landing* hasta los dos años, reintegro duplicado de guardería, *upgrade* de salud, *coach* y asesoramiento, y un programa de acompañamiento por adopción para madres/padres (*soft landing* de un año para niñas/os menores de cinco años y de seis meses si tiene más de cinco años).

Acompañar a las personas en los momentos de transición antes y después de tomar una licencia es importante para minimizar las dificultades derivadas de esas situaciones. Por ejemplo, American Express ofrece *Maternity Mentoring*, proceso a través del cual una ejecutiva de la empresa brinda su experiencia y acompañamiento a una madre reciente con el objetivo de apoyarla en el desarrollo de su carrera y en el logro de un equilibrio saludable entre los roles personales y laborales.

Para acompañar el proceso de adaptación post-licencia, diversas empresas disponen de programas de Gradual Retorno con opciones de *home-office* y/o jornada reducida. Por ejemplo, Corporación Buenos Aires Sur ofrece jornada reducida durante 12 meses corridos desde el retorno de la maternidad, con opciones de cuatro horas diarias o siete horas en tres días hábiles semanales. Cervecería y Maltería Quilmes ofrece opciones de *home office* o reducción de jornada durante los dos primeros años post licencia.

Medir la tasa de retorno y permanencia luego de una licencia es clave para monitorear en qué medida la política de apoyo a cuidadoras/es ha sido efectiva, especialmente para medir la retención de las mujeres. En este sentido, Banco Galicia y Randstad miden estos dos aspectos tras la licencia de maternidad.

Algunas empresas ya han incorporado la noción de cuidador/a primario/a o secundario/a, con lo cual reconocen que las tareas de cuidado pueden estar en cabeza de personas que no son madres o padres biológicos. Este es el caso de Accenture y Danone, que incluyeron dichas figuras en sus políticas.

En esta sección recorrimos diversas medidas que las compañías toman, orientadas a apoyar las tareas de cuidado y la conciliación vida trabajo. No obstante, un análisis de dichas iniciativas desde una perspectiva de género requiere distinguir entre aquellas prácticas que, si bien brindan soporte, refuerzan el rol de las mujeres a cargo de tareas de cuidado y, aquellas otras iniciativas que cuestionan dicho orden de género y promueven, en cambio, la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.

En este sentido, es importante considerar que las iniciativas que buscan brindar más beneficios a las mujeres, si bien facilitan la tarea de ellas en el corto plazo, no evitan el impacto negativo que conlleva para sus carreras hacer uso de dichos beneficios. Este tipo de iniciativas se mantiene dentro de la lógica tradicional de que las mujeres son las principales responsables de las tareas domésticas y de cuidado, y buscan apoyarlas en el desempeño de un doble rol que permanece incuestionado. La ampliación de licencias y los procesos de Gradual Retorno, en la medida en que se ofrezcan o sean utilizados mayoritariamente por las mujeres, construyen desigualdades sutiles y poderosas para el avance de sus carreras.

Por el contrario, las iniciativas que tienden a involucrar a los varones en las tareas domésticas y de cuidado, buscan repartir la doble carga, desarmando así una de las bases de la desigualdad estructural que opera en el mercado de trabajo en detrimento de las posibilidades de las mujeres. Dentro de estas iniciativas podemos ubicar las licencias extendidas y obligatorias para padres, los programas de concientización sobre corresponsabilidad en los cuidados, el monitoreo del uso de licencias y beneficios por sexo y las tasas de permanencia post licencia por sexo.

Contratación

Con el fin de propiciar la igualdad de género en el proceso de reclutamiento y selección de personal, algunas iniciativas interesantes aplicadas por ciertas empresas son: asegurar el balance de género entre las personas finalistas del proceso de selección (Merck), utilizar la metodología de curriculum ciego, diseñar acciones de marca para atraer mujeres y conformar un semillero (Banco Galicia). Cosméticos Avon busca reducir la discriminación derivada de sesgos inconscientes a través de la capacitación del personal involucrado en los procesos de selección y contratación.

Curriculums ciegos: desafiando los sesgos inconscientes en la selección

La metodología de Curriculums ciegos en los procesos de selección asegura que ciertos datos de las/os candidatas/os, tales como nombre, fecha de nacimiento, foto, género, edad o raza sean excluidos del proceso. Dichos datos no se relacionan con las capacidades profesionales y, por lo tanto, son objetivamente prescindi-

bles para la selección. De esta forma se busca evitar la discriminación por motivos de género, raza u otros en la valoración de las postulaciones. Ciertos países europeos y empresas en el mundo han implementado este procedimiento con resultados satisfactorios. No obstante, esta metodología no asegura que se evite la discriminación en etapas posteriores, en el momento de la decisión final de contratación, en tanto en esas instancias toda la información sale a la luz. A pesar de ello, la metodología propone un buen ejercicio para confrontar y poner en evidencia los sesgos inconscientes que puedan estar afectando el proceso de selección[45]. En este sentido, ciertas empresas WEPs de Argentina, como **Randstad** e **Ingredion** están implementando esta metodología.

El impulso a la participación de mujeres en roles o industrias no tradicionales es otra forma en que las empresas WEPs están contribuyendo a avanzar hacia la igualdad de género en los procesos de reclutamiento. Compañías de las industrias automotriz y de energía están desarrollando diversas iniciativas al respecto, tal como describimos en el siguiente recuadro.

