



Organización  
Internacional  
del Trabajo

Financiado por



Unión Europea



# EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS PARA LA GESTIÓN CON IGUALDAD DE GÉNERO EN URUGUAY



## Experiencias y buenas prácticas de empresas para la gestión con igualdad de género en Uruguay

Edición: Uruguay, junio 2021

**Autora:** Cecilia Lucas

Este trabajo contó con valiosos aportes y contribuciones de Alejandra Iervolino, Lorena Lamas, el grupo Equidad en Acción de DERES y de todas las empresas que contribuyeron compartiendo sus experiencias y buenas prácticas.

### Diseño, diagramación y corrección de estilo:

Manthra Comunicación · info@manthra.ec · www.manthra.ec

El contenido y la información de esta publicación pueden ser utilizados siempre que se cite la fuente. Cita: "Experiencias y buenas prácticas de empresas para la gestión con igualdad de género en Uruguay (Programa Ganar-Ganar)"

Esta publicación ha sido realizada gracias al apoyo financiero del Instrumento de Asociación de la Unión Europea, en el marco del Programa "Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio". El Programa, creado en asociación entre ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo y la Unión Europea, aboga por la igualdad de género a través del sector privado en seis países de América Latina y El Caribe. Su objetivo es aumentar el empoderamiento y el liderazgo de las mujeres, promoviendo su participación en el mercado de trabajo y su acceso al trabajo decente, al emprendimiento y la autonomía; de la misma forma, busca promover la eliminación de brechas salariales. Los contenidos de esta publicación son de exclusiva responsabilidad de su autora y no reflejan necesariamente la opinión de la Unión Europea.



Organización  
Internacional  
del Trabajo

Financiado por



Unión Europea



# Índice

PRESENTACIÓN	6
SECCIÓN 1: ACCIONES IMPLEMENTADAS AL MOMENTO DE LA ADHESIÓN A LOS WEPs	7
INTRODUCCIÓN	7
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	10
ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS	11
RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO DE EMPRESAS URUGUAYAS PARA 2018, 2019 Y 2020.	11
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS QUE RESPONDEN EL AUTODIAGNÓSTICO	11
DESEMPEÑO GLOBAL	12
DIMENSIÓN: LIDERAZGO Y ESTRATEGIA	12
DIMENSIÓN LUGAR DE TRABAJO	13
TRABAJOS DE CUIDADO, CORRESPONSABILIDAD Y EQUILIBRIO VIDA FAMILIAR-VIDA LABORAL	13
CONTRATACIÓN/RECLUTAMIENTO, DESARROLLO DE CARRERA Y PROMOCIÓN, Y REMUNERACIÓN IGUALITARIA	16
ENTORNO LIBRE DE VIOLENCIA, ACOSO Y EXPLOTACIÓN SEXUAL	18
MERCADO	19
CADENA DE VALOR: EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y COMPRAS SENSIBLES AL GÉNERO	19
MARKETING CON REPRESENTACIÓN DE GÉNERO RESPONSABLE	20
DESARROLLO DE PRODUCTOS/SERVICIOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	21
COMUNIDAD	21
SECCIÓN 2: EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS PROMISORIAS EN FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO	22
DIMENSIÓN LIDERAZGO Y ESTRATEGIA	22
PROGRAMAS Y POLÍTICAS ACTIVAS PARA PROMOVER LIDERAZGOS FEMENINOS	22
DIMENSIÓN LUGAR DE TRABAJO	25
TRABAJO DE CUIDADO, CORRESPONSABILIDAD Y EQUILIBRIO ENTRE VIDA FAMILIAR Y LABORAL	25
CAMBIO CULTURAL: LAS LICENCIAS POR PATERNIDAD	27

# Índice

SALAS DE LACTANCIA	27
CONTRATACIÓN SIN SESGO DE GÉNERO	28
DESARROLLO DE CARRERAS Y PROMOCIÓN	29
INDUCCIÓN EN CLAVE DE GÉNERO	30
REMUNERACIÓN	30
ENTORNOS LIBRES DE VIOLENCIA Y ACOSO	31
APOYO A LAS MUJERES EN SITUACIÓN DE VIOLENCIA DOMÉSTICA	32
ADECUAR LA ESTRUCTURA PARA IMPULSAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO	34
DIMENSIÓN MERCADO	35
COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD	35
HACER PUBLICIDAD LIBRE DE SEXISMO ES BUEN NEGOCIO	36
COMUNICAR PARA GENERAR CONCIENCIA	36
MARKETING, PRODUCTOS Y SERVICIOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO	38
CADENA DE VALOR	39
DIMENSIÓN COMUNIDAD	39
ALGUNAS EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS VINCULADAS A LA PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EL SECTOR CIENCIA, TECNOLOGÍA, INGENIERÍA Y MATEMÁTICAS	41
LISTADO DE EMPRESAS NOMBRADAS Y ORGANIZACIONES REFERIDAS EN ESTA SECCIÓN	42
SECCIÓN 3: PRÁCTICAS RECONOCIDAS	44
PRÁCTICA: CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR-LABORAL VINCULADA A LOS BENEFICIOS DE LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN BASF URUGUAY	44
ESTRATEGIA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AVANCE DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LUMIN	47
PROGRAMA DE MENTOREO CRUZADO DE FERRERE	49
CURSO DE INDUCCIÓN A PLAN CEIBAL	54
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	59

# Índice de cuadros y gráficos

CUADRO 1. LOS SIETE PRINCIPIOS WEPs Y SUS RESPECTIVAS ACCIONES	8
CUADRO 2. AUTODIAGNÓSTICOS RESPONDIDOS POR AÑO	10
CUADRO 3. DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES	11
CUADRO 4. TAMAÑO DE EMPRESAS QUE REALIZARON EL AUTODIAGNÓSTICO EN 2018, 2019 Y 2020	12
CUADRO 5. NIVEL DE DESEMPEÑO SEGÚN AUTODIAGNÓSTICO, RESPONDIDO PARA 2018, 2019 Y 2020	12
CUADRO 6. ACCIONES PROPUESTAS EN LA LEY NO. 19.161	14
GRÁFICO 1. PASOS PARA LA ADHESIÓN A LAS WEPs	9

## PRESENTACIÓN

El presente informe se estructura en tres partes. En la primera se presentan los resultados provenientes del cuestionario de autodiagnóstico Herramienta de Análisis de brechas de Género (o GGAT por sus siglas en inglés Gender Gap Analysis Tool) para los años 2018, 2019 y 2020. Su propósito es identificar puntos fuertes, brechas y oportunidades de mejora para gestionar, con igualdad de género, lo que permite a las empresas contar con una línea de base para desarrollar un plan de acción de género.

En la segunda sección se presentan y describen una serie de experiencias y prácticas promisorias en favor de la igualdad de género en el sector privado en Uruguay, muchas de las cuales han sido presentadas en actividades y foros organizados en Uruguay por

el 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 (UE), y financiado por el Instrumento de Asociación de la UE.

En la tercera y última sección se sistematizan las cuatro experiencias reconocidas en la primera edición del premio “El talento no tiene género”, basado en principios WEPs: una iniciativa dirigida a empresas y organizaciones que llevan adelante, en Uruguay, acciones en pro de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres en sus empresas y la comunidad. El Premio es implementado por PwC Uruguay, Grupo BID y el programa “Ganar-Ganar”.

# SECCIÓN 1.

## ACCIONES IMPLEMENTADAS AL MOMENTO DE LA ADHESIÓN A LOS WEPs

### INTRODUCCIÓN

En esta sección se presentan los resultados provenientes del cuestionario de autodiagnóstico de brechas de género en la organización (GGAT) para los años 2018, 2019 y 2020. El cuestionario de autodiagnóstico es online, gratuito, confidencial y autoadministrado, y tiene como **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. Adicionalmente, cumple otras dos funciones: una de ellas es ser una línea base para realizar comparaciones, en la medida en que se relevan las acciones por la igualdad de género, que las empresas privadas ya tenían implementadas previo a adherirse formalmente a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (o WEPs por sus siglas en inglés Women Empowerment Principles). Y la otra: ser una herramienta que contribuya al trazado de una hoja de ruta para el avance de la igualdad de género.

La herramienta de autodiagnóstico GGAT “(...) se compone de 18 preguntas de opción múltiple que se vinculan con los siete principios de




empoderamiento de las mujeres (WEPs), 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” (OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES; 2019:10).

Los **WEPs** son una plataforma y marco de acción, dirigidos al sector privado, que tiene como propósito ayudar a las empresas a modificar o diseñar políticas que promuevan el empoderamiento económico de las mujeres y la igualdad de género. Son producto de la iniciativa conjunta del Pacto Global de las Naciones Unidas y ONU Mujeres, iniciada en marzo de 2010. Los siete principios (y sus respectivas acciones concretas) están “(...) 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” (OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES, 2019:6).

**Cuadro 1: Los siete principios WEPs y sus respectivas acciones**

Principios	Acciones concretas
<p>Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel</p> <p> <b>1</b> UNA DIRECCIÓN QUE PROMUEVA LA IGUALDAD DE GÉNERO</p>	<p>Reivindicar un apoyo de alto nivel y políticas directas de primer nivel a favor de la igualdad de género y de los derechos humanos.</p> <p>Reivindicar un apoyo de alto nivel y políticas directas de primer nivel a favor de la igualdad de género y de los derechos humanos.</p> <p>Comprometer a las partes en el desarrollo de políticas, programas y planes de implementación empresariales a favor de la igualdad.</p> <p>Garantizar que todas las políticas incluyan la dimensión de género —mediante la identificación de factores cuyos impactos varían según el género— y que la cultura empresarial fomente la igualdad y la integración.</p>
<p>Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.</p> <p> <b>2</b> IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, INTEGRACIÓN Y NO DISCRIMINACIÓN</p>	<p>Ofrecer la misma remuneración y los mismos beneficios por trabajo de igual valor, y procurar pagar un salario mínimo vital a todos los hombres y mujeres.</p> <p>Asegurarse de que las políticas y las prácticas de trabajo estén exentas de cualquier discriminación de género.</p> <p>Implementar la contratación y la protección del empleo que integre la dimensión de género; contratar y nombrar proactivamente a mujeres en puestos directivos y de responsabilidades, así como en el seno del consejo de administración.</p> <p>Garantizar una participación suficiente de mujeres —30% o más— en los procesos de toma de decisión y de dirección a todos los niveles y en todos los sectores económicos.</p> <p>Ofrecer condiciones laborales flexibles, así como la posibilidad de renunciar y de volver a ocupar puestos de igual remuneración y estatus.</p> <p>Facilitar tanto a mujeres como a hombres el acceso a guarderías, y que personas dependientes puedan ser atendidas a través de los servicios, la información y los recursos necesarios.</p>
<p>Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.</p> <p> <b>3</b> SALUD, SEGURIDAD Y UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA</p>	<p>Tener en cuenta los impactos diferenciales sobre mujeres y hombres; ofrecer condiciones de trabajo seguras y protección frente a la exposición a los materiales peligrosos, así como informar acerca de todos los riesgos potenciales en cuanto a la salud reproductiva.</p> <p>Instaurar una política de cero tolerancia hacia cualquier forma de violencia en el entorno laboral, que contemple los abusos verbales y físicos, y prevenir el acoso sexual.</p> <p>Procurar el ofrecimiento de un seguro médico y cualquier otro servicio pertinente incluido para las supervivientes de la violencia de género, y garantizar un acceso equitativo a todos los empleados.</p> <p>Respetar el derecho de las mujeres y de los hombres a disfrutar de un tiempo libre para que ellos o las personas a su cargo puedan recibir asistencia médica o asesoramiento.</p>
<p>Promover la educación, entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional de las mujeres.</p> <p> <b>4</b> EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</p>	<p>Garantizar la igualdad de oportunidades en la creación de redes y de actividades de tutoría formales e informales.</p> <p>Ofrecer oportunidades necesarias para promover el estudio de las mujeres y su empoderamiento, y el impacto positivo de la integración sobre hombres y mujeres.</p>



Principios	Acciones concretas
<p>Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres.</p>  <p><b>5</b> DESARROLLO EMPRESARIAL, CADENA DE SUMINISTROS Y PRÁCTICAS DE MARKETING</p>	<p>Extender las relaciones empresariales a las empresas dirigidas por mujeres, incluidas a las pequeñas empresas y a las mujeres empresarias.</p> <p>Promover soluciones que integren la dimensión de género a los obstáculos que suponen los créditos y los préstamos.</p> <p>Pedir a los socios y a las entidades pares que respeten el compromiso de la empresa de favorecer la igualdad y la integración.</p> <p>Respetar la dignidad de las mujeres en todos los productos de la empresa, ya sea marketing u otros.</p> <p>Garantizar que los productos, servicios e instalaciones de la empresa no se utilicen para fines de trata de seres humanos o explotación sexual o laboral.</p>
<p>Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y de sensibilización.</p>  <p><b>6</b> LIDERAZGO Y COMUNITARIO Y COMPROMISO</p>	<p>Dar ejemplo; compromiso de empresas de prestigio para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Ejercer presión, de forma individual o conjunta, para defender la igualdad de género y colaborar con socios, proveedores y líderes comunitarios en la promoción de la integración.</p> <p>Trabajar con los representantes de la comunidad, los cuerpos oficiales, entre otros, con el fin de erradicar la discriminación y la explotación, y de generar nuevas oportunidades para las mujeres y niñas.</p> <p>Promover y reconocer el liderazgo femenino y cómo contribuye en sus comunidades, así como garantizar la suficiente representación de las mujeres en cualquier mecanismo de consulta comunitaria.</p> <p>Utilizar programas filantrópicos y becas para apoyar el compromiso empresarial con la integración, la igualdad y la defensa de los derechos humanos.</p>
<p>Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.</p>  <p><b>7</b> TRANSPARENCIA, EVALUACIÓN E INFORMACIÓN</p>	<p>Difundir las políticas empresariales y los planes de implementación a favor de la igualdad de género, a través de sus informes de sostenibilidad y comunicados de progreso/involucramiento.</p> <p>Establecer puntos de referencia que permitan evaluar la integración de las mujeres en todos los niveles.</p> <p>Evaluar y difundir los progresos alcanzados, interna y externamente, mediante el uso de datos desglosados por sexo.</p> <p>Integrar los indicadores de género en las obligaciones de rendición de cuentas en curso.</p>

Fuente: ONU MUJERES, 2017: 4-6.

La adhesión a los WEPs implica una serie de pasos que se describen en el siguiente gráfico.

### Gráfico 1. Pasos para la adhesión a las WEPs

<b>Paso 1</b>	Firma de la declaración de apoyo a los principios por la máxima autoridad de la organización.
<b>Paso 2</b>	Enviar adhesión a ONU MUJERES HQ y comunicarlo a la Oficina País de ONU MUJERES.
<b>Paso 3</b>	Realizar el autodiagnóstico en la organización para entender mejor el punto de partida.
<b>Paso 4</b>	Realizar un plan de acción, definiendo al menos una acción interna y externa para contribuir al avance de la igualdad de género.

Fuente: Elaboración propia en base a ONU MUJERES (2017)

Por su parte, el programa “Ganar-Ganar: la igualdad es un buen negocio” se implementa desde 2018 por ONU MUJERES, en asociación con la OIT y el financiamiento de la Unión Europea. Está dirigido a empresas nacionales y multinacionales, redes lideradas por mujeres y partes interesadas relevantes en Europa, y a los seis países de América Latina y El Caribe donde se implementa el Programa (Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay).

El Programa trabaja en la multidimensionalidad del empoderamiento económico de las mujeres, es decir, no solo en la generación de ingresos propios, sino también en el trabajo decente; el uso y acceso a los recursos; la capacidad de elegir y de tomar decisiones,

entre otros. En esta línea, el objetivo general “(...) es contribuir al empoderamiento económico de las mujeres, reconociéndolas como beneficiarias y socias del crecimiento y el desarrollo, aumentando el compromiso del sector privado (empresas y organizaciones de empleadores) con la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento de las capacidades de las empresas para implementar estos compromisos”<sup>1</sup>. Asimismo, “Ganar-Ganar” promueve vínculos comerciales e innovadores entre mujeres de Europa, América Latina y El Caribe; apoya diálogos interregionales, y el intercambio de buenas prácticas para aumentar la capacidad del sector privado para implementar negocios con igualdad de género.

## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Como se ha mencionado, en esta sección se presentan los resultados provenientes del cuestionario de autodiagnóstico GGAT realizado por las empresas uruguayas.

Por otro lado, los datos presentan dos elementos más, que es relevante considerar para su análisis e interpretación. El primero es que una misma empresa puede haber realizado más de una vez el autodiagnóstico en un mismo año: por ejemplo, en 2018 la empresa hizo el autodiagnóstico, obtuvo un resultado y a partir de este decide implementar una serie de medidas; luego de haberlo hecho, realiza un nuevo autodiagnóstico para medir los avances. De esto deriva que la **unidad de análisis** sea el autodiagnóstico respondido y no la empresa.

El segundo elemento a considerar es que no es posible determinar que para cada uno de los años con información disponible (2018, 2019 y 2020) sean las

mismas empresas las que han contestado el autodiagnóstico, a partir de lo cual se podría analizar las tendencias en los cambios que han implementado.

Por los motivos antes reseñados, la información disponible para 2018, 2019 y 2020 se presentará y analizará de forma independiente, en la medida que no sea posible agregar datos ni establecer comparabilidad o tendencias en las acciones implementadas.

### Cuadro 2: Autodiagnósticos respondidos por año

Año	Autodiagnóstico realizados
2018	22
2019	34
2020	11

Fuente. Datos disponibles del GGAT

<sup>1</sup> <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/ganar-ganar>

## ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS

La descripción y análisis de la información disponible para cada uno de los años (2018, 2019 y 2020) se dividirá en cuatro partes que corresponden, a su vez, a cuatro dimensiones: (a) Liderazgo y estrategia; (b) Lugar de trabajo; (c) Mercado, y (d) Comunidad.

Complementariamente, cada una de las dimensiones cuenta con subdimensiones que cumplen la función de detallar las prácticas que cada dimensión comprende, las cuales serán también analizadas.

### Cuadro 3: Dimensiones y subdimensiones

Dimensiones y definiciones
<p><b>(a). Liderazgo y estrategia.</b> “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 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”.</p>
<p><b>(b). Lugar de trabajo.</b> “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”.</p>
<p><b>(c). Mercado.</b> “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.</p>
<p><b>(d). Comunidad.</b> “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”.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES, 2019: 12, 19 y 22.

## RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO DE EMPRESAS URUGUAYAS PARA 2018, 2019 Y 2020

### Tamaño de las empresas que responden el autodiagnóstico

Si se considera el **tamaño de las empresas** que responden el autodiagnóstico en **2018**, la mitad (50%) declaran ser empresas de gran porte (más de 250 funcionarios y funcionarias); el 36,4%, PyMEs (entre 10 y 250 funcionarios y funcionarias), y un 13,6%, microempresas (menos de 10 funcionarios

y funcionarias). En 2019, por su parte, aumentan los autodiagnósticos, en los cuales las empresas manifiestan ser PyMEs a un 64,7%, mientras que un 26,5% se declaran como empresas de gran porte, y un 8,8%, como microempresas. En 2020, un 36,4% de los autodiagnósticos respondidos declaran ser empresas de gran porte; 36,4% declaran ser PyMEs, y un 27,3%, microempresas.

**Cuadro 4. Tamaño de empresas que realizaron el autodiagnóstico en 2018, 2019 y 2020**

	2018		2019		2020	
Empresa de gran porte (Más de 250 funcionarios y funcionarias)	11	50,0%	9	26,5%	4	36,4%
PYMES (Entre 10 y 250 funcionarios y funcionarias)	8	36,4%	22	64,7%	4	36,4%
Micrompresa (Menos de 10 funcionarios y funcionarias)	3	13,6%	3	8,8%	3	27,3%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de los autodiagnósticos.

### Desempeño global

Como resultado de la autoevaluación, cada empresa que responde el autodiagnóstico obtiene: (a) una calificación sobre el grado de avance general de igualdad de género, y (b) el grado de avance en la igualdad de género en cada una de las cuatro dimensiones destacadas anteriormente.

En 2018, 2019 y 2020 el rendimiento global de todos los autodiagnósticos contestados se concentraba en el nivel intermedio: 30,5%, 26,3%, y 39%, respectivamente.

**Cuadro 5: Nivel de desempeño según autodiagnóstico, respondido para 2018, 2019 y 2020**

	2018		2019		2020	
	Auto-diagnóstico	Desempeño por nivel	Auto-diagnóstico	Desempeño por nivel	Auto-diagnóstico	Desempeño por nivel
Principiante (entre 0 a 25%)	8	12,3%	19	13,8%	4	14,4%
Intermedio (entre 25 a 50%)	10	30,5%	11	31,9%	3	34,7%
Avanzado (entre 50 a 75%)	4	66,8%	2	60,6%	3	60,4%
Líder (entre 75 a 100%)	0	0	2	80,7%	1	86,2%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de los autodiagnósticos.

### Dimensión: Liderazgo y estrategia

El liderazgo empresarial y el compromiso de la alta gerencia son dos elementos clave para hacer de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres una prioridad estratégica. Esta prioridad se plasma a través de reconocer públicamente, y al interior de la empresa, la importancia de la igualdad de género, de una política de comunicación en este

sentido, y del diseño e implementación de estrategias que definan y guíen los pasos a seguir para su consecución.

En el caso de los autodiagnósticos completados por las empresas uruguayas en **2018**, un 40% declara tener una **estrategia de igualdad de género** para toda la organización, que identifica, a su vez, áreas prioritarias específicas. Por otro lado, solo el 31% de

los autodiagnósticos menciona que las estrategias cuentan con metas y objetivos medibles y plazos establecidos. En el caso de los autodiagnósticos completados en **2019**, el 32% manifiesta tener una estrategia de igualdad de género para toda la organización, mientras que un 23% refiere que la estrategia tiene metas y objetivos medibles y plazos establecidos. Por último, en **2020** los autodiagnósticos completados afirman que un 54% tiene una estrategia de igualdad de género, y un 36% incorpora en la estrategia metas y objetivos medibles y plazos establecidos.

Los resultados presentados para los tres años muestran un desafío para las empresas comprometidas con la igualdad de género y con un área de mejora, ya que si bien es un avance contar con una estrategia para la igualdad de género, su especificidad en el diseño, en el sentido de establecimiento de objetivos, metas medibles y plazos establecidos es una condición *sine qua non* para monitorear, realizar correcciones y garantizar los avances.

Tal como lo evidencia el Informe de la OIT (2019), contar con una estrategia de igualdad de género que tenga como propósito promover su diversidad constituye una iniciativa comercial acertada, que contribuye a mejorar el rendimiento y los resultados comerciales. En esta línea, las empresas encuestadas para el Informe señalan que "(...) más del 60% manifiesta que la diversidad de género crea una mayor rentabilidad y productividad; el 56,8%, que aumenta su capacidad para atraer y retener el talento; el 54,4% señala que produce una mayor creatividad, innovación y apertura; el 54,1% dice que ha mejorado la reputación de su empresa, y el 36,5%, que ha mejorado su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores" (OIT; 2019: xiii). Los datos presentados son una fuente de motivación para las empresas uruguayas que han decidido

desarrollar y darle sostenibilidad a las acciones de igualdad de género.

### *Dimensión Lugar de trabajo*

La dimensión *Lugar de trabajo* releva acciones 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.

### *Trabajos de cuidado, corresponsabilidad y equilibrio vida familiar-vida laboral*

La dedicación al trabajo remunerado y al no remunerado<sup>2</sup> no se distribuye equitativamente entre varones y mujeres. Según la Encuesta de Uso del Tiempo (en adelante EUT) de 2013, "(...) dos tercios del tiempo de trabajo de las mujeres es dedicado al trabajo no remunerado (64,6%) y el tercio restante, al remunerado (35,4%). En el caso de los varones, estas proporciones se invierten, es decir, un tercio del tiempo se dedican al trabajo no remunerado (31,9%) y dos tercios, al trabajo remunerado (68,1%)" (INMUJERES, INE, FCS y UNFPA, 2013:2). Los estudios muestran que esta distribución desigual del trabajo no remunerado (en particular, el trabajo doméstico y de cuidados) impacta negativamente en la inserción y desarrollo de las mujeres en el mercado de empleo; es decir, en sus posibilidades de generación de ingresos, derechos asociados a leyes sociales, ascensos, entre otros.

Las acciones que contribuyen a mitigar las desigualdades derivadas de la distribución inequitativa del trabajo remunerado y no remunerado pueden dividirse en dos tipos. Por un lado, están las **medidas, dirigidas mayormente a las mujeres, que tienen como propósito atenuar el conflicto vida familiar-vida laboral**, en particular, reconociendo el rol de estas en las primeras atapas del recién nacido.

2 El trabajo no remunerado distingue cuatro tipos: el trabajo de subsistencia, el trabajo doméstico, el trabajo de cuidados familiares y el trabajo voluntario o al servicio de la comunidad (Aguirre 2009a).

De estas medidas, las más comunes son las licencias por maternidad, de cuidados y acciones dirigidas a la etapa del puerperio y posparto. Por otro lado, están las **acciones que buscan transformar la división sexual del trabajo**, al repartir las responsabilidades vinculadas al trabajo no remunerado (en particular a las tareas domésticas y de cuidados) entre varones y mujeres, así como entre familias, Estado, mercado y comunidad. En este segundo conjunto de acciones, las más comunes son las licencias parentales, parentales y servicios de cuidado, entre otras.

En Uruguay, la ley No. 19.161 <sup>(3)</sup> modifica la regulación del subsidio por maternidad, paternidad y de medio horario para cuidados, para el sector privado.

### Cuadro 6. Acciones propuestas en la Ley No. 19.161

ACCIONES PROPUESTAS Ley No. 19.161
<p><b>SUBSIDIO POR MATERNIDAD.</b> Unificación y extensión para todas las mujeres trabajadoras del sector público y privado que aportan a la seguridad social a 14 semanas (recomendación OIT)*. Se incluyen: trabajadoras dependientes de la actividad privada, trabajadoras no dependientes**, monotributistas y las trabajadoras que quedasen embarazadas durante el período previsto por el subsidio de desempleo Decreto- Ley No. 15180***</p>
<p><b>INACTIVIDAD COMPENSADA POR PATERNIDAD.</b> Beneficio*** para todos los trabajadores dependientes de la actividad privada, trabajadoras no dependientes**, titulares de empresas monotributistas.</p>
<p><b>SUBSIDIO PARA CUIDADOS.</b> Las trabajadoras y los trabajadores referidos serán beneficiarios de un subsidio para el cuidado del recién nacido, que podrán usar indistintamente y en forma alternada el padre y la madre una vez finalizado el período de subsidio por maternidad, hasta que el referido hijo de los beneficiarios cumpla cuatro meses de edad (y será ampliado el plazo de forma gradual****).</p>

Fuente: Iervolino, A. 2016.

Equidad social si alguna de las licencias anteriores se extiende más allá de los trabajadores asalariados formales. \*El Convenio 103 en 1952 establecía doce semanas, que luego se extendieron a 14 semanas en 2000. \*\* No deben exceder más de un trabajador subordinado. \*\*\* El beneficio ha sido progresivo: un máximo de tres días continuos a partir de la entrada en vigencia de la ley; un máximo de siete días continuos a partir del 01/01/2015; y un máximo de diez días continuos a partir del 01/01/2016. \*\*\*\* Dicho plazo máximo se extendió, a partir del 1 de enero de 2015, hasta los cinco meses de edad del hijo, y a partir de 1 de enero de 2016, hasta sus seis meses de edad. La actividad laboral de los beneficiarios del subsidio para cuidados previsto en el artículo anterior no excederá la mitad del horario habitual ni podrá superar las cuatro horas diarias.

3 La misma entró en vigencia el 25 de noviembre del 2013.

Un **tercer tipo de acciones** son aquellas que las empresas pueden implementar antes, durante y después del parto, en lo referente al espacio de trabajo y la ausencia de la mujer y hombre trabajador. El objetivo: garantizar no solo el retorno de ambos, sino también el buen desarrollo del área de trabajo durante la ausencia; que no sean contactados durante su licencia, entre otras posibles acciones.

Es de suma importancia tener una **política de comunicación** a nivel interno, que informe sobre los derechos adquiridos de los y las trabajadoras por la legislación nacional y aquellos otorgados por la empresa como política propia, con el fin de conseguir los impactos deseados en pro de la igualdad de género. En este sentido, el 63% de los autodiagnósticos respondidos en **2018** aseguran que sí comunican las políticas de licencia por maternidad a las y los empleados, y que se les notifica los cambios realizados. Y un 50% (trece puntos porcentuales menos) declara comunicar las políticas de licencia por paternidad. En el caso de los autodiagnósticos respondidos en **2019**, el 52% comunica las políticas de licencia por maternidad a todos los empleados, y un 44% lo hace con las políticas de licencia por paternidad. En **2020**, el 54% de los autodiagnósticos reportados dice comunicar las políticas de licencia por maternidad, y un 63% hace lo propio con las políticas por licencias parentales.

Las diferencias porcentuales en las comunicaciones de licencias maternas y parentales en 2018 y 2019 pueden deberse a la asociación naturalizada de los cuidados del recién nacido con las mujeres y no tanto hacia los hombres; es decir, a las representaciones sociales sobre las responsabilidades del cuidado. En esta línea, y en clave de mejora, las empresas pueden emprender acciones para, por un lado, trabajar en la sensibilización de quienes están encargados de la comunicación, a fin de deconstruir los estereotipos de género, y por otro, promover la corresponsabilidad entre varones y mujeres para el cuidado de los recién nacidos.

Respecto al **uso del derecho a la licencia parental** según los autodiagnósticos respondidos en **2018**, el 88% de las mujeres hizo uso de esta, mientras que en el caso de los hombres, el porcentaje desciende a 13%. En 2019, el 43% de los autodiagnósticos afirman que las mujeres habían hecho uso de la licencia parental, frente a un 57% de los varones<sup>4</sup>.

El uso diferencial del derecho por parte de hombres y mujeres en los autodiagnósticos de 2018 mantiene la tendencia de la población trabajadora a nivel nacional. Según Santos (2014) —quien se refiere al uso del derecho por parte de la población en general—, que el menor porcentaje de quienes hacen uso de este derecho pertenezca a los varones puede deberse a que la población objetivo no está lo suficientemente informada sobre esta medida. Otra hipótesis posible está vinculada a las representaciones sociales que la sociedad uruguaya tiene respecto al cuidado de los menores de un año. “Por lo tanto, en el deber ser de las madres predomina la obligación del cuidado directo, mientras que en el deber ser de los padres predomina el garantizar el cuidado. Se evidencia nuevamente la vigencia de la división sexual del trabajo, que otorga a las mujeres el rol de cuidadoras y a los varones el de proveedores económicos del hogar” (Batthyány, 2015: 43).

En lo que refiere a la retención de trabajadoras y trabajadores, la tasa de reincorporación al trabajo y retención de los empleados que tomaron licencia parental, según los autodiagnósticos de **2018**, fue 14% de mujeres y 86% de hombres; es decir que la reincorporación al trabajo y retención fue mayormente de los hombres. En el caso de los autodiagnósticos correspondientes a **2019**, la tasa de reincorporación al trabajo y retención de los empleados que tomaron licencia parental es del 50% para varones y mujeres<sup>5</sup>.

Los porcentajes derivados de los autodiagnósticos dan cuenta de un terreno fértil sobre donde avanzar a partir de acciones que promuevan la corresponsabilidad, o que establezcan un retorno gradual tanto de varones como de mujeres luego de la licencia, entre otras posibilidades.

Un rol que deben cumplir las empresas es el de evitar una penalización por maternidad<sup>6</sup>. Según el informe de CEPAL y ONU MUJERES (2020), en Uruguay existe una penalización por maternidad, ya que “luego de diez años de tener el primer hijo, las mujeres experimentan una reducción del 42% de su salario mensual en comparación con mujeres con características similares que no tuvieron hijos. Parte de esta reducción se debe a que mujeres con hijos trabajan un 60% menos que las mujeres que no tuvieron hijos (en horas). La otra parte se explica por ingresos por hora menores que las mujeres sin hijos. En otras palabras, el efecto de la maternidad sobre el salario total es del 42% para la población analizada y está explicado tanto por la penalización al empleo (de 60%) como por una reducción del salario por hora (de 25%)” (CEPAL y ONU MUJERES; 2020:33).

En lo que refiere a **servicios de cuidado**, los avances de las empresas participantes del autodiagnóstico al momento de la adhesión eran mínimos. Disponer de servicios de cuidado o dar apoyos económicos para el cuidado de los más pequeños son dos medidas clave para lograr la igualdad de género, puesto que contribuyen a la corresponsabilidad, en la medida que hacen más llevadero para las familias y en particular para las mujeres el cuidado de los niños y niñas. En los autodiagnósticos de **2018** solo el 9% declara haber proporcionado una guardería limpia y segura en el lugar de trabajo o subsidios para el

4 Para 2020 no hay información disponible.

5 No hay datos disponibles para el 2020.

6 La “penalización por maternidad se refiere a cómo se afecta el ingreso laboral (u otra variable de interés) con la tenencia de hijos. Este concepto se puede ilustrar de dos maneras diferentes: como las diferencias entre mujeres y varones con hijos, o como las diferencias entre mujeres con y sin hijos, por un lado, y varones con y sin hijos, por el otro” (CEPAL & ONU MUJERES; 2020:30).

uso de guarderías externas; en **2019** un 2% de los autodiagnósticos tenían esas opciones, y en **2020**, un 9%. En nuestro país, si bien ha habido un aumento en el número de inscriptos para los centros de cuidados infantiles de 0 a 3 años (de un 9% en 1986 a un 41,6% en 2015), todavía sigue siendo limitado el cuidado institucionalizado para este tramo etario (Banco Mundial; 2020). Por ello, las empresas tienen una oportunidad para contribuir en este sentido y, de esa forma, promover una corresponsabilidad entre Estado, familia, mercado y comunidad en las acciones vinculadas con los cuidados.

Otra acción que favorece la igualdad de género en el momento del retorno pos-licencia es contar con **salas de lactancia limpias y seguras**. En **2018** el 68% de los autodiagnósticos mencionaba contar con salas de lactancia limpias y seguras; en **2019**, un 67%, y en **2020**, un 54%. Para mejorar en este asunto las empresas podrían profundizar en una política de comunicación que contribuya a promover la corresponsabilidad en los cuidados por parte de hombres y mujeres, así como informar sobre las políticas de licencias y su uso. Asimismo, que la forma de comunicar esto esté acompañada de una planificación y acciones consecuentes para, previo a la licencia, disponer de los recursos necesarios para el buen funcionamiento del área, y, poslicencia, generar las condiciones para el retorno al trabajo, por un lado, y por otro, apoyar a las y los trabajadores con la doble demanda laboral y familiar. Citando el Informe del Banco Mundial: “Las políticas orientadas a la familia, incluyendo la prestación de cuidados accesibles y de calidad para los niños, licencias parentales compartidas y subsidios por hijos, han demostrado ser instrumentales para aumentar la inclusión de las mujeres en el mercado de trabajo de los países” (Banco Mundial; 2020a: 40).

### Contratación/reclutamiento, desarrollo de carrera y promoción, y remuneración igualitaria

Las relaciones sociales de género se inscriben dentro de un sistema dado, con una organización social caracterizada por líneas divisorias y jerarquías sociales, roles y lugares con diferente valor y reconocimiento social para hombres y mujeres, denominado sistema de género. Este sistema tiene como correlato las desigualdades entre varones y mujeres que se presentan simultáneamente entre las personas, los roles que ocupan y los ámbitos en los que desempeñan esos roles (Iervolino; 2016). Lo anterior deriva en sesgos, muchas veces inconscientes, que impactan en las oportunidades de las mujeres respecto al mercado de empleo, y pueden hacerse presentes en las políticas de reclutamiento, promoción y desarrollo, así como en la política salarial. Por ello, trabajar en la deconstrucción de los roles de género es clave para asegurar la igualdad de género en las empresas.

El 68% de los autodiagnósticos de **2018** manifiesta tener una política que aborda la diversidad de género en la contratación. Sin embargo, y en lo que respecta al desarrollo de carrera y promoción, solo el 13% de los autodiagnósticos manifiestan tener en la estrategia de igualdad de género objetivos y metas medibles con plazos para crear un pool de mujeres calificadas para puestos gerenciales. En los autodiagnósticos de **2019** se menciona en un 61% de los autodiagnósticos que se tiene una política que aborda la diversidad de género en la contratación; y solo un 8% contaba con acciones para crear un pool de mujeres calificadas para puestos gerenciales en su estrategia de igualdad de género. Por último, en **2020** según los autodiagnósticos, la tendencia de los años anteriores se mantiene: un 63% mencionaba tener una política que aborda la



diversidad de género en la contratación; y solo un 18% contaba con acciones para crear un pool de mujeres calificadas para puestos gerenciales, en su estrategia de igualdad de género.