Mujeres en roles no tradicionales en las organizaciones

Algunas empresas en Argentina están trabajando para incorporar mujeres en puestos de trabajo e industrias tradicionalmente consideradas masculinas. Por ejemplo, **Renault**, a través de su programa Woman@Renault, logró incorporar mujeres operarias por primera vez después de 60 años de la empresa en Argentina. En la misma industria, durante 2019 **Volskwagen** ha incorporado mujeres en las plantas en puestos de línea (áreas de mantenimiento de planta) y de planificación, que históricamente venían siendo ocupados por varones. Otro caso interesante es el de la industria de energía, donde varias empresas (**Brent Energía y Servicios, ENEL Argentina, Newsan e YPF**) están trabajando para aumentar la incorporación de mujeres en posiciones tradicionalmente masculinas (cuadrillas, líneas de media tensión, pozos petroleros, etc.).

El caso **Brent Energía y Servicios** ilustra un proceso de contratación de mujeres en una industria masculina, que comenzó de forma no intencional (algunas mujeres se presentaron espontáneamente a la búsqueda) pero sirvió para iniciar el diseño de un proceso de inclusión consciente que llevó a monitorear el balance de género en los procesos de contratación y, finalmente, alimentó una política al respecto.

ENEL Argentina, una compañía tradicionalmente masculinizada, está impulsando la igualdad en los procesos de selección, a través de asegurar la representación de ambos sexos dentro de las búsquedas de personal. De esta forma, se han incorporado ingenieras en las áreas técnicas de la distribuidora y en el proceso de análisis de la red de media tensión.

Desarrollo de carrera, promoción y remuneración

Entre las empresas WEPs de Argentina se detectaron algunas iniciativas interesantes vinculadas con la búsqueda de igualdad de género en los procesos de promoción y desarrollo de carrera. Dichas acciones incluyen compromisos concretos con el aumento de la participación de mujeres, el impulso en el *pipeline* a mujeres de alto potencial, el apoyo a mujeres a través de programas de entrenamiento y/o mentoría, la sensibilización y capacitación al personal sobre género y sesgos no conscientes y el diagnóstico y monitoreo de barreras en el ascenso de carrera de las mujeres.

Diagnosticar la representación de mujeres y obstáculos en su carrera

Para detectar barreras y definir planes de acción relacionados con la igualdad de género, **YPF** realizó encuestas, talleres y charlas abiertas con distintos grupos dentro de la compañía. En 2017, encuestó a mujeres y llevó adelante charlas abiertas con varones y mujeres fuera de convenio. En 2018, realizó una encuesta a varones y mujeres que trabajan en estaciones de servicio, una encuesta a mujeres dentro de convenio y una encuesta a mujeres que fueron madre en los últimos cinco años.

Otro tipo de iniciativa implementada por las empresas WEPs para diagnosticar la situación de la empresa en relación a la igualdad de género en el desarrollo de

45 Baracat, V. (2018). El principio de igualdad y no discriminación en las grandes empresas que operan en la Argentina. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.
Randstad (2017). El curriculum ciego ¿qué ventajas y desventajas tiene?

carrera, es la medición y reporte de la representación por sexo en los distintos puestos. En este sentido, **Merck** comenzó a comunicar por email la distribución por sexo en cada uno de los roles de la empresa a partir de 2019. **Randstad** también monitorea la composición de su nómina y las promociones diferenciadas por sexo.

Otras iniciativas se vinculan con impulsar de forma proactiva e intencionada a las mujeres a través del *pipeline*. Para ello, las empresas están diseñando programas que buscan detectar talentos de mujeres, priorizar o acelerar el avance de ellas en el *pipeline* o fidelizarlas. Banco Galicia, IBM, Manpower y Merck Group tienen iniciativas al respecto.

Para acompañar el avance de carrera, se requiere brindar apoyo a las mujeres a través de acciones de entrenamiento y mentoría y facilitando el desarrollo de sus redes.

Capacitación, mentoría y redes para mujeres

Fundación Renault, a través del programa Mujeres en Lugar de Decisión (MED) desarrollado en alianza con Fundación FLOR, ofrece becas a colaboradoras de Buenos Aires y Córdoba para que reciban formación en competencias de liderazgo y empoderamiento femenino. Por otro lado, **Cervecería y Maltería Quilmes**, **Manpower**, **Sanofi** y **American Express** ofrecen programas de mentoría para mujeres líderes o de alto potencial.

Las empresas WEPs identifican los sesgos no conscientes como los obstáculos más recurrentes para la implementación de iniciativas en favor de la igualdad de género. Por ejemplo, empresas como Renault, Manpower y Farmacity señalaron que las principales barreras que enfrentaron a la hora de implementar dichas iniciativas se vinculaban con aspectos socioculturales y estereotipos de género. Por ello, diseñar programas de sensibilización y capacitación en sesgos inconscientes para toda la organización es clave para poder avanzar hacia la igualdad. Banco Galicia, Medtronic e YPF ya están trabajando en esta línea. Tal como tal como se mencionó, Cosméticos Avon capacita sobre sesgos inconscientes al personal vinculado a procesos de selección. La inclusión de hombres en dichos programas es un aspecto significativo que debe ser tenido en cuenta si se quiere lograr un cambio profundo que permita avanzar en la igualdad de género. En este sentido, Medtronic ha conformado la red global Men Advocating for Change (MAC).

Como parte de su compromiso para la reducción de la brecha salarial de género, algunas empresas están llevando adelante procesos de evaluación aplicando la Herramienta de Diagnóstico de Igualdad de Remuneración (DIR) desarrollada por ONU Mujeres[46], que les permite analizar su cumplimiento con respecto al principio de "Igual remuneración por trabajo de igual valor" establecido por el Convenio Nro. 100 de la OIT.