Los datos relevados en los autodiagnósticos están alineados con la situación de las mujeres en el mercado de empleo uruguayo, ya que las mujeres empleadas tienden a concentrarse en sectores y ocupaciones específicos, y, en general, de baja productividad. En este sentido, “Un estudio reciente que midió la segregación horizontal entre países y utilizando el índice Duncan, encontró que Uruguay se desempeña por encima del promedio entre los países que se incluyeron de LAC” (Banco Mundial; 2020:42). Por otro lado, las mujeres en Uruguay están subrepresentadas en los altos cargos empresariales: el 10,9% de las pequeñas empresas tienen mujeres en altos cargos, en las medianas el porcentaje asciende a 11,1% y en las grandes baja a tan solo 5,9% (OIT; 2019). Esta situación es un perjuicio para las empresas, en la medida que “(...) existe cada vez más evidencia en cuanto a que la representación de las mujeres en las esferas de dirección de empresas puede tener efectos muy positivos en el desempeño financiero —medido en rendimiento de capital, en las ventas y en el capital invertido (Banco Mundial; 2020: 18)—.

La **brecha salarial** entre varones y mujeres es una dimensión importante de las desigualdades de género. En lo que refiere a remuneración, un 59% de los autodiagnósticos declara en **2018** que tiene una política específica que se ocupa de la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. Sin embargo, un 31% tiene procedimientos establecidos para rectificar las desigualdades salariales que pudieran presentarse. En **2019** el 47% de los autodiagnósticos manifiesta tener una política específica que se ocupa de la igualdad de remuneración; sin embargo, el porcentaje desciende a 23% cuando se trata de contar con procedimientos establecidos para rectificar las

desigualdades salariales. Finalmente, en **2020** el 54% de los autodiagnósticos completados dicen tener una política específica que se ocupa de la igualdad de remuneración, pero nuevamente descienden a un 36% las empresas que tienen procedimientos establecidos para corregir diferencias salariales. Uruguay cuenta con una legislación que exige igual remuneración para varones y mujeres que realizan trabajos de igual valor (Banco Mundial; 2020b), sin embargo “(...) no se prohíbe ni penaliza directamente las prácticas discriminatorias en la fijación de salarios o discriminación basada en sexo o género para acceder al crédito” (Banco Mundial; 2020a:16). Un estudio realizado por CEPAL y ONU MUJERES en 2020 afirma que el salario promedio mensual de las mujeres asalariadas del sector privado es 29% menor que el de los trabajadores hombres (Banco Mundial; 2020a).

ONU Mujeres, en el marco del programa “Ganar-Ganar”, desarrolló la herramienta DIR (diagnóstico de igualdad de remuneración) para apoyar a las empresas y organizaciones a evaluar si están aplicando el principio de “igual remuneración por trabajo de igual valor”. La herramienta ha sido diseñada para ser accesible y fácil de usar, y medir con precisión la posible existencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres tanto para trabajos iguales como para trabajos de igual valor. Para facilitar su autouso, la herramienta cuenta con un diseño sencillo y accesible que permite medir de manera precisa si dentro de la empresa u organización se está produciendo una brecha salarial por motivos de género. Para ello, y gracias a diversos materiales didácticos elaborados para facilitar su utilización, los departamentos de Recursos Humanos van introduciendo los datos solicitados en una tabla Excel que elabora los cálculos y gráficos de manera automática. Es importante señalar que al ser una herramienta de autouso, la confidencialidad tanto de la información como del resultado del análisis queda dentro del ámbito privado de cada empresa u organización<sup>7</sup>.

7 Para ver la herramienta DIR: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso>

### Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual

La violencia basada en género continúa siendo un tema de preocupación en el país, y es la principal causa de homicidio entre las mujeres —una es asesinada cada 15 días (Banco Mundial; 2020)—. Las empresas tienen responsabilidad directa sobre lo que ocurre en el ámbito laboral. En este sentido, la ley 19.580 (Violencia hacia las mujeres, basada en género), especifica como una de las formas de violencia, la violencia laboral: “Es la ejercida en el contexto laboral, por medio de actos que obstaculizan el acceso de una mujer al trabajo o al ascenso y estabilidad dentro de él, como el acoso moral, el sexual, la exigencia de requisitos sobre el estado civil, la edad, la apariencia física, la solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, fuera de lo establecido en los marcos legales aplicables, o la disminución del salario correspondiente a la tarea ejercida por el hecho de ser mujer”. Por otro lado, el país cuenta, además, con una ley de acoso sexual (18.561) que lo define como “(...) todo comportamiento de naturaleza sexual, realizado por persona de igual o distinto sexo, no deseado por la persona a la que va dirigido y cuyo rechazo le produzca o amenace con producirle un perjuicio en su situación laboral o en su relación docente, o que cree un ambiente de trabajo intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe”. La ley obliga a los empleadores a llevar una serie de medidas:

- “Adoptar las medidas que prevengan, desalienten y sancionen las conductas de acoso sexual.
- Proteger la intimidad de las personas denunciadas o víctimas, debiendo mantener en reserva las actuaciones que se cumplan, así como la identidad del o la víctima y de quienes sean convocados a prestar testimonio en las investigaciones.

- Instrumentar las medidas que protejan la integridad psico-física del o la víctima, y su contención desde la denuncia, durante las investigaciones. Una vez que estas culminen, adoptar acciones acordes a la decisión emitida.
- Comunicar y difundir a los supervisores, representantes, trabajadores/as, clientes y proveedores, así como al personal docente y no docente y a los alumnos/as la existencia de una política institucional consecuente contra el acoso sexual”.

Con respecto a las iniciativas destinadas a mantener ambientes de trabajo libres de violencia, un 72% de los autodiagnósticos de **2018** declara tener una política de tolerancia cero para todas las formas de violencia en el trabajo (incluidos los viajes de negocios y el entretenimiento del cliente); sin embargo, el porcentaje baja a 54% frente a la tenencia de mecanismos confidenciales de denuncia, resolución y no represalias. En **2019** el 73% de los autodiagnósticos declara tener una política de tolerancia cero para todas las formas de violencia en el trabajo; y un 67% cuenta con mecanismos confidenciales de denuncia, resolución y no represalias. En **2020** un 90% de los autodiagnósticos contaba con una política en ese sentido; y un 81% tenía lo propio con los mecanismos de denuncia, resolución y no represalias.

Contar con mecanismos de denuncia y respuesta que aseguren la confidencialidad y el debido proceso es clave para dar respuesta a esta problemática. Desde el lado de la prevención, realizar sensibilizaciones y brindar información sobre los mecanismos disponibles son posibles opciones. En este sentido, el porcentaje de autodiagnóstico que dice contar con capacitaciones anuales sobre tolerancia cero para todas las formas de violencia es bajo: 31% en 2018; 14% en 2019 y 45% en 2020.

## 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 (OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES, 2019:19).

Al momento de contestar el autodiagnóstico, las empresas uruguayas que se adhirieron a los WEPs o implementaron el programa “Ganar-Ganar” habían puesto en práctica escasas acciones para promover la igualdad de género a través del mercado.

### Cadena de valor: empresas propiedad de mujeres y compras sensibles al género

Las mujeres empresarias y emprendedoras, a diferencia de los varones, enfrentan desafíos adicionales derivados de múltiples factores: financieros, estructurales y socioculturales. Entre los principales obstáculos que limitan el tamaño y el crecimiento de las empresas que pertenecen a mujeres y les impiden desarrollar todo su potencial se destacan:

- Falta de financiación. “(...) las empresas de mujeres suelen empezar con menos capital y tienen menos acceso a financiación que las empresas propiedad de hombres, lo cual limita su capacidad para emprender o ampliar sus negocios”.
- “(...) falta de acceso a garantías subsidiarias, a la parcialidad institucional y a las normas socioculturales”.
- “(...) acceso limitado al capital social y, en particular, suelen tener problemas para establecer redes comerciales sólidas y contactos con personas y organizaciones realmente capaces de generar

actividades comerciales, por lo que recurren con más frecuencia a los contactos familiares y a las redes informales”.

- Acceso limitado al capital humano. “Aunque en los últimos decenios las mujeres han realizado enormes avances en el ámbito de la educación, siguen estando rezagadas con respecto a los hombres en la esfera empresarial y en la experiencia en gestión. Por ese motivo, las mujeres carecen a menudo de las aptitudes empresariales y la alfabetización financiera que necesitan para gestionar y ampliar su negocio de manera rentable”.
- Expectativas y normas. “(...) en la mayoría de los países las mujeres mantienen una responsabilidad desproporcionada en lo que respecta al trabajo doméstico y el cuidado familiar y, como consecuencia, suelen trabajar más horas que los hombres. Estas expectativas no cambian ni siquiera cuando una mujer se incorpora a la fuerza de trabajo o emprende un negocio, lo que influye en el tiempo que las mujeres pueden dedicar a dicho negocio. Este es uno de los principales motivos por los que las empresas propiedad de mujeres no crecen tanto como las de los hombres”.
- “(...) las mujeres están menos seguras que los hombres de poseer los conocimientos, las aptitudes y la experiencia que se requieren para establecer y gestionar una nueva empresa y, por ello, cuando crean una, suelen tener menos expectativas en cuanto a los resultados” (ONU MUJERES; 2018:10 y 11).

Yendo a los resultados del autodiagnóstico para **2018**: un 18% decía contar con una base de datos para identificar empresas propiedad de mujeres en el proceso de compra; un 13% tiene iniciativas de divulgación para comunicar oportunidades de compra para empresas propiedad de mujeres, y un 4% establece objetivos de compra u objetivos con respecto a la cantidad y el porcentaje gastados en empresas propiedad de mujeres. En **2019**, por su parte, los resultados de los autodiagnósticos también fueron

magros: el 14% decía contar con una base de datos para identificar empresas propiedad de mujeres en el proceso de compra; un 11% tiene iniciativas de divulgación para comunicar oportunidades de compra para empresas propiedad de mujeres, y un 2% establece objetivos de compra u objetivos con respecto a la cantidad y el porcentaje gastados en empresas propiedad de mujeres. En **2020** el 9% de los autodiagnósticos aseguraba contar con una base de datos para identificar empresas propiedad de mujeres en el proceso de compra; un 27% tenía iniciativas de divulgación para comunicar oportunidades de compra para empresas propiedad de mujeres, y ninguna establece objetivos de compra u objetivos con respecto a la cantidad y el porcentaje gastados en empresas propiedad de mujeres.

De igual manera, y con respecto a la subdimensión *Igualdad en empresas proveedoras*, los porcentajes según los autodiagnósticos respondidos son bajos. En 2018 un 9% declaró incluir criterios de igualdad de género en protocolos de auditoría estándar, cuadros de mando de proveedores u otras herramientas de gestión de la cadena de suministro; en 2019, un 5%, y en 2020, un 9%.

Avanzar en esta dimensión es una ventana de oportunidad. Al incorporar la perspectiva de género en la identificación y elección de empresas proveedoras y en los procesos de adquisiciones, las organizaciones pueden, por un lado, contribuir significativamente a que los negocios de mujeres puedan sortear los obstáculos mencionados y aprovechar de mejor manera el potencial económico; y por otro, las corporaciones que trabajan con empresas propiedad de mujeres en la cadena de suministro tienen el potencial de "(...) ampliar sus mercados, diversificar sus cadenas de suministro, consolidar la fidelidad a

la marca y mejorar su reputación, al mismo tiempo que mejoran las vidas de las mujeres y las niñas de todo el mundo" (ONU MUJERES; 2018:98).

### Marketing con representación de género responsable

En lo que refiere a una estrategia de "Marketing con representación de género responsable", un 50% de los autodiagnósticos de 2018 manifiesta que existe una revisión de los materiales y de las tácticas de marketing para evitar los estereotipos de género negativos. Sin embargo, el porcentaje desciende a un 36% cuando se trata de autodiagnósticos que responden a un enfoque de marketing que busca cuestionar las normas de género existentes y promover imágenes positivas de mujeres y niñas; es decir, que apela a la transformación. En 2019 el porcentaje de autodiagnósticos que afirmaron revisar los materiales y las tácticas de marketing fue del 50%, y del 41% aquellos que respondían que tenían un enfoque cuestionador de las normas de género existentes. Para 2020 el 63% de los autodiagnósticos revisaban los materiales y tácticas, y el 36% tenía un enfoque que buscaba transformar las normas de género.

Una oportunidad de mejora por parte de las empresas comprometidas con la igualdad de género es profundizar en la comunicación y publicidad libre de estereotipos de género, ya que 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" (OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES; 2019:20).

### Desarrollo de productos/servicios con perspectiva de género

Otra forma de contribuir a la igualdad de género es relevar las necesidades y características específicas del mercado de las mujeres y diseñar productos y servicios que se adecúen a ellas. En esta subdimensión, las empresas uruguayas que han respondido los autodiagnósticos también han tenido pocos avances y por esto se presenta a esta área como una en donde hay que mejorar.

De los autodiagnósticos respondidos en 2018, un 9% manifiesta realizar estudios de mercado sobre las necesidades específicas de las mujeres en términos de productos o servicios; mientras que un porcentaje igual (9%) considera las diferencias de género en el acceso a productos o servicios y modifica sus modelos de distribución para adaptarse a estas diferencias. En 2019 un 11% de los autodiagnósticos aseguró que realiza estudios de mercado sobre las necesidades de las mujeres; mientras que un 11% considera las diferencias de género en el acceso. Finalmente, en 2020 un 18% realizó estudios de mercado y un 9% considera las diferencias de acceso.

### Comunidad

“Los WEPs proponen una mirada amplia del rol del sector privado en la promoción de la igualdad de género y sugieren 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” (OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES, 2019:22).

En la dimensión *Comunidad*, solo el 32,30% realiza acciones relacionadas con promover y respetar los derechos humanos de las mujeres y niñas. En esta línea, las empresas uruguayas aún no han desarrollado en profundidad acciones específicas con la comunidad, más allá de las vinculadas a fechas puntuales, como por ejemplo el Día Internacional del Medio Ambiente o el Día del Niño y la Niña. Por tanto, se identifica aquí una oportunidad para desarrollar planes de largo plazo que vinculen a las empresas con la comunidad donde están insertas, impulsando colectivamente planes de desarrollo e impacto local.

## SECCIÓN 2:

# EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS PROMISORIAS EN FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO

En esta sección se presenta y describe una serie de experiencias y prácticas promisorias en favor de la igualdad de género en el sector privado en Uruguay. El objetivo de este apartado es divulgar estas iniciativas para que sirvan de inspiración y guía a otras empresas. No es un relevamiento

exhaustivo. Muchas de estas prácticas y experiencias han sido presentadas en actividades y foros organizados en Uruguay por el Programa “Ganar-Ganar”, implementado por ONU Mujeres, OIT y la Unión Europea, y financiado por el Instrumento de Asociación de la UE.

### 1. DIMENSIÓN LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

El liderazgo empresarial es clave para hacer de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres una prioridad estratégica. Cuando esta agenda se asume al más alto nivel gerencial, hace la diferencia. Se requiere liderazgo para lograr integrar esta nueva perspectiva a la estrategia de sostenibilidad corporativa, a las operaciones diarias y a la cultura organizacional de la empresa.

Con la firma de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, las empresas hacen explícito su compromiso con la igualdad de género: decisión que se toma al más alto nivel y que supone una gran visibilidad pública.

Al final de 2020 más de 100 empresas habían asumido el compromiso en Uruguay. Se trata de empresas multinacionales, locales, pequeñas, medianas y grandes. Esta adhesión es el resultado de una serie de acciones de capacitación y campañas lideradas por el programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio”, iniciativa que ha logrado

catalizar el impulso del sector privado para avanzar en materia de igualdad de género.

En ese marco, ONU Mujeres ha puesto a disposición de las empresas una herramienta de autodiagnóstico para ponderar sus progresos en igualdad de género y así poder identificar sus fortalezas y oportunidades. Buena parte de las empresas que firmaron los WEPs en Uruguay han realizado autodiagnósticos, y hacia fines del 2020 nueve han decidido dar un paso más y elaborar un plan de acción. Estas empresas son: **Abstracta, Cutcsa, Itaú, Fábricas Nacionales de Cerveza, L’Oreal, Lumin, Pernod Ricard, Katoen Natie y Roche Uruguay.**

#### Programas y políticas activas para promover liderazgos femeninos

Como fuera mencionado en la sección anterior, en Uruguay existe un sensible rezago en lo que concierne a la participación de mujeres en altos cargos de decisión en las empresas. En el informe publicado por ONU Mujeres y el Instituto Nacional de las Mujeres

(Inmujeres), “El lugar de las mujeres uruguayas en los cargos de decisión”<sup>8</sup> se señala que —según la actualización de la encuesta a empresas que realizó el Banco Mundial en 2017—, las mujeres ocupan el cargo más alto únicamente en 11% de las empresas uruguayas, y que hay mujeres en los directorios de 19,4% de las compañías.

Un dato preocupante que figura en el referido estudio es la situación de los bancos privados que operan en el mercado uruguayo. Hasta enero de 2021 ninguna mujer ocupaba el cargo de presidenta de un banco privado. “Si se consideran los directorios de los bancos, el 78% de los puestos directivos son ocupados por hombres y el 22%, por mujeres, lo que, en números absolutos, representa solamente ocho puestos, de los cuales tres corresponden a un solo banco”<sup>9</sup>, consigna la investigación. Banco Santander es el banco privado con menor brecha de género, con el 42% de su directorio integrado por mujeres. Este resultado se relaciona con la adopción de la filial nacional de los compromisos asumidos por el Grupo Santander a nivel global, que incluyen metas específicas vinculadas con la igualdad de género.