Diagnóstico de la Brecha Salarial de Género (Herramienta DIR)

Para evaluar la brecha salarial, las empresas **GIRE** e **INSUD** están utilizando la Herramienta DIR desarrollada por ONU Mujeres. GIRE ha aplicado la herramienta para evaluar la brecha en todos los niveles de conducción (gerenciales y superiores). **INSUD** ha evaluado, a través de la herramienta, a todos los niveles de todas las empresas del grupo.

Un gran aporte derivado del proceso de aplicación de la herramienta fue la reflexión suscitada sobre cómo valorar cada puesto. Eso ha convocado a distintas partes de cada organización a debatir y repensar definiciones que venían siendo incuestionadas y que naturalizaban la menor valoración de tareas y puestos tradicionalmente femeninos.

Por otro lado, las empresas han sugerido que la herramienta permita conocer *on-line* la experiencia de otras empresas para poder compararse y así seguir trabajando para mejorar las propias prácticas.

Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual

Para contribuir a la lucha contra la violencia, acoso y explotación sexual de las mujeres, algunas empresas disponen de protocolos de actuación interna que esta-

46 https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso

blecen los procedimientos ante casos de violencia, principalmente doméstica. Por un lado, ofrecen apoyo a las víctimas de violencia, lo cual se materializa a través de procesos de atención, escucha, asesoramiento y acompañamiento, y también a través de licencias que ofrecen días libres remunerados e incluso préstamos. Esas iniciativas suelen ser acompañadas por una capacitación a personal interno de la compañía para asegurar disponer de una estructura que esté en condiciones de tratar adecuadamente cada caso. Para llevar adelante estas acciones, las empresas suelen trabajar en articulación con otras instituciones u organismos especializados en la temática, aprovechando así el conocimiento experto para el manejo de estos casos. Algunas de las organizaciones referentes consultadas por las empresas WEPs en Argentina son El Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad (ex Instituto Nacional de las Mujeres, INAM), La Casa del Encuentro y el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA). A su vez, la Fundación Avon, que lleva más tiempo trabajando en la temática, comparte sus experiencias y aprendizajes con las empresas que están comenzando. Trabajar en red entre diversas organizaciones, compartiendo y capitalizando experiencias, es una buena práctica a ser sostenida e impulsada para luchar por la erradicación de la violencia de género desde las empresas.

Por otro lado, concientizar y capacitar a la organización en general y, particularmente a quienes van a estar involucrados en la atención de mujeres en situación de violencia, es clave para una implementación efectiva de los protocolos. En este sentido, diversas empresas han realizado acciones de comunicación y capacitación a su personal.

Apoyo a mujeres en situación de violencia doméstica

Arredo, **Cosméticos Avon**, **Farmacity** y **Telefónica de Argentina** disponen de protocolos de actuación interna ante situaciones de violencia de género y ofrecen entre 5 y 10 días de licencia especial para las mujeres en situación de violencia que se vean afectadas de algún modo para prestar servicios. **Arredo** y **Farmacity** también ofrecen apoyo económico a través de adelantos de sueldo o préstamos. Un aspecto destacable de dichos protocolos es que, en general, se activan en base al pedido de la empleada y no se requiere documentación.

Telefónica de Argentina ha brindado capacitación sobre la Primera Escucha en Violencia de Género en articulación con el INAM y ha ofrecido educación virtual en la temática para todos los mandos de la organización. También, a través de la campaña interna *Cortá a tiempo* ha buscado concientizar sobre el tema de la violencia a todo el personal, así como difundir canales de denuncia y asesoramiento en el marco del protocolo elaborado. **Arredo**, por su parte, ha ofrecido desde 2016, charlas abiertas a más de 500 empleadas/os sobre temas vinculados con igualdad de género, nuevas masculinidades y violencia de género. **Farmacity** informa a sus colaboradoras/es acerca del protocolo a través de sus medios de comunicación interna (mailing, Portal Comunidad Farmacity y cartelera física en Casa Central) y también capacita a todo el personal sobre violencia de género, acercando herramientas concretas para poder acompañar a mujeres en situación de violencia.

Tal como se mencionó anteriormente, es importante enfatizar que las iniciativas diseñadas por las empresas para brindar apoyo a mujeres en situación de violencia deberían abarcar los hechos que se den en el contexto laboral, además de los vinculados con violencia doméstica. Si bien la mayoría de las iniciativas actualmente se centran en brindar apoyo a víctimas de violencia doméstica, algunas empresas trabajan para concientizar o brindar apoyo en situaciones de violencia y acoso en el lugar de trabajo.

Violencia y acoso sexual en el lugar de trabajo

Cosméticos **Avon** brinda capacitación en tolerancia cero frente a toda forma de violencia a todo su personal, incluido el acoso y los actos de explotación sexual de mujeres y niñas en viajes de negocios. Luego de la campaña *Cambiá el trato*, lanzada en 2018, Fundación Avon presentó en 2019 una nueva campaña *Vos tenés que ver,* con un primer spot llamado "Acoso", protagonizado por Peto Menahem. El fin de esta campaña, que cuenta con el apoyo de la Iniciativa Spotlight en Argentina, tiene el objetivo de prevenir y erradicar el acoso hacia las mujeres en el ámbito laboral y estimular la toma de responsabilidad ante situaciones de acoso por parte de las personas que integran las organizaciones.

La experiencia de las empresas WEPs muestra que las políticas de apoyo a víctimas de violencia de género contribuyen, por un lado, al bienestar del personal y a la igualdad de género, y, por otro lado, logran buenos resultados a nivel de Recursos Humanos, aumentando el nivel de compromiso y reduciendo el ausentismo.

Otras iniciativas vinculadas con la lucha por la erradicación de la violencia de género se encuentran expuestas en la Sección 4.3. y en la Sección 4.4.

Adecuar la estructura para impulsar la perspectiva de género

La implementación de iniciativas en favor de la igualdad de género debe ser acompañada desde la estructura de cada empresa, asignando líderes y equipos que canalicen e impulsen dicho trabajo.

En este sentido, para incentivar la promoción de mujeres hacia puestos de liderazgo, Carrefour conformó localmente el Comité de Mujeres Líderes, compuesto por 16 colaboradoras/es de distintas áreas de la compañía, para pensar acciones que contribuyan a dicho objetivo. A partir de allí surgió la realización de la Primera Convención de Mujeres Líderes de Carrefour, donde la Dirección de la compañía anunció e impulsó las primeras acciones.

American Express ha desarrollado la red de empleadas/os denominada Women´s Interest Network (WIN) a través de la cual se busca impulsar el crecimiento de las mujeres en la compañía trabajando sobre tres pilares: desarrollo de carrera, *networking* y marca personal. Dicha red promueve el intercambio de ideas (serie de panelistas y discusión de expertas/os), incluye la creación de foros sobre liderazgo y desarrollo profesional, así como caminatas de mentoría.

La empresa EY ha planificado desarrollar una red profesional de mujeres que será esponsoreada por el CEO y liderada por la socia a cargo de Diversidad e Inclusión.

Un Equipo Líder de igualdad en cada empresa

Para acompañar la implementación de la perspectiva de género desde la estructura organizativa, el Programa Ganar-Ganar sugiere la conformación, dentro de cada empresa, del Equipo Líder de Igualdad. A su vez, con el objetivo de asegurar la participación equilibrada de ambos géneros, dicho equipo debe incluir no más del 60% de integrantes de un géneros. Además, deben estar representadas las áreas de la compañía que habitualmente tienen un menor número de mujeres, tales como compras y operaciones.

Algunas empresas, en general corporaciones internacionales, ya disponen al momento de la adhesión de Comités de Igualdad o grupos de afinidad vinculados con la temática de género. En esos casos, el Programa aporta su mirada estratégica a dichos grupos para orientar el trabajo en favor de la igualdad de género.

4.3. Dimensión: *Mercado*

Comunicación y publicidad

Tal como mencionamos en la Sección 2.3., la comunicación y la publicidad son herramientas con un gran potencial para reproducir estereotipos de género y contribuir a la subordinación simbólica y a la violencia contra las mujeres. Por ello, la incorporación de la perspectiva de género en las acciones de comunicación es una importante vía a través de la cual las empresas pueden aportar a la igualdad de género. Publicitando sus productos y servicios de forma no sexista, las empresas tienen la posibilidad de promover el empoderamiento de las mujeres y, también, de cuidar su reputación en tiempos en que los viejos paradigmas están empezando a cambiar.

En este sentido, diversas empresas WEPs en Argentina han realizado campañas de marketing en las que promueven sus productos o servicios a través de imágenes de mujeres ocupando roles que son socialmente considerados masculinos o de hombres realizando tareas que son estereotipadas como femeninas[47].

47 Es importante aclarar que los estereotipos y los roles de género son construcciones sociales que no representan la realidad (que siempre es diversa), sino justamente son generalizaciones y simplificaciones. No obstante, tienen el poder de establecer prejuicios, definir modelos y configurar expectativas contra las cuales son evaluadas y jerarquizadas las personas.

Otras iniciativas presentan imágenes de hombres o de mujeres alejadas de modelos idealizados y que celebran la diversidad y la singularidad.

La publicidad no sexista también vende

Diversas empresas WEPs se han propuesto utilizar la publicidad de sus productos para impulsar nociones no sexistas y cuestionar los estereotipos de género.

Por ejemplo, a través de su marca **Noblex**, la empresa **Newsan** esponsorea a la selección nacional de fútbol femenino y ha lanzado la campaña *La misma pasión, el mismo precio* que apelaba a imágenes de mujeres futbolistas para promocionar sus televisores en el contexto del Mundial de Fútbol Femenino 2019.

Movistar, a través de la campaña *Elegí qué escuchar* promueve la diversidad y la posibilidad de elegir y visibiliza, entre otros temas, a mujeres futbolistas. En su campaña **INFINIA** *si tu auto anda mejor, pensás mejor,* **YPF** incorpora imágenes de mujeres manejando autos y motos, promocionando su producto sin apelar a estereotipos.

Unilever, a través de su línea **Dove**, trabaja para transmitir imágenes de mujeres reales, diversas y singulares, lejos de ideales de cuerpos perfectos y uniformes que operan como modelos que reducen la autoestima de mujeres, niñas y adolescentes[48].

Utilizar la comunicación para concientizar a la sociedad sobre ciertas problemáticas relativas al género, es otro de los modos en que las empresas contribuyen a la igualdad. Algunas buscan contribuir a la erradicación de la violencia contra las mujeres a través de campañas dirigidas a la población en general. Otras empresas realizan actividades de difusión a la población de la línea 144 (línea pública y gratuita contra la violencia de género) y/o alientan a sus empleadas a contactar dicha línea en caso de ser víctimas de violencia. Finalmente, ciertas empresas buscan sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la corresponsabilidad en las tareas de cuidado, una cuestión central para el logro de la igualdad de género.

Comunicar y concientizar

AVON y **Fundación AVON Global** lanzaron en 2018 la campaña audiovisual *Cambiá el Trato*[49], primera campaña protagonizada por hombres, que busca visibilizar situaciones de violencia cotidiana hacia las mujeres que están naturalizadas y son habitualmente minimizadas.

Grupo Clarín (junto con **ONU Mujeres** y **ELA**) lanzó en 2019 la campaña *Hablemos de violencia* en el contexto de la marcha Ni una Menos del 3 de junio de 2019.