Las agendas globales corporativas tienen una gran influencia en el ámbito empresarial local. Las empresas multinacionales están jugando un rol clave en el aumento de la participación de mujeres en lugares

de decisión al introducir prácticas y lineamientos surgidos fuera de fronteras. Además, se trata de empresas que ocupan lugares de relevancia en distintos sectores de la economía y sus iniciativas constituyen un ejemplo para el resto. En particular han sido pioneras a la hora de impulsar políticas para lograr una mayor participación de las mujeres en puestos gerenciales, de toma de decisiones y de representación. Además de Santander, empresas de distintos sectores comienzan a dar pasos en este sentido. Por ejemplo, la empresa **BASF**<sup>10</sup> —una de las ganadoras de la edición 2019 de “El talento no tiene género”— se propone “aumentar la participación de las mujeres en roles de liderazgo”. **Coca-Cola FEMSA Uruguay**<sup>11</sup>, **LSQA**<sup>12</sup> y **Unilever**<sup>13</sup> son algunas de las empresas que ya pueden mostrar resultados: hoy cuentan con una participación del 50% de mujeres en altos cargos.

En lo que atañe a presencia femenina en cargos gerenciales y de toma de decisiones, Uruguay tiene mejores resultados (45% y 50% en primeras y segundas líneas, respectivamente) que la región (20% y 30%, respectivamente).

También hay avances entre las empresas nacionales: por ejemplo, la empresa **Alcance** cuenta con un 60% de mujeres en cargos directivos, y en **4D Lab** las mujeres ocupan el 75% de esos cargos. Otra experiencia singular es la reciente creación de la empresa

8 Dicha publicación contó con el apoyo del programa “Ganar-Ganar”. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/03/el-lugar-de-las-mujeres-uruguayas-en-los-cargos-de-decision>

9 El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisión, ONU Mujeres/InMujeres, Montevideo, 2021, p. 44. Disponible en: <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2021/03/el%20lugar%20de%20las%20mujeres%20uruguayas%20rv%20v03%20web.pdf?la=es&vs=349>

10 Comunicado de la empresa disponible en: [https://www.basf.com/global/en/media/news-releases/2020/02/p-20-132.html#:~:text=BASF%20wants%20to%20promote%20more%20women%20in%20leadership%20positions&text=By%202030%2C%20BASF%20wants%20to,\(2018%3A%2021.7%20percent\)](https://www.basf.com/global/en/media/news-releases/2020/02/p-20-132.html#:~:text=BASF%20wants%20to%20promote%20more%20women%20in%20leadership%20positions&text=By%202030%2C%20BASF%20wants%20to,(2018%3A%2021.7%20percent)).

11 Nota en web institucional de la empresa: <https://www.coca-coladeuruguay.com.uy/historias/nuestra-gente-vanguardia-equidad-genero#:~:text=Coca%2DCola%20cuenta%20en%20Uruguay,muestra%20una%20tendencia%20al%20crecimiento>.

12 Las prácticas de las empresas uruguayas para cerrar la brecha de género. El Observador, 7 de marzo de 2018. Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-practicas-de-las-empresas-uruguayas-para-cerrar-la-brecha-de-genero-201837500>

13 Unilever: 53% de mujeres que trabajan en la compañía, a nivel Cono Sur, ocupan puestos de liderazgo, Infonegocios, 9 de marzo de 2020. Disponible en: <https://infonegocios.biz/enfoque/unilever-53-de-mujeres-que-trabajan-en-la-compania-a-nivel-cono-sur-ocupan-puestos-de-liderazgo>

**Mujeres Constructoras**, fundada en 2020, que se presenta como una compañía de construcción creada, dirigida y manejada por mujeres. En este escenario de creciente igualdad de género en las empresas ha aumentado la participación de consultoras especializadas en la temática, tales como **Alva, Brava, Equis, Gemma, GAD, MSN Consultorías y YouHUB**, que están dando respuesta a esta demanda emergente.

#### Más liderazgos femeninos: de lo global a lo nacional

En el año 2008 la empresa **Coca Cola** creó el Consejo Global de Liderazgo de la Mujer (GWLC por sus siglas en inglés) y desde entonces ha desarrollado diversas estrategias para impulsar el talento femenino y garantizar el equilibrio de género en la empresa a nivel global.

En Uruguay, **Coca-Cola FEMSA** —empresa signataria de los WEPs— aplica desde hace más de una década programas y políticas activas para lograr que las mujeres participen paritariamente en los más altos cargos de decisión y representación de la empresa. En la actualidad el 50% del directorio está integrado por mujeres y una mujer es la directora general.

La eliminación total de las barreras al desarrollo de las mujeres y la paridad son metas explícitas de la empresa. Para alcanzarlas, ha desarrollado una serie de beneficios y oportunidades como, por ejemplo, la posibilidad de combinar horarios laborales con responsabilidades de crianza, la opción de *home office*, el reintegro progresivo de la licencia maternal que llega hasta el noveno mes de vida del bebé y las salas de lactancia<sup>14</sup>.

En Uruguay es relativamente inédito que las empresas intenten influir en los líderes de opinión y en la agenda pública para favorecer la igualdad de género. Sin embargo, **CPA Ferrer**, por ejemplo, asumió el liderazgo y manifestó públicamente su preocupación por la brecha salarial entre hombres y mujeres.

#### Promoción de compromisos para erradicar la brecha salarial entre hombres y mujeres

**CPA Ferrer**, empresa signataria de los WEPs, asumió en 2017 la práctica de elaborar y difundir cada año el informe Equal Pay Day<sup>15</sup> en Uruguay, Bolivia, Ecuador y Paraguay, países en los que opera. Dicho informe analiza la brecha de ingresos entre hombres y mujeres y utiliza una metodología aplicada en 65 países. Los datos generados tienen una gran difusión en medios de comunicación, particularmente en los medios dedicados al sector empresarial.

Este informe permite comunicar de forma clara lo que implica esta brecha para las mujeres. Por ejemplo, en 2020 el estudio arrojó que la brecha en Uruguay era de un 21,8% y que ello equivalía a que las mujeres trabajaran 79 días al año sin percibir salario. Hubo una leve mejora respecto a 2019, cuando la brecha era de 23,2%, lo que equivalía a 85 días de trabajo no remunerado.

Esta iniciativa surge luego de la firma por parte de Ferrer en 2017 del compromiso HeForShe de ONU Mujeres, un movimiento mundial que busca involucrar a los hombres, jóvenes y niños para que tomen conciencia de las diferentes brechas de género en la sociedad y se transformen en agentes de cambio.

14 Basándose en distintas notas en web institucional de Coca Cola Uruguay:

- El balance de Emprendemos Juntas: más de 5.000 historias de mujeres ponderosas, disponible en: <https://www.coca-coladeuruguay.com.uy/historias/comunidad-el-balance-de-emprendemos-juntas-m-s-de-5-000-historias-de-mujeres-poderosas>

- Coca-Cola a la vanguardia de la equidad de género en el ámbito laboral, disponible en: <https://www.coca-coladeuruguay.com.uy/historias/nuestra-gente-vanguardia-equidad-genero>

blob:<https://web.whatsapp.com/bcc8b229-b2bb-4fe2-a0d4-f55b039b08e1>

- Alejandra Burns, un ejemplo de que la brecha de género en las compañías se cierra con políticas activas, disponible en: <https://www.coca-coladeuruguay.com.uy/historias/nuestra-gente-alejandra-burns-un-ejemplo-de-que-la-brecha-de-genero-en-las-co>

15 De acuerdo a nota en web institucional CPA Ferrer: Equal Pay Day: FERRERE presenta nuevos datos sobre brecha salarial entre hombres y mujeres, disponible en: <https://www.cpaferre.com/es/novedades/equal-pay-day-uruguay-reduce-nuevamente-la-brecha/>



Tras adherirse a los WEPs, asistir a talleres y realizar autodiagnósticos, algunas empresas han creado grupos de trabajo para impulsar la agenda de género, lo cual les ha permitido incorporar la perspectiva de género al más alto nivel y ha ayudado a las multinacionales a adaptar los lineamientos corporativos a la realidad del Uruguay.

En línea con experiencias internacionales, también han surgido en Uruguay ámbitos que nuclean a las mujeres empresarias y programas para fortalecer sus

capacidades de liderazgo. En este sentido, se destaca aquí la creación en 2009 de la **Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay**<sup>16</sup> (OMEU), que se define a sí misma como una red de mujeres empresarias, ejecutivas y emprendedoras. La agenda de género también está presente en DERES<sup>17</sup>, una organización que nuclea a más de 100 empresas en torno a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el Desarrollo Sostenible. En 2018 se creó en ese ámbito el grupo de trabajo “**Equidad en Acción**”, en el que participan activamente más de 15 empresas.

## DIMENSIÓN LUGAR DE TRABAJO

Este apartado aborda las prácticas de igualdad de género vinculadas con los trabajos de cuidado y la corresponsabilidad; la conciliación entre la vida privada y el trabajo; los procesos de contratación; el desarrollo de la carrera profesional; la promoción y compensación, y las acciones para erradicar la violencia, el acoso y la explotación sexual en el ámbito laboral.

### Trabajo de cuidado, corresponsabilidad y equilibrio entre vida familiar y laboral

Las licencias son una herramienta fundamental para incentivar la corresponsabilidad y el equilibrio entre la vida familiar y la laboral. La legislación uruguaya establece que la licencia por maternidad en las empresas privadas debe ser de 14 semanas (algo más de tres meses), mientras que los padres disponen de 13 días. Las madres y los padres pueden alternarse luego para trabajar medio horario durante seis meses.

La legislación uruguaya también contempla una licencia por adopción, que comienza el día en que los trabajadores reciben al niño y finaliza a los 42 días (seis semanas). En el caso de que ambos padres sean trabajadores privados y los dos quieran acceder al beneficio de la licencia, el hombre tiene diez días

hábiles libres. Cumplida la licencia, quien haya gozado de las seis semanas tendrá derecho a reducir a la mitad su horario laboral por un plazo de seis meses.

Por otra parte, la licencia por maternidad y su duración son de carácter obligatorio, mientras que la licencia paternal y el subsidio de medio horario para cuidados son voluntarios. La licencia de medio horario es intercambiable entre la madre y el padre y se puede fraccionar de forma alternada entre ambos (Batthyány, Genta y Perrotta, 2018).

Al margen de lo que establece la ley, cada vez más empresas uruguayas ofrecen licencias más largas, más flexibilidad horaria, días de trabajo en casa y distintos apoyos a la crianza, como forma de promover la igualdad de género. Es posible que muchas de las empresas que ya implementaban este tipo de políticas se hayan adaptado más fácilmente a las nuevas prácticas que impuso la epidemia de Covid-19.

Algunos ejemplos:

- **Abstracta** se define como una empresa *family-friendly* y cuenta con una serie de mecanismos (horarios flexibles, teletrabajo, dedicación a tiempo parcial) para que sus colaboradores/as

16 Sobre la base de información disponible en página web institucional de OMEU, disponible en: <http://www.omeu.org.uy/>

17 Nota en web institucional: <https://deres.org.uy/grupo-de-trabajo-equidad-de-genero-2019/>

- puedan ocuparse de la crianza de sus hijos o el cuidado de seres queridos.
- **Arredo** brinda a los empleados que son padres una licencia de 21 días seguidos desde el nacimiento de la hija o hijo<sup>18</sup>.
  - **BASF** ofrece una serie de apoyos a las trabajadoras cuando tienen hijos, que incluye un horario especial de seis horas a partir del retorno de la licencia hasta el primer año de vida del niño o la niña. También extiende a tres semanas —15 días laborales— la licencia por paternidad<sup>19</sup>.
  - **BBVA** brinda una licencia maternal más amplia, de hasta 120 días, y cuenta con un programa de teletrabajo por maternidad durante seis meses<sup>20</sup>.
  - **Carle & Andrioli** tiene una política de flexibilidad horaria para las trabajadoras que tuvieron hijos, que extiende la media jornada laboral y habilita el teletrabajo<sup>21</sup>.
  - **Deloitte** otorga 45 días suplementarios de licencia remunerada para madres y padres que se suman a la licencia maternal y paternal legal<sup>22</sup>.
  - **Guyer y Regules** cuenta desde hace más de una década con una política de trabajo *part-time* y *flexi-time*, que permite a las profesionales que son madres trabajar en un horario más reducido y adecuado a sus necesidades<sup>23</sup>.
  - **Pernod Ricard** ofrece a sus empleados/as que han sido padres o madres la posibilidad de trabajar desde la casa dos veces por semana durante el primer año<sup>24</sup>.
  - **PWC** Uruguay tiene políticas de flexibilidad laboral que apoyan el desarrollo profesional de hombres y mujeres<sup>25</sup>.
  - **Unilever** ofrece licencias extendidas por maternidad de seis meses y luego la posibilidad de trabajar desde el hogar una vez por semana<sup>26</sup>.
  - **Sanofi** brinda licencia obligatoria de seis meses a tiempo completo para madres y padres de niños y niñas nacidos o adoptados<sup>27</sup>.
  - **WTC Free Zone** tiene una política de flexibilidad con el propósito de conciliar vida familiar y laboral<sup>28</sup>.

18 Información disponible en página web de Arredo Uruguay: <https://www.arredo.com.uy/institucional/personas#:~:text=M%C3%A1s%20d%C3%ADas%20para%20cuidar%20licencia,de%20favorecer%20la%20corresponsabilidad%20parental>.

19 Sobre la base de información disponible en video de divulgación BASF - Premio "El talento no tiene género" 1ra edición 2019, disponible en: [https://www.youtube.com/watch?v=oQ2l1Xym\\_40](https://www.youtube.com/watch?v=oQ2l1Xym_40)

20 Sobre la base de información disponible en página web de BBVA Uruguay: <https://www.bbva.com/es/uy/dia-de-la-mujer-en-bbva-un-compromiso-diario-en-uruguay/>

21 De acuerdo a información publicada por El País, 9 de marzo de 2019, disponible en: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/empresas-uruguay-lograr-equidad-genero-retener-talento-femenino.html>

22 Basándose en información publicada por El País, 14 de setiembre de 2020, disponible en: <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/rol-empresas-determinante-cerrar-brecha-salarial.html>

23 Sobre la base de información publicada por El Observador el 7 de marzo de 2018, disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-practicas-de-las-empresas-uruguayas-para-cerrar-la-brecha-de-genero-201837500>

24 De acuerdo a información publicada por El Observador el 14 de junio de 2019, disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/licencia-por-seis-meses-o-panales-gratis-plus-que-dan-empresas-por-maternidad-y-paternidad-2019613161624>

25 Sobre la base de información publicada por El Observador el 7 de marzo de 2018, disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-practicas-de-las-empresas-uruguayas-para-cerrar-la-brecha-de-genero-201837500>

26 De acuerdo a información publicada por El País el 21 de diciembre de 2020, disponible en: <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/conciliar-vida-laboral-familiar-mejor-inversion-empresarial.html>

27 Basándose en nota publicada en página web institucional disponible desde: <https://www.sanofi.com.uy/es/nuestro-compromiso> y nota publicada en Revista Galería el 10 de julio de 2020, disponible en: <https://galeria.montevideo.com.uy/Revista-Galeria/Apego-tambien-con-papa-uc758210>

28 De acuerdo a nota publicada en El Observador, el 19 de noviembre de 2019, disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/estos-son-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-uruguay-20191118213018>

### Centros Siempre: corresponsabilidad en los cuidados

En el marco del Sistema Nacional Integrado de Cuidados se crearon en Uruguay centros de cuidado para niños y niñas entre la primera infancia y la edad escolar con la participación del Estado, sindicatos y empresas<sup>29</sup>. En la actualidad están funcionando 10 de esos centros y en tres hay una empresa como contraparte. Las compañías que se han sumado a esta iniciativa son: **El Dorado** en Maldonado, **Mirtrans** en Canelones y **Lumin** en Tacuarembó.

Se trata de una nueva modalidad de servicios de atención, cuidados y educación infantil del Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU) en asociación con sindicatos y empresas: buscan ofrecer mejores oportunidades de conciliación entre la vida laboral y familiar y ofrecen horarios más extensos, flexibles y adaptados a las necesidades de las familias.

### Cambio cultural: las licencias por paternidad

En Uruguay el 83% de los varones hace uso de las licencias por paternidad, pero solo el 4,5% de los padres utiliza la licencia de medio horario por parentalidad. Las principales razones por las que los varones rechazan el horario reducido obedece, según Batthyány, Genta y Perrotta (2018), a los roles de género imperantes.

Como parte del compromiso con la igualdad de género y la corresponsabilidad, las empresas han comenzado a difundir y a promover internamente la licencia por paternidad. Por ejemplo, Antel, empresa que participa desde hace más de una década en el Sello Calidad con Equidad de Género, realizó en 2018 un video para dar a conocer y promocionar el uso de estas licencias por parte de los varones: el video recoge los testimonios de tres trabajadores que hicieron uso del beneficio.

### Salas de lactancia

A partir de la aprobación en septiembre de 2017 de la ley 19.530, toda empresa pública o privada tiene que contar con una sala de lactancia en sus instalaciones para que las mujeres puedan amamantar o extraerse leche durante el horario laboral. En julio de 2018 esta ley se reglamentó con el decreto No. 234/018. La norma establece que la trabajadora que esté en periodo de lactancia podrá interrumpir su trabajo para amamantar a su bebé durante dos lapsos de media hora cada uno, o durante uno de una hora, dentro de su jornada diaria, al margen de su horario de descanso.

El decreto obliga a todas las empresas con 20 o más mujeres, o con 50 o más empleados/as, a disponer de una sala de lactancia para que las madres trabajadoras puedan extraerse leche con privacidad y tranquilidad. En dicho decreto se definen las características que estos sitios deben tener. Además, se establece que las empresas con menos personal también están obligadas a instalar un espacio de lactancia en caso de tener entre sus empleados a una madre que esté amamantando.

La ley obliga a que tanto las salas como los espacios deben instalarse en un área separada de los servicios higiénicos y de sitios donde se manejen sustancias tóxicas o residuos. La privacidad debe estar garantizada, tiene que haber sillón o silla con respaldo de materiales lavables, pileta con agua corriente dentro de la sala o a una distancia no mayor de diez metros, y un *freezer*, congelador o heladera de uso exclusivo de la sala de lactancia. Es responsabilidad de la empresa asegurar la cadena de frío de la leche materna, así como la limpieza diaria del lugar y de su mobiliario.

Desde que se aprobó esta legislación, las salas de lactancia comienzan a formar parte del paisaje cotidiano de las empresas. Hoy no se concibe la proyección de una obra para uso empresarial que no incluya estos espacios. La incorporación de las salas

<sup>29</sup> Centros Siempre, página oficial del Instituto del Niño y Adolescente de Uruguay (INAU) <https://www.inau.gub.uy/primer-infancia/centros-siempre>

de lactancia a la infraestructura —fija o provisoria— tiene, además, un impacto simbólico: naturaliza y visibiliza de forma tangible cómo el mundo del trabajo se puede adaptar para conciliar las necesidades específicas de las mujeres y de la primera infancia. Este nuevo marco legal abrió una oportunidad de negocios para un particular emprendimiento (TATAMI<sup>30</sup>) que desarrolló un moderno y práctico sistema modular dirigido a empresas que requieran instalar espacios de lactancia en sus sedes.