Farmacity y **Sanofi** difunden la línea 144, línea pública y gratuita contra la violencia de género. Como parte de dicha iniciativa, **Sanofi** también realizará diversas acciones de sensibilización a sus colaboradoras/es y a su cadena de valor.

La campaña de **HSBC** *No significa No,* lanzada el 8 de marzo de 2019, muestra un cajero automático que no acepta un "no" como respuesta y, de esta forma, busca visibilizar y desnaturalizar situaciones de acoso.

A través de la campaña *Más días para cuidar*, Arredo difunde imágenes de hombres realizando tareas de cuidado e impulsa la corresponsabilidad, así como la necesidad de ofrecer más días de licencia por paternidad.

Marketing, productos y servicios con perspectiva de género

Desarrollar productos y servicios que estén alineados a las necesidades y características de las clientas mujeres, evitando proyectar la experiencia masculina como universal, es otro de los modos para contribuir a la igualdad de género. No obstante, entre las empresas WEPs este enfoque es incipiente, y solo algunas están desarrollando iniciativas al respecto.

Desde la industria financiera, ciertas instituciones

48 https://www.dove.com/co/dove-self-esteem-project/help-for-parents/media-and-celebrities/women-in-the-media.html

49 La campaña contó con el apoyo del Centro de Información de las Naciones Unidas, la Unión Europea, el Instituto Nacional de las Mujeres, la Casa del Encuentro y Faro Digital.

ofrecen productos y servicios adecuados a las necesidades del mercado de mujeres y que se orientan a impulsar el crecimiento de ellas en sus negocios.

Apoyo a mujeres emprendedoras o empresarias desde el sistema financiero

El programa global de **HSBC** "Mujeres al mundo" brinda apoyo a las mujeres emprendedoras o empresarias para conectarse con oportunidades y mercados locales e internacionales. Alcanza tanto a mujeres que lideran empresas locales (pequeñas, medianas y grandes) como a mujeres emprendedoras. Localmente se realizan encuentros de *networking* y capacitaciones sobre diversas temáticas (marketing, comercio exterior, habilidades comunicacionales, etc.). A nivel internacional se realizan misiones comerciales en asociación con entidades, tales como cámaras de comercio.

Banca Women de **Banco Santander Rio** ofrece productos específicos para mujeres, incluyendo servicios no financieros, tales como capacitación para mujeres emprendedoras (management, marketing digital, etc.) y apoyo a mujeres para el desarrollo de sus redes, aspectos que son claves para impulsar el negocio de mujeres.

Banco de Formosa brinda apoyo financiero a diversas iniciativas vinculadas con el impulso de la actividad empresarial de las mujeres. Por ejemplo, auspicia a la Cámara de Mujeres empresarias de Formosa y esponsorea la Feria de Emprendedoras en articulación con el Municipio. También ofrece educación para mujeres emprendedoras y profesionales acerca de cómo comercializar sus productos.

La consultora Interbrand se sumó al IAE Business School para llevar adelante Brandaid, un proyecto de investigación sobre marcas y perspectiva de género que desarrollan con la colaboración de empresas locales y globales. El estudio busca conocer cuál es el modo de pensar de *Brand Builders* en relación al enfoque de género y analizar en qué medida esto se ve reflejado en las piezas comunicacionales de cada compañía.

Algunos medios han comenzado a trabajar para incorporar la mirada de género en la producción de noticias. Grupo Clarín y Editorial La Mañana de Formosa han firmado el Pacto de Medios de Comunicación de ONU Mujeres, una alianza dirigida a promover el empoderamiento de las mujeres a través de los medios, considerando que ellos son agentes capaces de influir de manera muy significativa en la promoción de la agenda para la igualdad de género. A través de este pacto, los medios se comprometen a promover la igualdad de género y los derechos de las mujeres en dos aspectos: a) En la producción de artículos editoriales, reportajes y cobertura de noticias, eliminando cualquier tipo de estereotipo y sesgo y asegurando la consulta de fuentes producidas por mujeres) Incrementando el número de mujeres que trabajan en los medios de comunicación, incluso en puestos de liderazgo y de decisión.

Cadena de valor

Tal como mencionamos en la sección 2.2., un modo relevante de contribuir a la igualdad de género es impulsando la compra a empresas de mujeres considerando que ellas se ven afectadas por obstáculos (de índole financiera y cultural) que restringen su crecimiento en mayor medida que los varones.

Si bien son pocas las empresas que tienen iniciativas en este sentido, algunas ya están trabajando en ello. Por ejemplo, la empresa Cielos Pampeanos contrata a diversas empresas "de propiedad de" o "lideradas por" mujeres, que les proveen servicios de seguridad alimentaria, comercio exterior y comunicación. A su vez, otras iniciativas relevantes se exponen en la Sección 4.4., dado que ellas impactan, por un lado, en las comunidades y, por otro lado, en el desarrollo de empresas proveedoras de propiedad de mujeres.

4.4. Dimensión: *Comunidad*

Las iniciativas desarrolladas por las empresas WEPs de Argentina vinculadas con la promoción de la igualdad de género en sus comunidades se relacionan principalmente con dos aspectos:

- Empoderamiento económico e inserción laboral de las mujeres.

- Impulso de la participación de mujeres en roles no tradicionales.

A su vez, algunas iniciativas que impactan en la comunidad también contribuyen al desarrollo de empresas proveedoras de propiedad de mujeres (dimensión *Mercado*), tal como se verá más adelante.

Empoderamiento económico

Para mejorar las condiciones de las mujeres para desempeñarse en el mundo de los negocios, algunas firmas buscan impulsar el empoderamiento al interior de las industrias donde operan. Por ejemplo, Grupo Sancor Seguros y Río Uruguay Seguros patrocinan el Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros (FEMS), un espacio que busca promover cambios en las políticas de género de las empresas de seguros en Argentina e incentivar el aumento de la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo y decisión en la industria.

Otras compañías desarrollan programas que no solo impactan sobre la comunidad, sino también en su cadena de valor, al trabajar con firmas proveedoras de propiedad de mujeres.

Desarrollando proveedoras mujeres en la comunidad

Arredo, en asociación con **Fundación Media Pila**, implementó un Programa de fortalecimiento económico destinado a emprendedoras que se orienta a invertir en emprendimientos de mujeres y capacitarlas, para integrarlas en su cadena de suministro.

El programa *Newsan In* de la empresa **Newsan** busca apoyar a personas en desventaja para encontrar trabajo con el fin de que puedan desarrollar su negocio a través de la provisión de servicios de postventa. El programa brinda capacitación en reparación de electrodomésticos, habilidades de gestión de negocios y desarrollo de un emprendimiento productivo. Además de formación, **Newsan** aporta la inversión para el negocio (alquiler del espacio físico, adquisición de bienes y servicios, asistencia legal y técnica, entre otros) y, una vez iniciado el negocio, se convierte en el primer cliente. Si bien no es exclusivo para mujeres, el programa cuenta con una gran participación de mujeres de sectores en situación de vulnerabilidad. Además, ofrece lugares de cuidado para hijas/os de participantes durante la capacitación.

Otro modo de impulsar los negocios de mujeres es brindar visibilidad y reconocimiento a organizaciones que trabajan en ello. En este sentido, Fundación Renault dedicó la primera edición del premio Mobilize a instituciones radicadas en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, orientadas al empoderamiento de las mujeres para la generación de negocios o emprendimientos locales.

Inserción laboral de las mujeres

Contribuir a aumentar la empleabilidad de mujeres en desventaja, es una de las formas de intervención que eligieron las empresas para contribuir al avance de la igualdad de género en sus comunidades.

Los programas para la inserción laboral de mujeres buscan construir capacidades en las mujeres que, por algún motivo, se encuentran en una situación de desventaja para lograr acceder a un empleo. Éstos también incluyen acciones de capacitación y sensibilización para personal de la compañía, con el objetivo derribar prejuicios y preparar a la propia organización para su contratación.

Contribuyendo a la empleabilidad de mujeres en desventaja

GIRE cuenta con el programa *Empleabilidad de Mujeres* que brinda formación en Operación de Caja y Atención al Cliente a mujeres mayores de 45 años desempleadas y en condiciones de vulnerabilidad. Las egresadas son entrevistadas por la empresa y pasan a integrar una base de datos, facilitando los procesos de búsqueda de personal calificado para la operatoria de caja de las sucursales de **GIRE**. De este modo, la compañía contribuye a la inserción laboral de las participantes a la vez que mejora sus procesos de reclutamiento[50].

50 La iniciativa fue desarrollada en conjunto con socios estratégicos, tales como Universidad Siglo 21, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Asociación Civil Diagonal y Empresa Social Libertate.

En el marco del programa *Con las mujeres por la Equidad*, **Manpower**, a través de su red de voluntariado y en alianza con distintas ONGs y el Gobierno, brinda formación, orientación laboral y mentoría a mujeres que buscan reinsertarse en el mercado laboral. Por ejemplo, se trabaja con madres que viven en situación de calle con sus hijas/os y con mujeres víctimas de violencia[51].

El programa *Look que transforma* de **Farmacity**[52] busca capacitar a mujeres privadas de la libertad y en condiciones de vulnerabilidad con el objetivo de mejorar su empleabilidad. Ofrece un *kit* de productos y capacitación sobre técnicas de maquillaje, cuidados de la piel y manicura para mujeres en prisión domiciliaria con monitoreo electrónico o bien para mujeres en prisión[53]. **Farmacity** incorporó a algunas mujeres participantes a sus sucursales **Get The Look**.

Mujeres en Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM)

Tanto en el mundo como en Argentina, existe una persistente sub-representación femenina en áreas de conocimiento vinculadas con Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Entre 2010 y 2016, las mujeres representaron solo el 33%[54] de la matrícula en carreras universitarias relacionadas con STEM en el país.

Esto se vincula fuertemente con las expectativas sociales diferenciadas por género. Por ejemplo, los padres apoyan más a los hijos varones que a las hijas mujeres a seguir carreras en ciencias o matemáticas[55], lo cual condiciona fuertemente la autoestima de ellas con respecto a sus habilidades en esas áreas[56]. Esto se observa también en las prácticas docentes y en el discurso social en general que estimulan de forma diferenciada la participación de hombres y mujeres en las disciplinas STEM, contribuyendo a (re)producir la brecha de género por área de conocimiento.

Dicha brecha tiene un impacto significativo en las posibilidades de empoderamiento económico de las mujeres y de ascenso social en la vida adulta, lo cual se acentúa en el caso de las disciplinas STEM que son claves para las carreras del futuro. Por ejemplo, en Argentina, el sector de software y servicios informáticos creció a una tasa anual acumulativa del 16% durante los últimos doce años, lo cual lo posiciona como un sector con un gran potencial para generar empleo.

En dicho contexto, es clave impulsar el acceso y permanencia de las mujeres en procesos educativos y laborales vinculados con STEM para asegurar la igualdad de oportunidades por género de cara a los trabajos del futuro. Las empresas tienen la posibilidad de hacer un aporte significativo a través de iniciativas vinculadas con la capacitación y el desarrollo profesional de mujeres en STEM. Algunas empresas WEPs tienen interesantes iniciativas en este sentido.