### Empresas, género y pandemia

El grupo de trabajo “**Equidad en acción**” de **DERES** elaboró en abril de 2020 un documento dirigido a las empresas, en el que analiza con lentes de género la situación laboral en el contexto de pandemia. Allí se abordan las dificultades que aparecieron para compatibilizar la vida familiar con el trabajo desde el hogar.<sup>31</sup>

Distintas empresas dispusieron medidas para apoyar la conciliación familiar en el contexto de emergencia sanitaria. Por ejemplo, la empresa Mazars creó una línea de apoyo psicológico “Llámanos desde casa, te escuchamos” en marzo de 2020, cuando la totalidad del personal realizaba trabajo remoto por confinamiento. Esta herramienta ha sido muy valorada por el personal como un aporte sustancial al bienestar, y en la actualidad ha sido integrada de forma permanente a la empresa.<sup>32</sup>

Centro Ceibal es otro ejemplo de incorporación de la perspectiva de género a las políticas de recursos humanos en el marco de la pandemia. Esta institución incluyó un apartado específico de corresponsabilidad en su “Protocolo de Actuación y Prevención Covid-19”.

### Contratación sin sesgo de género

Los procesos de reclutamiento y selección son instancias de vital importancia para alcanzar la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el mundo del trabajo. En este sentido, los departamentos internos y las consultoras de recursos humanos son actores clave a la hora de derribar barreras basadas en género para acceder a un puesto de trabajo.

Evitar tratamientos discriminatorios, captar el mejor talento disponible y promover la diversidad comienzan a ser parte de la demanda de las empresas a la hora de integrar personas a sus equipos, lo cual está provocando cambios en el modo de describir el puesto, de publicar los anuncios, los canales de reclutamiento, la valoración de las solicitudes y las entrevistas. Empresas como **PwC**, **Advice**, **KPMG** o **MANPOWERGroup** están siendo punta de lanza en esta transformación.

La empresa **Diageo**<sup>33</sup>, que también en Uruguay impulsa su política global de igualdad de género a la hora de contratar personal, utiliza el criterio de “desempate por género”. Ante un panel de selección final en los que hay un hombre y una mujer con iguales competencias y formación, se aplica una política afirmativa y se contrata a la mujer.

Por su parte, **Arbusta**, una empresa de tecnología de origen argentino con sede en Buenos Aires, Rosario, Medellín y Montevideo, apuesta a que su personal esté mayoritariamente compuesto por mujeres. Sus equipos están integrados en un 90% por hombres y mujeres jóvenes, *millennials* y *centennials*, sin experiencia previa ni formación en la industria IT y provenientes de contextos

30 Información disponible en página web de la empresa: <https://www.tatami.uy/>

31 Los lentes del género y Covid-19, disponible desde: <https://deres.org.uy/wp-content/uploads/2019/12/EQUIDAD-DE-GE%CC%81NERO.pdf>

32 Experiencia presentada por la empresa en el marco del webinar Gestionar con enfoque de género: buenas prácticas de empresas francesas en Uruguay. 30 de septiembre de 2020, registro audiovisual en plataforma Zoom.

33 Empresas trabajan en Uruguay para lograr la equidad de género y retener talento femenino. El País, 8 de marzo de 2019. Disponible en: <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/empresas-uruguay-lograr-equidad-genero-retener-talento-femenino.html>

socioeconómicos vulnerables. El 57% de los miembros de esos equipos son mujeres, un porcentaje que se propone aumentar, por lo que se dirige específicamente a mujeres y tiene, además, políticas de conciliación vida laboral-familiar<sup>34</sup>.

### Calidad con equidad de género

En el marco del proceso de aplicación del Modelo Calidad con Equidad de Género del Instituto Nacional de las Mujeres (MIDES), empresas públicas como **Antel**, **OSE** y **UTE** han incorporado la perspectiva de género como una dimensión de la calidad. Este programa tuvo una fuerte penetración en las áreas de desarrollo y capital humano; algo que ha repercutido en la generalización del uso del lenguaje inclusivo en sus llamados y convocatorias.

En Antel, por ejemplo, el área de Recursos Humanos desarrolló un manual de perfiles y competencias con perspectiva de género, otro de procedimiento de selección de personal y bases de llamados y un diccionario de competencias. Por su parte, la División TIC de UTE incorporó la práctica de tribunales mixtos para sus llamados, concursos y promociones.

Por su parte, distintas empresas de sectores en los que predomina la mano de obra masculina están realizando esfuerzos para captar mujeres en funciones tradicionalmente asignadas a varones. Por ejemplo, las empresas portuarias **Katoen Natie Terminal Cuenca del Plata**<sup>35</sup>, **Montecom**<sup>36</sup> y **Nodus**<sup>37</sup> (ex Grupo Schandy) vienen aplicando de forma sostenida políticas activas para incorporar a

mujeres en los distintos roles y áreas de la empresa. Hoy hay mujeres trabajando como maquinistas, choferes y operarias de grúas, a cargo de maquinaria pesada y de operaciones en buques.

La empresa de origen brasileño **Gerdau**<sup>38</sup> —productora y proveedora de acero en las Américas— acaba de firmar los WEPs en Uruguay, como parte de su política corporativa de promoción de un “ambiente diverso e inclusivo”.

En el transporte de carga se destaca la empresa **Mirtrans** por llevar adelante políticas activas para incorporar mujeres en roles no tradicionales. El sector de la construcción también está implementando medidas para contratar más mujeres. Un ejemplo es el Programa de Inserción de la Mujer en la Industria de la Construcción, lanzado en octubre de 2020 por la empresa **Stiler** con el objetivo de promover una mayor equidad de género y mejores oportunidades laborales para las mujeres<sup>39</sup>.

### Desarrollo de carreras y promoción

Las empresas públicas y privadas uruguayas están llevando adelante una serie de iniciativas para avanzar en la igualdad de género en los procesos de promoción y desarrollo de las carreras profesionales. Estas acciones van desde el compromiso explícito de las empresas con el aumento de mujeres en cargos de jefatura, gerenciales y de dirección, capacitaciones en el horario laboral y apoyo para realizar o continuar la formación académica; hasta acciones concretas, como programas de empoderamiento de las mujeres, generación de redes y formación de líderes y mentorías.

34 Nota publicada en Smart Talent el 21 de mayo de 2020, disponible en: <https://www.smarttalent.uy/innovaportal/v/48446/1/innova.front/arbusta-en-uruguay-cumplio-su-primer-ano-y-va-por-mas.html>

35 Nota publicada en Montevideo Portal el 7 de marzo de 2021, disponible en:

<https://www.montevideo.com.uy/Salud/Katoen-Natie-se-suma-al-8M-iluminara-sus-gruas-y-terminal-de-violeta-uc780086>

36 Nota en área “Equidad de género” en la página web institucional de la empresa: <http://nosmueveuruguay.uy/valeria-grana.html>

37 Página institucional: <https://www.nodus.com.uy/nuestras-personas/>

38 Página web de la empresa: <https://www.gerdau.com.uy/>

39 Nota institucional publicada en el sitio oficial del Ministerio de Industria, Energía y Minería del Uruguay el 20 de octubre de 2020, disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/comunicacion/calendario-actividades/programa-para-insercion-mujer-industria-construccion>

## Promoción de carreras, empoderamiento y liderazgos femeninos

- La empresa agroindustrial **Estancia del Lago** —dedicada a la fabricación de leche en polvo— apoya e impulsa el desarrollo profesional de las mujeres que forman parte de sus equipos. En particular, brinda una serie de beneficios para que ellas emprendan o culminen estudios universitarios.
- **ITAÚ Uruguay** creó una red de mujeres líderes en el marco de su política “Mujeres que lideran”. Antes de crear esta red se realizaron talleres exclusivos para mujeres líderes del banco. El primer paso fue identificar estereotipos, creencias y barreras limitantes. Luego se trabajó en herramientas para acompañar a estas mujeres líderes en la construcción de sus propios liderazgos y en la planificación de su propio desarrollo profesional.
- En la sede uruguaya de **Tata Consultancy Services** está en marcha el programa global Women Thrive<sup>40</sup>: un programa que abarca a toda Latinoamérica y que busca superar la brecha de género en posiciones de liderazgo.
- **Guyer & Regules** realiza desde 2013 encuentros denominados “Entre Mujeres”, que reúnen periódicamente a las profesionales del estudio con clientas y autoridades en un ámbito informal, de cara a propiciar e incrementar las redes y el capital relacional de las protagonistas<sup>41</sup>.

## Inducción en clave de género

Las empresas y organizaciones que están implementando el sello Calidad con Equidad de Género han incorporado en los paquetes de formación y en los procesos de inducción de personal cursos específicos sobre igualdad de género. Antel, OSE, UTE y Ceibal cuentan con una amplia experiencia en estas prácticas.

## Remuneración

Muchas empresas y organizaciones comprometidas con la igualdad pueden, sin percatarse, transgredir el principio “igual remuneración por trabajo de igual valor”, y remunerar desigualmente trabajos que reportan el mismo valor, incurriendo así en una discriminación de género.

Para apoyar a las empresas y organizaciones a evaluar si están aplicando el principio de “igual remuneración por trabajo de igual valor”, como establece el Convenio N° 100 de la OIT, ONU Mujeres desarrolló una herramienta de autoevaluación denominada DIR (Diagnóstico para la Igualdad de Remuneración)<sup>42</sup>, que contribuye a alinear las prácticas laborales con los WEPs, particularmente con el principio 2, que establece un trato equitativo para hombres y mujeres en el lugar de trabajo, en donde se respetan y se defienden los derechos humanos y la no discriminación.

La DIR fue desarrollada en el marco del [programa “Ganar Ganar, la igualdad de Género es un buen negocio”](#) con apoyo de la Unión Europea. Está disponible para cualquier organización, empresa privada, entidad pública, asociación o fundación que cuente con plantilla de trabajadores.

40 Información disponible en video institucional de un evento del programa en marzo de 2021 (<https://www.youtube.com/watch?v=VaZNEJtWB-mM>) y nota institucional de la empresa <https://www.tcs.com/how-women-are-shaping-our-digital-future-blog>

41 Información disponible en página web de la empresa: <https://www.guyer.com.uy/informes-&-noticias/dia-internacional-de-la-mujer>

42 Diagnóstico de Igualdad de Remuneración [DIR] en página oficial de ONU Mujeres, disponible en: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso>

## Cálculo y transparencia por la igualdad salarial

**Abstracta**<sup>43</sup>, una empresa del sector de las tecnologías de la comunicación dedicada al *testing*, desarrolló en Uruguay su propia calculadora salarial para revisar y ajustar los salarios de todas las mujeres y hombres que la integran. Con esta herramienta calculan las remuneraciones según las habilidades, la experiencia, la calidad del trabajo y su nivel de adaptación a la cultura de la organización. Esto permite detectar brechas salariales basadas en género. En la actualidad la empresa ha incorporado la herramienta DIR de ONU Mujeres.

Por su parte, **Itaú Uruguay** incluye desde 2018, en su informe de sustentabilidad, la relación entre salarios medios por cargo de hombres y mujeres. El cálculo se realiza tomando como base el sueldo medio percibido por los hombres del cargo en cuestión: se compara el salario medio percibido por una mujer con el salario medio percibido por un hombre para el mismo cargo.

Detrás de este avance en materia de transparencia, está el esfuerzo de un grupo de trabajo multidisciplinario, integrado por distintas áreas del banco (Área de Personas, Marketing, Sustentabilidad, Negocios y Fundación Itaú). Este grupo ha progresado significativamente en la elaboración de indicadores de gestión interna de personas; en el análisis de datos vinculados a clientes y productos de manera desglosada por sexo; en la asunción de la sensibilidad de género en la comunicación interna y externa, y en la inclusión de un módulo de género en el programa de enseñanza del Centro de Capacitación de Fundación Itaú<sup>44</sup>.

## Entornos libres de violencia y acoso

Como se ha mencionado, desde 2009 Uruguay cuenta con una ley sobre acoso sexual (ley 18.561) que fue reglamentada en el año 2017 (Decreto 256/2017). En el artículo 6° de la norma se señala que “todo empleador o jerarca estará obligado a adoptar las medidas que prevengan, desalienten y sancionen las conductas de acoso sexual”.

En el decreto de reglamentación se promueve “la adopción de un protocolo de actuación ante situaciones de violencia o acoso en el trabajo; la realización de cursos de capacitación sobre género y acoso sexual en el trabajo; la formulación de una clara política institucional de rechazo a este tipo de conductas, comunicada al personal propio y tercerizado, clientes y proveedores de la empresa, y la adopción de cambios organizacionales para alcanzar la equidad y la aplicación de cualquier sello de calidad que contenga la variable *equidad*”.

Por otro lado, en 2020 Uruguay se convirtió en el primer país en ratificar el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso, un año después de haber sido adoptado por la Conferencia Internacional del Trabajo. Dicho convenio es el primer tratado internacional que aborda la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y contiene la primera definición internacional de violencia y acoso en el mundo del trabajo, incluida la violencia por razón de género. Se aplica al sector público y al sector privado, a la economía formal y a la informal, así como a las zonas urbanas y rurales. Ofrece protección para todos en el mundo laboral, independientemente de la situación contractual.

43 En base a nota en página web institucional de la empresa: Medidas empresariales de igualdad de género, disponible en: <https://cl.abstracta.us/blog/medidas-empresariales-igualdad-genero/>

44 Informes de sustentabilidad de ITAÚ Uruguay disponibles desde: <https://www.itaui.com.uy/inst/sustentabilidad.html>

Aunque no todas las acciones y los protocolos de prevención del acoso sexual llegaron al país después de la ley, el marco normativo es un claro impulso para acelerar transformaciones en las empresas. Movimientos globales de denuncia como #MeToo también han tenido sus expresiones y repercusiones a nivel local. En este contexto, son muchas las empresas que en la actualidad cuentan con, o están elaborando, protocolos de actuación en materia de acoso, que difunden sus políticas de tolerancia cero al acoso y que están trabajando para construir climas institucionales sensibles y empáticos en esta materia.

### Teatro interactivo: una herramienta para visibilizar sesgos de género y promover cambios en las organizaciones

Durante su participación en el Ciclo WEPs 2018, Nicolás Herrera, socio principal de Guyer & Regules, compartió, a través de teatro interactivo, la experiencia de sensibilización en género que tuvo en una reunión en el exterior. La buena reacción del auditorio llevó a Herrera a buscar aplicar esta técnica en su organización.

En 2019 Herrera se contactó con un grupo de actores para abordar los prejuicios vinculados al género, lo que derivó en la creación de *Blind Acting*, una experiencia interactiva creada por Guyer & Regules y el Grupo de Teatro Players. El proceso comenzó con una serie de encuentros de las y los actores con grupos de mujeres del estudio, en donde se recabaron anécdotas y situaciones cotidianas en las que se ponían en juego los sesgos de género. Con estos insumos se definieron los temas y se elaboró un guion con escenas en las que todos y todas podían sentirse reflejados en distintos roles.

Luego se pusieron en marcha los talleres en los que el grupo de actores presentaba distintas escenas y el público intervenía en la resolución de las situaciones. Por estos talleres pasó todo el personal del estudio, en grupos de entre 40 y 50 personas. De forma divertida y respetuosa, esta intervención ofrece la posibilidad del reconocimiento y de la toma de conciencia desde las propias vivencias. A partir de esta experiencia, la empresa realizó una serie de ajustes en sus políticas internas en materia de diversidad. El estudio planea retomar esta práctica con nuevas escenas y replicar esta experiencia en otras empresas y con clientes<sup>45</sup>.

### Apoyo a las mujeres en situación de violencia doméstica

La ley No. 19.580 de Violencia hacia las Mujeres Basada en Género define medidas para asegurar la permanencia de las mujeres en el trabajo. En el artículo 40 —que aún no se ha reglamentado— se establece que las mujeres que padecen violencia de género tienen derecho:

- a recibir el pago íntegro de su salario o jornal cuando tengan que asistir a audiencias, pericias u otras diligencias o instancias administrativas o judiciales;
- licencia extraordinaria con goce de sueldo por el lapso de veinticuatro horas a partir de la presentación de la denuncia en sede policial o judicial (prorrogables por igual periodo para el caso de que se dispusieran medidas cautelares en sede judicial);
- a la flexibilización y cambio de su horario o lugar de trabajo, siempre que exista la posibilidad;

45 Información elaborada con base en testimonio de Nicolás Herrera, Guyer & Regules, en Ciclo WEPs 2018, disponible en: <https://asuntospublicos.tv/sociedad/sociedad/ciclo-weps-2018-nicolas-herrera/>;

Especial Día de la Mujer, OMEU, publicado por El Observador el 8 de marzo de 2021, disponible en <https://s3.amazonaws.com/pdf.media.cdn.observador.com.uy/2021/03/06/1614993543593.pdf>

Página institucional Blind Acting, disponible en <https://www.blindacting.com>.



- a que las medidas de protección que se adopten ante la situación de violencia basada en género no afecten su derecho al trabajo y carrera funcional o laboral;
- a la estabilidad en su puesto de trabajo. Por un plazo de seis meses a partir de la imposición de medidas cautelares por hechos de violencia basada en género, las mujeres en favor de quienes se hubieran dispuesto las medidas no podrán ser despedidas. Si lo fueren, el empleador deberá abonarles un importe equivalente a seis meses de sueldo más la indemnización legal que corresponda.

Más allá de los avances normativos, las estadísticas sobre la violencia de género (VBG) son alarmantes: la Segunda Encuesta Nacional de Violencia Basada en Género de 2019 reveló que el 76% de las mujeres mayores de 15 años han sufrido violencia basada en género; en su mayoría en el ámbito doméstico y familiar.

Lo que ocurre en la sociedad también repercute en las empresas. Poco a poco, a medida que el problema de la violencia hacia las mujeres ha ido visibilizándose y convirtiéndose en una cuestión pública, también las empresas han comenzado a percibir el problema y a tomar medidas. Campañas internas, talleres de sensibilización, protocolos y dispositivos de acompañamiento son algunas de las respuestas que comienzan a implementarse.