Mujeres y niñas en STEM

Algunas empresas buscan impulsar la participación de mujeres en ciencias y tecnología. Por ejemplo, **YPF** junto a *Fundación YPF* promueven la capacitación de mujeres en ciencias para contribuir a cerrar la brecha de género que se observa en la industria de energía. Para ello, están construyendo una Red de Vocaciones para promover la incorporación de perfiles técnicos en la industria de energía con perspectiva de género. Impulsan la inscripción de mujeres en sus programas de Educación Técnico Profesional y brindan mentoría a adolescentes de los últimos años de escuela técnica.

A su vez, **YPF** promueve la participación de estudian-

51 Trabajo realizado en alianza con diversas organizaciones sociales, tales como Hogar Amparo Maternal, Enlaces Territoriales y Hogar Casa del Reencuentro (Pilar).

52 Programa desarrollado en alianza con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

53 Si bien la capacitación ofrecida se vincula con roles estereotípicamente femeninos esto se justifica porque se vincula con el negocio de la compañía.

54 https://proyectos.chicasentecnologia.org/masdatos/infografia.pdf (consultado el 11 de febrero de 2020).

55 El 50% de los padres encuestados en Chile, Hungría y Portugal en la evaluación PISA, aspiran a que sus hijos varones sigan una carrera en ciencias, tecnología, ingeniería o matemáticas, mientras que para las hijas mujeres solo 20% de los padres tienen esas expectativas (OECD, 2014b).

56 OECD (2015) PISA in Focus: ¿Qué subyace bajo la desigualdad de género en educación?

tes mujeres de escuelas técnicas en el Desafío ECO YPF, una competencia educativa en la que participan alumnas/os y maestras/os de más de cien escuelas técnicas de todo el país, en donde construyen sus propios autos eléctricos de emisión cero. En 2019, dicho evento incorporó una nueva carrera en la cual más de 100 mujeres jóvenes pilotearon los autos,promoviendo así su incursión en roles y ámbitos históricamente masculinos.

El programa global Technoloshe de **Accenture** brinda formación gratuita en temas de tecnología exclusivamente para mujeres. **Corporación Buenos Aires Sur** desarrolló, en conjunto con el Ministerio de Educación, el programa *Codo a Codo*, dedicado a capacitar mujeres en temas de programación y lenguaje digital. **Garbarino**, a través de su programa *TecMujer*, capacita en tecnología a mujeres emprendedoras de la Región Centro-Norte de Argentina, en articulación con organizaciones sociales, académicas y del Gobierno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este reporte muestra que en los últimos años, el sector privado ha avanzado de forma notable, consolidando su compromiso con la igualdad de género, estableciendo el tema en la agenda y tornándolo más visible.

Asimismo, a partir del trabajo compartido hasta ahora con las empresas WEPs de Argentina, surgen diversas líneas de acción que permitirán seguir enriqueciendo el trabajo conjunto y potenciando la capacidad del sector empresarial de impactar en el empoderamiento de las mujeres.

En primer lugar, la adhesión a los WEPs permite a las empresas obtener el liderazgo y las estrategias necesarias para que la igualdad de género se instale como proceso en la estructura de la empresa. De esta forma, las organizaciones establecen un comité de igualdad, realizan un diagnóstico de su situación y planifican líneas de acción para avanzar hacia espacios de trabajo y sociedades más igualitarias.

En segundo lugar, si bien las empresas ya cuentan con importantes iniciativas que promueven una mejor inserción de las mujeres en el lugar de trabajo, proponemos algunas oportunidades para potenciar su desarrollo profesional y acceso a puestos de decisión, reducir las brechas y eliminar la violencia laboral:

- Analizar el impacto diferencial por sexo de las licencias y beneficios ofrecidos, por ejemplo, midiendo su uso efectivo y la retención post-licencia desagregada por sexo.

- Impulsar la corresponsabilidad en los cuidados, a través de programas de sensibilización, licencias de paternidad obligatorias, equiparación de licencias de maternidad y paternidad, etc.

- Ofrecer programas de mentoría y esponsoreo que impulsen la visibilidad de las mujeres en el *pipeline* y contribuyan al desarrollo de sus redes de contactos.

- Evaluar la brecha de salarios y establecer procesos de corrección.

- Implementar protocolos de violencia y acoso sexual en el lugar de trabajo.

En tercer lugar, las prácticas vinculadas con promover la igualdad de género en el mercado evidencian un desarrollo todavía incipiente y, por lo tanto, ofrecen a las empresas una valiosa oportunidad de trabajo a futuro. Algunas propuestas son:

- Diseñar y proveer productos y servicios con enfoque de género, considerando las necesidades y características específicas del mercado de mujeres.

- Incorporar la perspectiva de género en las acciones de comunicación y publicidad, aprovechando dichas acciones para deconstruir estereotipos e impulsar el empoderamiento de las mujeres.

- Trabajar con las empresas proveedoras para promover su desempeño en igualdad de género (ofreciendo ca-

pacitación, brindando incentivos de contratación a empresas que apliquen enfoque de género, etc.).

- Incentivar la inclusión de empresas de propiedad de mujeres dentro de su cadena de proveedores o brindar apoyo y capacitación a mujeres empresarias o emprendedoras.

Por último, convocamos a las empresas a impulsar la igualdad de género en la comunidad en la que operan, a través de iniciativas directas y diseñadas por las organizaciones a partir de su propio negocio. Para ello, las empresas tienen la posibilidad de incorporar la perspectiva de género en programas de comunidad que ya tengan implementados, o bien, diseñar nuevas acciones destinadas específicamente a las mujeres.

En resumen , este reporte nos enseña que existe un amplio espectro de líneas de acción para avanzar hacia la igualdad de género en las empresas. Esperamos que sea de utilidad para los equipos que integran los comités de igualdad y / o todas aquellas personas que día a día impulsan, desde sus áreas de trabajo, los temas de igualdad y diversidad.

BIBLIOGRAFÍA

Amorós, C. (1990). "Espacio público, espacio privado y definiciones ideológicas de lo masculino y lo femenino". Mujer, participación, cultura política y Estado. Buenos Aires: Ediciones de la Flor.

Baracat, V. (2018). El principio de igualdad y no discriminación en las grandes empresas que operan en la Argentina. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina.

Brands, R., & Fernández-Mateo, I. (2017). Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles. Administrative Science Quarterly, 62(3), 405-442.

Brush, C., Patricia Greene, P., Balachandra L. & Davis, A. (2017). The gender gap in venture capital- progress, problems, and perspectives, Venture Capital.

Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. Career Development International, 12(3), 218-237.

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD & OIT (2013). Informe Regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

CEPAL & OIT (2019). Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, No 21 (LC/TS.2019/66). Santiago de Chile.

Fernández, A. M. (2014). La mujer de la ilusión: pactos y contratos entre hombres y mujeres. Buenos Aires: Paidós.

Gadow, F., Suzanne, P. & Vidal, V. (2018). Mujeres y Transiciones de Carrera. Buenos Aires: EDICON.

GEM (2017). Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report.

Grant Thornton IBR- International Business Report (2017). Women in business.

Holgerson, C. (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality. Gender, Work & Organization, 20 (4), 454-466.

IBM (2014). Your Journey to Executive. Insights from IBM Women Executives from the 2012-2013 Advancing Women at IBM Executive Research Study.

IDB Invest (2019). Gender Lens Investing. How finance can accelerate gender equality in Latin America and the Caribbean.

IFC (2017). Women Entrepreneurs are essential for private sector development in emerging markets. Note on IFC's Women's Entrepreneurship and Leadership Training Program.

IFC (2011). Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries.

IFC, SME Finance Forum, World Bank Group (2017). MSME Finance Gap: Assessment of the Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small, and Medium Enterprises in Emerging Markets. International Finance Corporation, Washington, DC.

Instituto Nacional de las Mujeres [INAM] (2018). Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones

Kelley, D., Brush, C., Greene, P., Herrington, M., Ali, A. and Kew, P. (2015). Special Report: Women's Entrepreneurship 2015. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Lang, I. (2011). Co-opt the old boys' club: Make it work for women. *Harvard Business Review.* 89 (11).

McKinsey (2018). Women in the marketplace.

OECD (2015) PISA in Focus: ¿Qué subyace bajo la desigualdad de género en educación?

OECD (2014b) El ABC de la igualdad de género en educación. https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-infographic-gender-ideas_ESP.pdf (consultado 17/4/2016).

OIT (2019a). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Argentina. Programa GANAR GANAR. Lima: OIT.

OIT (2019b). Las brechas de género en el mundo del trabajo en Argentina. Infografía.

OIT (2019c). Convenio Nro. 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. Journal of Business Ethics, 80(4), 727–743.

ONU Mujeres (2017). El poder de las adquisiciones: cómo adquirir productos y servicios de empresas que son propiedad de mujeres. Una guía sobre adquisiciones con perspectiva de género para las empresas.

Oxfam (2014). The Problem of Underinvestment in Women-Led Small and Growing Businesses in Latin America and the Caribbean: The Most Missing of the Missing Middle (M4).

Randstad (2017). El curriculum ciego ¿qué ventajas y desventajas tiene? Consultado el 8 de enero de 2020 en https://www.randstad.es/tendencias360/el-curriculum-ciego-que-ventajas-y-desventajas-tiene/

UCA (2018). Informe Técnico. Empleo y Trabajo no remunerado. Una mirada en profundidad sobre la distribución del trabajo no remunerado en el Conurbano Bonaerense 2017-2018.

WeConnect International (2014).

Women's Economic Imperative [WEI] (2018). Women & Financial Inclusion in Latin America: Are We Making Progress?

ONU MUJERES ES LA ENTIDAD DE LAS NACIONES UNIDAS DEDICADA A PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES. COMO DEFENSORA MUNDIAL DE MUJERES Y NIÑAS, ONU MUJERES FUE ESTABLECIDA PARA ACELERAR EL PROGRESO QUE CONLLEVARÁ A MEJORAR SU CONDICIONES DE VIDA DE MUJERES Y PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES QUE ENFRENTAN EN EL MUNDO.

ONU Mujeres apoya a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para la implementación de dichas normas. Promueve la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida y se centra en cinco áreas prioritarias: aumentar el lideragzo y la participación de las mujeres; poner fin a la violencia contra las mujeres; implicar a las mujeres en todos los aspectos de los procesos de paz y seguridad; mejorar el empoderamiento económico de las mujeres; y hacer de la igualdad de género un aspecto central en la planificación y la elaboración de presupuestos nacionales para el desarrollo. Asimismo, ONU Mujeres coordina y promueve el trabajo del sistema de las Naciones Unidas en pos de la igualdad de género.

ONU MUJERES Argentina
Avda. Entre Ríos 181, piso 1
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
Tel: +541143708731 | argentina@unwomen.org

https://www.facebook.com/onumujeresar
http://www.unwomen.org/es
https://twitter.com/onumujeres
https://www.youtube.com/unwomen
https://www.flickr.com/photos/unwomen