- **Antel** cuenta, desde 2007, con un grupo de referencia que trabaja en la prevención y atención directa a funcionarias. Para atender los casos, el grupo coordina con Inmujeres y con todo el

sistema institucional de respuestas del país; brinda acompañamiento desde una escucha activa y comprensiva y trabaja en la construcción de una red de sostén. Además, la empresa brinda a la persona medidas de flexibilidad laboral para que pueda concurrir a las audiencias y a la consulta médica o psicológica<sup>46</sup>.

- **Arredo** tiene un protocolo para la detección, acompañamiento y respaldo de la empresa ante posibles situaciones de violencia de género. La compañía posee, además, un protocolo de actuación institucional para situaciones de transición por identidad de género en el ámbito laboral<sup>47</sup>.
- **Avon**<sup>48</sup> también desarrolló un protocolo de abordaje y licencia por violencia basada en género, en el marco de su política, para acompañar a las trabajadoras que padezcan esa situación. Para su puesta en marcha firmó un convenio con una organización feminista, especializada en la temática (Plemuu - Plenario de Mujeres del Uruguay), para el asesoramiento y la derivación de casos. Algunos de los apoyos que contempla el protocolo de Avon, según los requerimientos de cada caso, son: cambios de horarios de ingreso y egreso del trabajo; cambios en los lugares de trabajo; dar aviso al personal de seguridad por si existe una medida de restricción de acercamiento establecida por la justicia; licencia especial remunerada por violencia de género doméstica; préstamo por violencia de género doméstica para afrontar una situación extraordinaria, entre otros.

46 Inmujeres/ONU Mujeres – Desgrabación y programa del Seminario de Buenas Prácticas. Modelo de Calidad con Equidad de Género. 18 y 19 de octubre de 2018.

47 Protocolo disponible desde: <https://www.arredo.com.uy/institucional/personas#box3>

48 En base a Información publicada por Empresas del Uruguay, el 30 de noviembre de 2020, disponible desde: <https://www.empresasdeluruguay.com.uy/2020/11/30/avon-lanza-una-politica-para-abordar-la-violencia-de-genero-y-apoyar-a-sus-colaboradoras/>

### Prevención de la violencia de género

Muchas empresas realizan charlas, campañas internas, actividades de sensibilización y talleres vinculados a las temáticas de género. Algunas instancias son mixtas, otras están dirigidas solo a mujeres y también hay actividades exclusivas para hombres, aunque son las menos frecuentes. Destacamos, por tanto, la actividad “Barber shop”, facilitada por el equipo multidisciplinario del programa “Ganar-Ganar”, con un grupo de colaboradores de ITAÚ Uruguay, dirigida exclusivamente a hombres para hablar sobre igualdad de género en clave masculina.

### *Adecuar la estructura para impulsar la perspectiva de género*

Para acompañar la implementación de políticas de igualdad de género desde la estructura organizativa, el programa “Ganar-Ganar” sugiere en sus talleres de capacitación crear dentro de la empresa un Equipo Líder en Igualdad, y que haya un equilibrio entre hombres y mujeres: no más de un 60% de un género. También se sugiere que este equipo esté integrado por representantes de aquellas áreas que tienen menor presencia de mujeres, como operaciones o compras.

### Grupos de trabajo: una herramienta para generar compromiso con la igualdad

**L'Oréal** es una empresa reconocida mundialmente por su compromiso con la igualdad de género. En Uruguay se adhirió en 2019 a los WEPs. Realizó el autodiagnóstico y luego participó de distintos talleres del programa “Ganar-Ganar”. En marzo de 2020 decidió realizar una convocatoria interna para integrar de forma voluntaria un grupo de trabajo, al que denominaron Observatorio de Género.

El grupo está integrado por 14 miembros de todas las áreas, en todos sus niveles: gerentes, directores/as y colaboradores/as. “Es un equipo mixto, amplio, con foco en resultados tangibles. Implica tiempo, tiempo de gestión, tiempo de dedicación”, explicó Virginia Garda, directora de Recursos Humanos en L'Oréal, en su presentación en el webinario Gestionar con enfoque de género: buenas prácticas de empresas francesas en Uruguay.

El Observatorio se divide en tres grupos: uno se dedica a la comunicación, otro a las brechas y un tercero a medición e indicadores. El grupo de comunicación comenzó distinguiendo qué asuntos vinculados a la igualdad de género habían sido comunicados internamente y cuáles, no. El plan es asegurar una amplia difusión interna “para luego salir a contarlos hacia afuera de la organización y compartirlos para hacer inspiración”.

El segundo grupo aborda las brechas. Tiene a su cargo analizar y sistematizar las prácticas de la empresa sobre el tema. Como siguiente paso debe identificar el nivel de conocimiento y reconocimiento de las prácticas que llevan a cabo los empleados, como, por ejemplo, las políticas de igualdad de género. También busca identificar brechas, ya que a nivel global se cuenta con herramientas que aún requieren adaptarse a la realidad uruguaya.

El tercer grupo trabaja en la medición e indicadores. A partir de los resultados de la herramienta de autodiagnóstico de ONU Mujeres, se tomó conciencia de la necesidad de medir, ya que, en palabras de Garda, “mucho de lo que realizaba a favor de la igualdad no lo medía. Lo que no se mide no existe; por eso, un equipo estará focalizado en definir qué se necesita medir y crear los instrumentos de medición y sistematizarlos en nuestro trabajo diario para que sea sustentable”<sup>49</sup>.

49 Información elaborada sobre la base de la presentación realizada por la empresa en webinario Gestionar con enfoque de género: buenas prácticas de empresas francesas en Uruguay. 30 de septiembre de 2020, registro audiovisual en plataforma Zoom y comunicado de prensa de la empresa, disponible en <https://www.loreal.com/es-co/colombia/news/commitments/loreal-es-reconocida-como-lider-mundial-en-la-igualdad-de-g/>

## Dimensión mercado

### Comunicación y publicidad

Hoy en día es cada vez más frecuente que empresas realicen campañas y acciones a favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres. En las fechas paradigmáticas de la agenda de género, como el 8 de marzo y el 25 de noviembre, las empresas ponen a rodar sus andamiajes de comunicación publicitaria para hacer llegar a su público —externo e interno— mensajes de concientización y promoción de derechos, de empoderamiento y de lucha contra la violencia basada en género.

De este movimiento participan tanto las agencias como las empresas auspiciantes. Poco a poco se comienza a colocar la lupa de género en los contenidos de la comunicación publicitaria. No es un buen negocio tener que dar de baja una campaña por una denuncia en las redes. Las marcas que no se actualizan corren el riesgo de diseminar contenidos discriminatorios y quedar expuestas en las redes sociales con sus consiguientes costes económicos y de reputación.

En este escenario son cada vez más las empresas que asumen roles activos en la promoción e impulso de cambios culturales a favor de la igualdad de género. Ser una empresa liderada por empresarias o una que ha firmado los WEPs es visto hoy como una distinción, como es el caso de Circomedia<sup>50</sup>, una compañía de educación de artes escénicas. Incluso hay marcas y productos que destacan su propósito de promover el bienestar de las mujeres y la igualdad entre mujeres y hombres.

#### Decálogo de buenas prácticas para una comunicación no sexista

“Como integrantes de la industria publicitaria, debemos ser conscientes de la gran repercusión, positiva o negativa, que los mensajes masivos que

construimos o transmitimos pueden tener en la sociedad. Mujeres y hombres debemos tener los mismos derechos y las mismas oportunidades de desarrollo. Por eso, aunque hoy pueda parecer un desafío, creemos que es posible y necesario construir una comunicación publicitaria que respete y promueva a mujeres y hombres por igual”.

Así comienza el Decálogo<sup>51</sup> de buenas prácticas difundido en el año 2016 por el Observatorio de Género del Círculo de la Publicidad. La publicación del documento se realizó junto a un video en el que participaron más de una decena de hombres y mujeres protagonistas del sector. Con un tono propositivo y de forma simple, marca el rumbo hacia una publicidad libre de sexismo. Esta acción tuvo gran impacto y marcó un mojón en la historia de la industria publicitaria del país en materia de igualdad de género.

1. Tomemos partido por una publicidad más responsable.
2. Aprendamos a identificar el sexismo en los mensajes.
3. Eliminemos el uso de la violencia de género como recurso creativo.
4. No promovamos estereotipos de género.
5. No alentemos prejuicios en base al género.
6. Evitemos perpetuar las relaciones tradicionales de poder y subordinación.
7. Representemos a las personas como sujetos; no como objetos.
8. Intentemos utilizar formas de expresión que no excluyan a ningún género.
9. Promovamos modelos alcanzables.
10. Difundamos y contagiemos buenas prácticas.

50 Ver página web de la empresa: <https://www.circomediauruguay.com/>

51 Decálogo disponible en: <https://cutt.ly/DECALOGO>

### *Hacer publicidad libre de sexismo es buen negocio*

La publicidad está cambiando en Uruguay. Diversas empresas han asumido el compromiso de vender sus productos a través de contenidos no sexistas. A continuación, detallamos algunas de estas prácticas.

- **Alcance** es una empresa que ofrece servicios de cuidados, en la que el 93% de su personal son mujeres. Tomó la decisión de mostrar en sus mensajes a hombres y mujeres, por partes iguales, en roles de cuidados; como el caso de la pieza “Historias de vocación”, realizada en el marco de la campaña por su 25 aniversario, en la que se entrevista a cuatro asistentes: dos hombres y dos mujeres. De esta forma, la empresa contribuye a generar imaginarios proclives a la corresponsabilidad, que contrastan con los estereotipos que afirman que únicamente las mujeres pueden y saben cuidar<sup>52</sup>.
- **Arredo** es una empresa familiar de productos para el hogar de origen argentino con presencia en Uruguay. Su comunicación publicitaria se distingue en ambos países por su enfoque de género y diversidad. Arredo explicita en su página web que “entiende la publicidad como la oportunidad para romper con los estereotipos y mostrar la realidad diversa que tenemos en la sociedad”. Sus campañas como #ProyectoDormir o #CrearHogar han roto los códigos publicitarios al mostrar parejas heterosexuales y homosexuales en escenas cotidianas e íntimas. La publicidad contribuye así a enriquecer el repertorio de representaciones presentes en la sociedad en materia de diversidad sexual<sup>53</sup>.
- **Unilever**, con su marca Dove, ha sido pionera en mostrar una publicidad ajena a los esquemas tradicionales: ha contribuido a eliminar los

estereotipos de belleza a través de campañas que apuntan a la «belleza real» y al fortalecimiento de la autoestima de las mujeres, las adolescentes y las niñas<sup>54</sup>.

### *Comunicar para generar conciencia*

Romper estereotipos de género, promover la corresponsabilidad, visibilizar el trabajo no remunerado de cuidado que realizan las mujeres, fomentar la responsabilidad y participación de los hombres en las tareas de cuidado, luchar contra la violencia hacia las mujeres o alzar la voz a favor de la diversidad sexual son causas que comienzan a tener presencia en las comunicaciones internas y externas de las empresas.

- **Roche Uruguay** fortaleció durante 2020 el mensaje en favor de la igualdad de género en sus comunicaciones internas y estableció alianzas con actores externos para incorporar el enfoque de género en sus diferentes iniciativas y proyectos.
- **L’Oréal Uruguay** puso en marcha su campaña StopE con el objetivo de eliminar el sexismo en el lenguaje y en las conversaciones en el ámbito empresarial. Realizó una serie de afiches en los que se muestra cómo operan los sesgos de género en discursos habituales y cotidianos, y de forma asertiva propone eliminarlos.
- **Black & Liberty** es una marca de ropa uruguaya fundada y liderada por una mujer diseñadora. La empresa hace explícita su adhesión a la causa feminista y se ha involucrado en la organización de la marcha por el Día de la Mujer. En 2017, por ejemplo, apoyó la difusión y la creación de material gráfico mediante el cual se explicaba qué era el feminismo. La marca se hizo presente en la marcha, con pancartas y carteles que regalaron en sus locales<sup>55</sup>.

52 Pieza “Historias de vocación” disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ho2tv-oVksk&t=1s>

53 Información disponible en página web de la empresa: <https://www.arredo.com.uy/institucional/personas#box6>

54 Información disponible en la página web de la empresa: [https://www.unileverapp.com.uy/bellezareal/?page\\_id=10](https://www.unileverapp.com.uy/bellezareal/?page_id=10)

55 Sobre la base de información publicada en el portal Uruguay Natural el 9 de abril de 2018, disponible en: <https://marcapaisuruguay.gub.uy/marcas-activistas-cuales-las-se-la-juegan-uruguay/>

- **Cutcsa** es la empresa de transporte colectivo más grande del área metropolitana de Montevideo. Tiene 620.000 clientes diarios; 4.950 trabajadores; 3.466 accionistas, y 1.135 unidades de servicio. Desde 2012 se ha sumado a distintos programas para promover la igualdad de género, y cada año, desde 2013, realiza una campaña con afiches para sensibilizar a su público interno y externo en materia de corresponsabilidad en cuidados. La campaña es anual y tiene cinco momentos clave: los días del trabajador, de la madre, del padre, del abuelo y del niño. Los afiches son exhibidos en los buses y en todos los espacios de trabajo de la empresa. Para las fotografías de los afiches colaboran los propios funcionarios/as y sus familias<sup>56</sup>.
- **Motas.uy** es una marca de productos capilares dirigidos a hombres y mujeres con cabellos afro, crespos y con rulos. Bajo el eslogan “El poder de tu pelo”, en abril de 2020 lanzó, con apoyo de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), una campaña en la que se presentó como una marca que “reivindica nuestra identidad a través de nuestro pelo, nos empodera como mujeres, como hombres y como afrodescendientes”. Esta empresa, liderada por dos mujeres afro, ha sido pionera en el mercado uruguayo al incorporar la perspectiva étnico-racial a sus productos<sup>57</sup>.
- **Club Malvín** ha hecho suya la causa de una mayor presencia de las mujeres en el deporte. Su punta de lanza ha sido el básquetbol femenino. Con esta motivación, y buscando impulsar la igualdad de género en el deporte, en septiembre de 2020 el club firmó los WEPs.
- Hacer campañas es el *metier* de las agencias de publicidad y muchas acompañan este cambio social a través del trabajo *pro bono*. Es el caso de **Amen**, empresa signataria de los WEPs que ha asumido un activismo en favor de la igualdad. Ha realizado, de forma honoraria, distintas campañas de sensibilización para ONU Mujeres en Uruguay. Algunas de estas iniciativas son: “Todos somos mujer”, “La garra charrúa no tiene género”, “Obituarios” o #Quelapandemianonoscale<sup>58</sup>.
- Otra agencia de publicidad que se destaca por su compromiso con la igualdad de género es **GO CERO CIEN**, que tiene un sostenido trabajo junto a destacadas organizaciones feministas a nivel nacional y regional, como Cotidiano Mujer y Articulación Feminista Marcosur. Estuvo, asimismo, a cargo de la campaña “Mujeres por la ciudad” en Montevideo —del programa “Ciudades Seguras para las Mujeres”—, así como de diversas acciones de la campaña “Tu boca contra los fundamentalismos”. GO CERO CIEN cuenta con un gran acervo de saberes en materia de comunicación feminista, que cataliza y derrama al sector privado con acciones, como las que realizó para Fábricas Nacionales de Cerveza, en cuanto a promoción de igualdad de género en el carnaval<sup>59</sup>.

### Sponsor por la igualdad de género en el carnaval

En 2021 se suspendió la celebración del Carnaval a causa de la pandemia. El carnaval uruguayo es el más largo del mundo y la gran fiesta popular del país. A mediados de 2020, durante la pandemia, surgió Varones Carnaval, una cuenta de Instagram en la que salieron a la luz cientos de denuncias de acosos, violaciones y abusos sexuales por parte de hombres a mujeres en el carnaval.

56 Entrevista a Lourdes Andrada, departamento de Desarrollo Social de la empresa Cutcsa realizada el 20 de noviembre de 2020.

57 Información disponible en página web de la empresa: <https://www.motasuy.com/>

58 Información disponible en sitio oficial de ONU Mujeres Colombia: <https://colombia.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2018/10/conferencia-mas-alla-de-los-estereotipos-de-genero>

59 Información disponible en página web de la empresa: <https://www.go.com.uy/mujeresporlaciudad>

En este contexto, la cerveza **Pilsen de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC)**, empresa signataria de los WEPs, lanzó en febrero de 2021 una pieza audiovisual con el objetivo de contribuir al debate y la reflexión para hacer del Carnaval un espacio más integrador e igualitario. Además, la marca organizó una serie de actividades de formación y sensibilización en género e igualdad junto a organizaciones feministas.

Con estas acciones, la marca Pilsen —que es un anunciante tradicional del Carnaval— asumió de forma explícita el compromiso de acompañar el proceso de transformación y de promover un carnaval más igualitario y libre de violencia de género.

### *Marketing, productos y servicios con perspectiva de género*

Definir quién es el cliente, quién consume el servicio o el producto y quién lo paga forma parte del ABC de toda estrategia de marketing, y ahí el género cuenta. Sin embargo, aún queda tela por cortar a la hora de desarrollar productos o servicios sensibles al género. ¿Qué significa esto? Se trata de pensar cómo un producto o servicio se ajusta a las necesidades específicas y diferenciadas de hombres y mujeres. También implica analizar si con ese producto o servicio se está contribuyendo a la igualdad entre hombres y mujeres<sup>60</sup>. Pensar la experiencia de consumo con esta perspectiva permite introducir variantes e innovaciones.

Detrás del billete de autobús de una y dos horas en Montevideo hay una mirada de género. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) realizó una serie de estudios de la movilidad con enfoque de

género en la ciudad, y sus resultados le sirvieron a la Intendencia de Montevideo, ente que regula el transporte local en el departamento para diseñar estos productos. Esta innovación en el sistema de transporte montevideano ha beneficiado particularmente a las mujeres, que son quienes lo usan mayoritariamente con propósitos vinculados al cuidado<sup>61</sup>.

Aunque el desarrollo de producto con enfoque de género aún es una práctica poco habitual en el mercado uruguayo, es una tendencia que avanza a nivel global. Por ejemplo, el fenómeno de libros de literatura infantil y juvenil con tono feminista es un fenómeno cada vez más habitual en el mundo. No se trata de libros dirigidos a niñas y adolescentes mujeres, sino de libros que buscan su empoderamiento: esa es la novedad. El éxito de este tipo de literatura ha multiplicado su presencia en librerías con títulos nacionales y extranjeros.

### **Enfoque de género y propósito**

**Danone**, empresa signataria de los WEPs en Uruguay, realizó un trabajo de armonización de este compromiso con sus políticas corporativas globales. Esta multinacional asumió el compromiso de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sustentable, y para ello creó nueve objetivos propios. Uno de ellos fue “desarrollar marcas manifiesto” (involucradas en el avance de causas sociales, ambientales y relacionadas con la salud) y otro, “fomentar la igualdad en todas sus formas” (de manera inclusiva, empoderando a las personas y a las comunidades).

En este marco, la empresa decidió, en Uruguay, hacer foco en su “marca manifiesto”: **Ser**. Identificó como una oportunidad analizar con perspectiva de género la propuesta de esta marca en el mercado

60 Con base en noticia publicada en distintos medios de comunicación de Uruguay. El País, 24 de febrero de 2021, disponible desde <https://negocios.elpais.com.uy/empresas/pilsen-apuesta-fortalecer-perspectivas-feministas-igualdad.html>; El Observador, 24 de febrero de 2021, disponible desde: <https://www.elobservador.com.uy/nota/carnaval-feminismo-y-un-dialogo-apoyado-por-pilsen-en-la-plaza-las-pioneras-20212229460>

61 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Uruguay. Género y equidad: el caso de la movilidad cotidiana, Colección Ideas para agendas emergentes. Montevideo, Uruguay. 2019. Disponible: [uy.undp.org/content/uruguay/es/home/library/poverty/ideas\\_agendas\\_emergentes\\_genero\\_y\\_equidad.html](http://uy.undp.org/content/uruguay/es/home/library/poverty/ideas_agendas_emergentes_genero_y_equidad.html)

local, lo cual generó un giro en la comunicación: dejar a un lado los mensajes que ponen énfasis en la funcionalidad del producto, con foco en el bienestar físico y la estética, y comenzar a incorporar la dimensión del bienestar emocional y la salud de las mujeres. Bajo el lema “Movimiento Ser”, la empresa ha contribuido a la lucha contra el cáncer de mama y ha puesto en marcha un programa dirigido a mujeres emprendedoras<sup>62</sup>.

### Cadena de valor

ONU Mujeres apoya las adquisiciones sensibles al género como una parte fundamental de la lucha por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las adquisiciones sensibles al género consisten en la selección de servicios, bienes y obras civiles que tienen en cuenta su impacto sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La definición de ONU Mujeres de una empresa propiedad de mujeres es “una entidad jurídica de cualquier ámbito cuya propiedad, gestión y control recaen en más del 51 por ciento en una o más mujeres”. La clasificación de entidades proveedoras propiedad de mujeres permite no solo recopilar datos, sino también concretar la asistencia y un trato preferente a empresas que son propiedad de mujeres,

## 3. DIMENSIÓN COMUNIDAD

Las acciones dirigidas a la comunidad que llevan adelante las empresas uruguayas para promover la igualdad son de muy diversa naturaleza. Algunas están dirigidas a la promoción del empleo, a la atención a mujeres vulnerables, al empoderamiento

facilitándoles a estas la competencia para conseguir contratos y su concurrencia en el mercado de las adquisiciones.

La empresa **Lumin**, del sector forestal, signataria de los WEPs y ganadora de la edición 2019 “El talento no tiene género”, comenzó a relevar si las empresas con las que trabaja son propiedad de, o lideradas por, mujeres. En lo que atañe a las empresas contratistas, también adaptó la base de datos para incorporar la variable sexo al reporte mensual que realizan. Asimismo, la empresa apoyó la creación de la cooperativa “Costureras del Norte”, integrada por 15 mujeres emprendedoras del rubro textil del departamento de Tacuarembó. Hoy son proveedoras de uniformes y tapabocas para Lumin y otras empresas del departamento<sup>63</sup>.

La división TIC de **UTE**<sup>64</sup> tiene en su agenda el problema de la poca presencia de mujeres en el sector de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Ha desarrollado una estrategia multinivel tanto dentro de la organización como con proveedores y actores del sistema productivo y educativo. En materia de adquisiciones ha realizado una serie de reuniones y encuentros con empresas proveedoras de hardware, software y servicios para expresar la voluntad de UTE de contratar mujeres.

económico, a la promoción del *emprededurismo*, a campañas contra la violencia basada en género, a la prevención de la salud cardiovascular de las mujeres y cáncer de mama, o a favorecer una cultura más igualitaria. Otras hacen foco en la corresponsabilidad

62 De acuerdo a experiencia presentada por la empresa en el marco del webinar Gestionar con enfoque de género: buenas prácticas de empresas francesas en Uruguay. 30 de septiembre de 2020, registro audiovisual en plataforma Zoom y nota informativa publicada en Empresas de Uruguay el 7 de octubre de 2020, disponible en: <https://www.empresasdeluruguay.com.uy/2020/10/07/movimiento-ser-edicion-rosa/>

63 Entrevista a Mara Pissano, gerenta de recursos humanos de la empresa el 13 de noviembre de 2020.

64 Inmujeres/ONU Mujeres Desgrabación y programa del Seminario de Buenas Prácticas. Modelo de Calidad con Equidad de Género. 18 y 19 de octubre de 2018.

en los cuidados; algunas aportan al empoderamiento y liderazgo femenino y también hay otras que promueven a mujeres dentro de sectores no tradicionales, particularmente para acercar a niñas, adolescentes y jóvenes a la ciencia, a la tecnología, a la ingeniería y a las matemáticas.

*Algunas experiencias y prácticas vinculadas al empoderamiento económico e inserción laboral de las mujeres:*

- **Coca-Cola FEMSA Uruguay** desarrolló, en el marco del compromiso internacional de la compañía de empoderar a cinco millones de mujeres para el año 2020, el programa “Emprendemos Juntas”<sup>65</sup>, en alianza con Endeavor Uruguay. Dicha iniciativa tuvo alcance nacional, fue declarada de interés por tres ministerios (Economía y Finanzas, Educación y Cultura y Desarrollo Social) y realizó un conjunto de actividades orientadas a impulsar y acelerar los emprendimientos de mujeres. Culminó luego de tres ediciones con un impacto positivo en más de 5.000 mujeres de todo el país.
- **OMEU** es una organización que cataliza apoyos y auspicios de distintas empresas y organizaciones —como Acer, ANDA, ANDE, Banco de Seguros del Estado, Cámara Nacional de Comercio y Servicios, Cámara Francesa, CLARO Uruguay, Conaprole (para su marca Viva), Deloitte, Embajada de Canadá, Guyer & Regules, ITAÚ Uruguay, Irrazabal & Asociados, Montevideo Shopping, Parke Randall, Programa “Al Invest”, Programa Ganar- Ganar y ROCHE Uruguay— para desarrollar diferentes iniciativas y capacitaciones dirigidas a mujeres, entre las cuales se distinguen sus programas “Más Emprendedoras” y “Entre Todas”.

Además, esta organización tiene previsto lanzar en 2021 el programa “Mujeres Inversoras” junto a **Socialab** y ONU Mujeres, que brindará

capacitación a mujeres para que se conviertan en inversoras, y dará la oportunidad a emprendedoras a postularse para recibir financiamiento. Contará también con un programa dirigido a ejecutivas, para acompañarlas en el desarrollo en competencias de liderazgo y capacidades directivas.

- **Mujeres con Propósito Uruguay**<sup>66</sup> es una iniciativa de la organización de la sociedad civil **Gurises Unidos** en convenio con **Fundación Pepsico** y **FUNDES**, que promueve el emprendedurismo y la inserción laboral de mujeres en Uruguay. El proyecto es regional, está en ocho países y ha beneficiado a 6.000 mujeres; consta de un programa gratuito de empleabilidad, educación y empoderamiento económico para mujeres latinoamericanas, con el objetivo de brindar herramientas que fortalezcan sus competencias emprendedoras a través de capacitaciones presenciales y virtuales.
- **Arredo** se asoció con el **Centro de Promoción por la Dignidad Humana (CeprodiH)**, una organización que trabaja por la inclusión laboral de las mujeres en situaciones de vulnerabilidad, a través de diversas capacitaciones técnicas. En 2019 la alianza permitió confeccionar y desarrollar una serie de productos. Arredo proporcionó materia prima para reutilizar, y las mujeres confeccionaron portalápices de tela que fueron distribuidos a clientas y colaboradoras de la empresa. En noviembre de 2020, también junto a esta organización, la compañía puso en marcha la campaña “El banco rojo”, una iniciativa para visibilizar la violencia contra las mujeres.
- **Alcance** lanzó en 2021 la segunda edición del premio “Somos un Equipo”, una propuesta que incentiva la corresponsabilidad de género desde edades tempranas, alentando a que niños y niñas

65 Ver sitio web de iniciativa: [://www.emprendemosjuntas.org.uy/](http://www.emprendemosjuntas.org.uy/)

66 Información disponible en sitio web de Gurises Unidos: <https://gurisesunidos.org.uy/proyecto/mujeres-con-proposito-uy/>



en edad escolar cuenten historias y experiencias de cuidado de las personas y las mascotas, así como de tareas compartidas en el hogar. En la primera edición hubo concurso de cuentos, y en la segunda, de fotografías y videos. El objetivo era generar narrativas e imágenes que cuenten cómo se distribuyen las tareas domésticas y de cuidado dentro de la familia. La empresa, que es signataria de los WEPs, desarrolla esta acción junto a ONU Mujeres y cuenta con el apoyo de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), Centro Ceibal, el Instituto Nacional de las Mujeres, el Ministerio de Educación y Cultura y el programa “Ganar-Ganar”.

- Leñeras es un proyecto piloto orientado a emprendimientos dirigidos por mujeres para la producción y venta de leña en Tacuarembó. La iniciativa surge de la empresa forestal **Lumin**, en asociación con el Ministerio de Desarrollo Social, tras constatar numerosos ingresos ilegales a los predios de la empresa de personas que buscaban desechos forestales (ramas y maderas de diámetro pequeño). La alianza del sector público y privado logró transformar un problema en oportunidades para la inclusión laboral de mujeres social y económicamente vulnerables.

El proyecto tuvo una primera fase de identificación y selección de las beneficiarias. Las mujeres recibieron luego acompañamiento técnico y social durante seis meses. Se les brinda apoyo para formalizarse como empresa, inscribirse como proveedoras del Estado y acceder a microcréditos.

Las mujeres reciben, además, capacitación acerca del cuidado del bosque y del entorno en el que se desarrolla el trabajo para que puedan

seguir los protocolos ambientales, de seguridad y emergencia necesarios para ingresar a los predios. También se les entrega materiales, como botiquín de primeros auxilios, manuales de procedimientos y equipos de protección personal específicos para estas tareas.

Algunos de estos emprendimientos han logrado pasar de la venta de pequeños atados de leña a vender la carga de camiones; como cuando la Intendencia les compró postes de eucaliptus para construir invernaderos y comenzaron a proveer de leña al frigorífico Tacuarembó<sup>67</sup>.

#### *Algunas experiencias y prácticas vinculadas a la promoción de la participación de mujeres en el sector ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas*

- **Abstracta** creó el programa “ReconverTlte. Mujeres en testing”<sup>68</sup>: un programa dirigido a mujeres del interior del país que brinda, de forma gratuita, capacitación en *testing* y habilidades transversales complementarias, y hace mentoreo y acompañamiento a las mujeres en la búsqueda de oportunidades de trabajo que les permitan seguir viviendo en sus lugares de origen.
- **El premio L’Oréal-Unesco “Por las Mujeres en la Ciencia”** se funda en el postulado de la UNESCO de que las personas son lo más importante y que la innovación y la excelencia, sobre todo cuando se da en los ambientes científicos, merecen ser fomentadas mediante esfuerzos concertados por toda la comunidad nacional. En Uruguay, el premio va por su 14° edición y cuenta con el apoyo de la Dirección de Desarrollo de Ciencia y Conocimiento del Ministerio de Educación y Cultura<sup>69</sup>.

67 Nota publicada en el sitio web de la Sociedad de Productores Forestales el 27 de agosto de 2020 y disponible en: <http://www.spf.com.uy/2020/08/27/lumin-lanza-proyecto-de-inclusion-socio-laboral-co-gestionado-con-el-mides/>

68 Información publicada en el portal SmartTalent el 29 de agosto de 2019 y disponible en: <https://www.smarttalent.uy/innovaportal/v/41495/15/innova.front/reconverтите:-por-mas-mujeres-en-tecnologia-en-el-interior-del-pais.html>

69 Noticia publicada en el portal del Ministerio de Educación y Cultura el 6 de noviembre de 2020 y disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/comunicacion/noticias/ganadora-premio-loreal-unesco-mujeresenlaciencia-2020>

En 2020 el premio hizo foco en el talento joven y tuvo como finalidad apoyar un proyecto de investigación de una joven científica uruguaya. **L'Oréal** otorgó a la ganadora 20.000 dólares, destinados a colaborar con la continuación de su carrera científica y sus proyectos de investigación.

- La **CUTI** (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información y la Comunicación) organiza desde 2014, junto a empresas socias, un evento a fines de abril para celebrar el Día Internacional de las Mujeres en las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La actividad se llama **#Techixeldía**<sup>70</sup> y busca sensibilizar sobre la falta de mujeres en la industria tecnológica e incentivar a las adolescentes y jóvenes para que se orienten profesionalmente a esas disciplinas.

Una jornada en la que las empresas abren sus puertas a adolescentes y jóvenes que se encuentran en edad de elegir su profesión, con el fin de que conozcan de primera mano las posibilidades que tienen para desarrollarse profesionalmente en esta industria. Debido a la pandemia por Covid-19, las dos últimas ediciones se realizaron de forma virtual.

#Techixeldía 2021 involucró a las siguientes 40 empresas del sector: **Abstracta; Arbusta IT, Arkano Software, Arnaldo Castro, BigCheese, Centro de Ensayos de Software, Cualit, December Labs, Dlocal, Endava, Evertec, GeneXus, GeneXus Consulting, Globant, Hexacta, Hey Now, ICA, Inswitch, INTERMEDIA, Isbel, Itapúa Consultores, K2B, Kreitech, Modelit, Moove It, MQS, MTI – Zonamerica, Octobot, Onetree, OrangeLoops, Pyxis, Quanam, Rootstrap, Sabre, Scantech,**

## TCS Uruguay, Tiendamia, Tryolabs, Vertex Ray y Xmartlabs.

*“Women that Build Awards” es el premio creado por la empresa tecnológica Globant, una compañía digital nativa presente en 17 países, entre ellos Uruguay. Con este premio, la empresa busca visibilizar historias de mujeres que inspiran, construyen e impactan en la realidad de la industria de IT. En su primera edición, lanzada en 2020, se hizo foco en mujeres líderes globales<sup>71</sup>.*

Tras 10 finales nacionales —en las que participó Uruguay—, el premio fue otorgado a cuatro mujeres en las tres categorías (Game Changer; Tech Executive y Rising Star). Para la organización del premio, la empresa convocó a más de 70 prestigiosas instituciones, entre ellas universidades, organizaciones y organismos internacionales.

### Listado de empresas nombradas y organizaciones referidas en esta sección

- 4D Content - <http://4d.edu.uy/es/home/>
- Abstracta - <https://abstracta.us/>
- Advice - <https://www.advice.com.uy/>
- Amen - <https://amen.com.uy/>
- Antel - <https://www.antel.com.uy/>
- Alva - <https://www.alva.com.uy/>
- Alcance - <https://alcance.com.uy/>
- Arbusta - <https://arbusta.net/>
- Arredo - <https://www.arredo.com.uy/>
- Avon - [/www.avon.com.uy](http://www.avon.com.uy)
- Basf - <https://www.basf.com/uy/es.html>

70 Sobre la base de nota publicada en el portal de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) el 22 de abril de 2020 y disponible en: <https://cuti.org.uy/events/techy-por-el-dia-virtual-2021/>

71 Información disponible en página web de la empresa: <https://www.globant.com/es/news/after-moving-final-globant-announced-global-winners-women-build-awards>

- BBVA Uruguay - <https://www.bbva.com/es/uy>
- Blind Acting - <https://www.blindacting.com>
- Bravas - <https://www.bravasomos.com/>
- Black and Liberty - <https://www.blackandliberty.com/>
- Carle & Andrioli - <https://www.carle-andrioli.com.uy/>
- CEPRODIH - <https://ceprodi.org/>
- Coca-Cola FEMSA Uruguay - <https://www.coca-coladeuruguay.com.uy/>
- CPA Ferrer - <https://www.cpaferre.com/es/>
- Cutcsa - <http://www.cutcsa.com.uy/>
- DERES - <https://deres.org.uy/>
- El Dorado - <https://eldorado.com.uy/nosotros>
- Equis Consultora - <https://equisconsultora.uy/>
- Fábricas Nacionales de Cerveza - <https://www.fnc.com.uy/>
- GAD - <https://gad.uy/>
- Gemma - <http://www.gemma.uy/>
- GERDAU - <https://www.gerdau.com.uy/>  
<https://www.globant.com>
- Gurises Unidos - <https://gurisesunidos.org.uy/proyecto/mujeres-con-proposito-uy/>
- Guyer & Regules - <https://www.guyer.com.uy/inicio>
- Itaú Uruguay - <https://www.itaui.com.uy>
- Katoen Natie - <https://www.terminaltcp.com.uy/>
- L'Oréal Uruguay - <https://www.loreal.com/es-uy/uruguay/>
- KPLG - <https://home.kpmg/uy/es/home.html>
- LSQA <https://lsqa.com.uy/Internacional>
- Lumin - <https://www.lumin.com/>
- Mitrans - <https://www.mirtransuruguay.com.uy/>
- MSN Consultorías - <http://www.msnconsultorias.com/>
- ManpowerGroup - <http://www.manpower.com.uy/>
- Motas UY - <https://www.motasuy.com/>
- Montecom - <https://www.montecon.com.uy/>
- Mujeres constructoras - <https://www.mujeres-constructoras.com/>
- Mujeres con propósito - <https://www.mujeres-conproposito.net/>
- Nodus - <https://www.nodus.com.uy/>
- Pernod Ricard - <https://pernod-ricard.com/>
- Observatorio de Género del Círculo de la Publicidad - <http://www.circulopublicidad.com/>
- OMEU - <http://www.omeu.org.uy/>
- OSE - <http://www.ose.com.uy/>
- Plan Ceibal - <https://www.ceibal.edu.uy/es>
- Roche Uruguay. <https://www.roche.com.uy/>
- Stiler - <https://www.stiler.com.uy/>
- Unilever Uruguay - <https://www.unilever-southlatam.com>
- UTE - <https://www.ute.com.uy/>
- Tata Consultancy Services - <https://www.tcs.com/>
- Tatami - <https://www.tatami.uy/modulo/>
- Socialab - <https://www.socialab.com/>
- Women Awards Globant - <https://womenawards.globant.com/>
- World Trade Center Montevideo - <http://www.wtc.uy/wtc/>
- YouHUB- <http://www.youhub.uy/>

## SECCIÓN 3: PRÁCTICAS PREMIADAS

En esta sección se sistematizan las cuatro experiencias<sup>72</sup> que fueron reconocidas en la primera edición del premio “El talento no tiene género”, basado en principios WEPs: una iniciativa dirigida a empresas e instituciones que llevan adelante en Uruguay acciones en pro de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres en sus empresas y la comunidad.

La primera edición —que se lanzó en el año 2019— fue impulsada por Grupo BID, PwC Uruguay y ONU Mujeres, en el marco del programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio”, programa desarrollado junto a la Organización Internacional del Trabajo y financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea para promover la igualdad de género a través del sector privado.

Tal como se consigna en el sitio web desarrollado exclusivamente para esta iniciativa, la primera edición “permitió recabar información sobre el progreso de las empresas en Uruguay en este ámbito. Proponer y orientar la discusión y el análisis público sobre la gestión organizacional en materia de igualdad de género. (...) A través de este premio se impulsa a continuar con este camino de cambio y transformación, en el convencimiento de que la igualdad de género es clave para el desarrollo sostenible y es, además, un buen negocio”<sup>73</sup>.

Las empresas ganadoras de la primera edición fueron: Lumin y Basf en la categoría “Empresas y organizaciones multinacionales” y Ferrere Abogados y Centro Ceibal en la categoría “Empresas y organizaciones nacionales”.

### NOMBRE DE LA PRÁCTICA: CONCILIACIÓN VIDA FAMILIAR-LABORAL VINCULADA A LOS BENEFICIOS DE LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD EN BASF URUGUAY

**Sobre la empresa:** BASF Services Americas es un hub conformado por más de 500 colaboradores y colaboradoras, que brinda servicios financieros y de compra para todas las compañías BASF de las Américas, desde Canadá hasta Tierra del Fuego. El Centro de Servicios Compartidos (SSC) se instala en Montevideo en 2014.

La plantilla está compuesta por colaboradores y colaboradoras de un promedio de edad de 29 años, de los cuales un 62% son mujeres y un 38%, hombres.

BASF Services Americas vive la innovación: es un centro de conocimiento y competencia. Combina el mindset con nuevas tecnologías para impulsar

72 Para el diseño de la grilla de la información de las prácticas se contó con la colaboración del grupo “Equidad en Acción” de DERES, que realizó aportes sustantivos basados en su experiencia y conocimiento del recorrido del sector privado en materia de igualdad de género. Asimismo, es importante consignar el apoyo de las cuatro instituciones ganadoras a la hora de brindar la información que permitió elaborar la presente sección.

73 Página web del premio “El talento no tiene género”: <https://eltalentonotienegenero.uy/premio-1ra-edicion-2019/>

mejoras continuas en los procesos y servicios; valora la diversidad de personas, experiencias y opiniones, y trabaja sobre la premisa de que las personas son la clave del éxito y que el talento está en todos y todas. Su diversidad, colaboración y estilo de liderazgo marcan la diferencia.

**ODS que impulsa:** 5 y 8

**Principio WEPs:** 2 y 3

**Cronología:** En BASF Services Americas la agenda de género estuvo presente desde su instalación en Montevideo (en 2014), pues el objetivo siempre fue trasladar todas las políticas de BASF a nivel global al Centro de Servicios Compartidos de Montevideo.

#### **Instalación de la Comisión de Beneficios**

- **2018** – Se instala la primera sala de lactancia y más tarde se la mejora considerablemente.
- **2018** – Se entrega un vale escolar para apoyar el comienzo de las clases.
- **2019** - Licencia paternal.

**1. Recursos movilizados (recursos humanos y financieros):** El 100% de los recursos humanos y financieros para implementar las acciones conciliatorias provienen de la compañía.

**2. Organigrama:** Se lidera desde las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones. Además, la compañía cuenta con una Comisión de Beneficios (compuesta por colaboradores y colaboradoras de diferentes áreas y niveles, que participan de forma voluntaria) que sugiere y evalúa distintas propuestas vinculadas con esta línea de acción, y acompaña a cada uno de los beneficios.

Las sugerencias que salen de la Comisión son tratadas directamente en el Directorio de la Compañía, ya que dicha comisión realiza las propuestas de tal forma que todos los niveles de la Compañía estén enterados de las iniciativas, y desde los líderes se promuevan y fomenten esos beneficios. La Comisión trabaja otros beneficios,

más allá de los vinculados a la paternidad/maternidad, como el servicio odontológico, de estacionamientos rotativos, capacitación para los colaboradores y colaboradoras, núcleo familiar, entre otros.

**3. Presentación general:** BASF Services Americas cuenta con un concepto de cuidado de la madre, del padre y de la familia que se ha visto plasmado en acciones para la conciliación vida familiar y laboral de los y las colaboradoras. La familia es un pilar fundamental para BASF Services Americas, más aún si se considera el promedio de edad de los y las colaboradoras. En 2015 habían 10 hijos/as de colaboradores y colaboradoras, y hoy hay 142 hijos/as. En 2020 hubo 19 nacimientos en la compañía.

**4. Problemática abordada:** Balance entre la vida personal y la vida laboral o profesional: que los colaboradores y colaboradoras no tengan que elegir entre el desarrollo profesional/laboral y la maternidad/paternidad.

**5. Objetivos de la práctica:** Acompañar al colaborador y colaboradora a través de herramientas y facilitadores para su dinámica familiar (con horarios reducidos, regalos, ayuda escolar) durante las diferentes etapas que atraviesa.

Confirmar que siempre es posible amalgamar el desarrollo personal y familiar con el profesional.

**6. Actividades:** Muchas de las acciones fueron tomadas de la estrategia global de BASF y también se tomaron en cuenta las sugerencias de los colaboradores y colaboradoras, a través de la Comisión de Beneficios.

- La zona donde está ubicada la empresa en Montevideo es uno de los complejos empresariales más importantes del país, por lo que encontrar estacionamiento es muy difícil. Por tal motivo, a las mujeres que cursan el tercer trimestre de embarazo (cuando su movilidad ya se ve reducida) se les asigna un lugar de

estacionamiento en el edificio de la compañía: así pueden estacionarse cerca, trasladarse con comodidad y llegar tranquilamente al trabajo.

- Como forma de fomentar la desconexión, durante toda la licencia maternal el usuario de las colaboradoras se da de baja, con lo cual estas no pueden acceder ni a los sistemas ni a su e-mail laboral. No necesitan entregar los dispositivos en la compañía, mas sí pierden temporalmente sus accesos.
- Una vez finalizado el medio horario maternal (a los 6 meses del/la bebé), aquellas colaboradoras que trabajen en horario completo, en lugar de comenzar a trabajar 9 horas con 1 hora de descanso, trabajan 6 horas con media hora de descanso hasta que el bebé cumple 1 año, sin ver afectado su salario. Este beneficio se aplica también en los casos de adopción.

De la misma forma, a las colaboradoras que ingresan a la compañía y tienen un bebé de más de seis meses y de menos de un año se les ofrece el mismo beneficio; es decir, no es un requisito haber trabajado en la empresa desde antes de tener al bebé.

- Las mujeres madres cuentan con una sala de lactancia, cómoda y silenciosa, donde pueden extraer y almacenar su leche materna.
- En el caso de los padres, la licencia por paternidad es de 15 días hábiles en total (3 semanas completas, sin considerar los sábados). BPS otorga 10 días y el resto de los días los otorga la compañía. No ha habido casos en que los padres no hayan tomado el beneficio.
- Existe un horario flexible para las y los colaboradores entre las 8 AM y las 9 PM.
- La compañía obsequia, además, un regalo por nacimiento, por el Día de la Madre, del Padre y del Niño. Asimismo, concede un vale escolar para el comienzo de clases y un convenio con el

jardín de infantes “Mundo chiquito”, que ofrece descuentos a los hijos de los y las colaboradoras.

- Existen programas que apoyan el liderazgo, a los cuales acceden mujeres y varones por igual. Estos se dan dentro del horario de trabajo y a través de ellos se estimula el uso de las plataformas de capacitación. Por ejemplo, LinkedIn Learning, Harvard Management, entre otras.
- Es habitual para la empresa promover y ascender a futuras mamás; hay aumentos salariales durante las licencias maternales, y cambios dentro de las distintas áreas de la compañía.

## 7. Resultados e impacto:

- Todas las madres y padres que han tomado licencia se han incorporado, y no ha habido casos de mujeres que abandonan la compañía por tener que cuidar de su familia.
- Durante 2020, 19 colaboradoras tuvieron licencia maternal; 24 colaboradoras trabajaron en algún momento del año con horario reducido por ser mamás de bebés de menos de un año, y 2 colaboradores gozaron de licencia paternal extendida.
- Si bien el número de colaboradores ha ido creciendo, más lo ha hecho el número de hijos de colaboradores: al comienzo de 2015 había en la compañía 10 hijos de colaboradores: hoy son 142.
- Hay una baja rotación de personal.
- El compromiso de los colaboradores y colaboradoras con la empresa se ha fortalecido.

**8. Lecciones aprendidas:** El factor fundamental para que esta práctica funcione es el compromiso de los líderes, quienes hoy en día no solo respetan estas prácticas, sino que, además, fomentan a los colaboradores y colaboradoras para que cumplan con su horario y tomen sus días de licencia.

Muchos líderes de la Compañía han sido también usuarios de estos beneficios, lo cual los legitima, así como también a la Institución.

**9. Replicabilidad:** Para poder llevar adelante este tipo de acciones es fundamental planificar desde el momento en que se sabe que la colaboradora/ colaborador será madre/padre.

## NOMBRE DE LA PRÁCTICA: ESTRATEGIA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL AVANCE DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LUMIN

**Sobre la empresa:** Lumin es una empresa del sector forestal fundada en Uruguay en el año 1997. Brinda trabajo directo a 709 personas en el país, de las cuales el 20% son mujeres. Desde 2017 es propiedad de un consorcio de origen estadounidense de inversores institucionales, a largo plazo liderado por BTG Pactual y Timberland Investment Group (TIG).

La empresa gestiona 120.000 hectáreas de bosques forestados en Rivera, Tacuarembó, Cerro Largo y Treinta y Tres, y posee un vivero clonal de eucaliptus, una planta de cogeneración de bio-combustible y una de fabricación de madera contrachapada en las cercanías de la ciudad de Tacuarembó. En la capital, Montevideo, se encuentran sus oficinas comerciales.

**ODS que impulsa:** [íconos] 4, 5, 8, 17

**Principio WEPS:** 7. Medición y presentación de informes

**Cronología:** Desde sus inicios, Lumin desarrolló políticas de igualdad de género. Los siguientes son los cuatro hitos más cercanos que marcan esta trayectoria:

- **2011** – Instalación de sala de lactancia en su planta industrial.
- **2018** – Apertura del Centro Arcoiris, un proyecto de corresponsabilidad.

- **2018** – Firma de adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS, por sus siglas en inglés).
- **2019** – Obtención del reconocimiento “El talento no tiene género” en su primera edición en la categoría “Empresas y organizaciones multinacionales”.

**1. Socios involucrados:** ONU Mujeres, OIT y la Unión Europea, a través del programa “Ganar-Ganar”.

**2. Recursos movilizados (recursos humanos y financieros):** La herramienta de autodiagnóstico fue desarrollada por ONU Mujeres y es gratuita para las empresas.

Capacitación “El poder de las adquisiciones” en el marco del programa “Ganar-Ganar” de ONU Mujeres, OIT y Unión Europea.

**3. Organigrama:** Se lideró desde el área de Recursos Humanos y se involucró a toda la alta Dirección Gerencial.

**4. Presentación general:** Lumin toma como punto de inflexión el resultado de su primer autodiagnóstico en materia de género<sup>74</sup>. La herramienta de ONU Mujeres, con un 53%, la colocaba en el rango de las empresas de “avanzada”; sin embargo, mucho de lo que se había hecho para obtener

<sup>74</sup> Se trata de un cuestionario de autoaplicación que permite a cada empresa medir su propio porcentaje de avance en el cumplimiento de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres WEPS, iniciativa del año 2010 del Pacto Global de Naciones Unidas y de ONU Mujeres. La empresa recibe una calificación: Principiante (0 a 25%), Intermedio (25 a 50%), Avanzado (50 a 75%) y Líder (75 a 100%), y una hoja de ruta en la que se señalan las fortalezas y las áreas a mejorar en materia de género.

esos resultados no había sido documentado y eso dificultaba su puesta en valor para la empresa.

Surge entonces el compromiso al más alto nivel corporativo de avanzar en la temática, y se da prioridad a la medición de resultados. Lumin partía de un piso muy alto. Con una histórica política de reclutamiento, que no asocia puestos con sexo, la empresa ya contaba con mujeres en roles no tradicionales. En la planta de Tacuarembó, por ejemplo, las mujeres ya operaban maquinaria pesada, eran líderes de equipos, elevadoristas y electricistas.

Además, la empresa tenía importantes avances en corresponsabilidad para la crianza con el proyecto "Arcoiris". La iniciativa Centros Siempre, que integra a sindicatos, empresas y Estado, brinda servicios de educación y cuidados a niños y niñas menores de 3 años, con un horario flexible y rotativo. Está disponible para las familias del personal de la empresa y hay un cupo para la comunidad. También, se le facilita el traslado a la planta a las trabajadoras que están en medio horario por lactancia.

Con el compromiso de la Dirección y la Gerencia para entender, apoyar y promover la igualdad de género, se realizó una serie de acciones para medir y fortalecer líneas de actuación. Diez meses después, en octubre de 2019, Lumin volvió a realizar el autodiagnóstico y obtuvo una mejora del 40%, catalogándose como empresa líder. Dicho liderazgo se consolida con el reconocimiento obtenido en la primera edición del premio nacional "El talento no tiene género".

**5. Problemática abordada:** Falta de documentación, medición y visión integral de las políticas y las prácticas de género de la empresa.

**6. Objetivos de la práctica:**

General: Consolidar su liderazgo como empresa que impulsa la igualdad de género en Uruguay.

Específico: Medir el progreso de las acciones que realiza Lumin a favor de la igualdad de género, a través de indicadores de desempeño claros.

**7. Actividades:** A partir de la hoja de ruta generada por el autodiagnóstico, se realizaron las siguientes actividades:

- Adaptación de documentos corporativos con lenguaje inclusivo.
- Incorporación de la perspectiva de género a la propuesta pedagógica del Centro Siempre Arcoiris.
- Acciones de Responsabilidad Social Empresarial con foco en género: donación de mobiliario y equipos para la instalación de una sala de lactancia materna en el Hospital de Rivera para uso de funcionarias y usuarias del hospital.
- Culminación del proceso para elaborar el procedimiento de actuación ante situaciones de acoso sexual en el ámbito laboral.
- Socialización del saber generado en la empresa con la comunidad: se realizaron reuniones con comerciantes, empresas y profesionales de recursos humanos de Tacuarembó para divulgar la ley de acoso sexual.
- Equipo de alta gerencia participó en taller de sensibilización y capacitación sobre adquisiciones con perspectiva de género.
- El área de Recursos Humanos analiza acciones para aumentar el personal femenino.
- En el trabajo con proveedores se actualizó el Código de Ética y se cambió el formulario de ingreso para poder relevar si las empresas con las que trabaja son lideradas por mujeres o propiedad de ellas. A nivel de las empresas contratistas también se adaptó la base de datos para incorporar la variable sexo al reporte mensual que realizan.
- Grupo Costureras del Norte: se fomentó la agrupación de 15 mujeres emprendedoras en el rubro textil del departamento de Tacuarembó y se apoyó su conformación



como cooperativa. Hoy son proveedoras de uniformes y tapabocas para Lumin y otras empresas del departamento.

- Se desarrolló un taller para emprendedoras a través de ONU Mujeres en Tacuarembó, para el cual se invitó a mujeres empresarias y emprendedoras de dicha ciudad.

## 8. Resultados e impacto:

- La empresa cuenta con un plan de monitoreo para la mejora continua de sus políticas de género.
- La empresa logró mayor integralidad y coherencia entre las distintas acciones de género que lleva adelante.
- La empresa potenció aprendizajes, particularmente a nivel de alta gerencia. Hacer del género un asunto medible y concreto

permitió que la temática permeara al interior de una cultura corporativa basada en resultados y de perfil industrial.

- La obtención de un reconocimiento público colocó al género como fuente de orgullo para la empresa y reafirmó su compromiso con la igualdad de género al más alto nivel.

**9. Lecciones aprendidas:** Esta iniciativa contó con el máximo apoyo, y significó un trabajo con todas las áreas y gerencias. Fue ahí donde se encontró la clave del éxito: sumar e incluir para progresar en temas de género.

**10. Replicabilidad:** “Invitamos a otras empresas a usar la herramienta de autodiagnóstico de los WEPs. Es un puntapié inicial que te permite identificar qué es lo que tenés, qué estás haciendo bien, qué te falta, qué podés sumar”: Mara Pisano, gerenta de Recursos Humanos.

## NOMBRE DE LA PRÁCTICA: PROGRAMA DE MENTOREO CRUZADO DE FERRERE

**Sobre la empresa:** FERRERE es una firma legal multijurisdiccional de origen uruguayo. Cuenta con 150 profesionales del derecho en Uruguay, Paraguay y Bolivia, y se define como una organización basada enteramente en méritos, por lo que no permite que familiares de los socios se unan a la firma. Tiene una política obligatoria de jubilación temprana y pone gran énfasis en promover la diversidad, con un 30% de mujeres entre los socios.

**ODS que se impulsa:** 5, 8 y 11.

**Principio WEP:** Principio 5 - Educación y formación para la promoción profesional

**Socios involucrados:** ONU Mujeres a través del programa “Ganar-Ganar”.

**Cronología:** Desde su fundación, Ferrere ha demostrado un compromiso con la diversidad. Se destacan los siguientes hitos en relación a la igualdad de género:

- **1996:** Incorpora a su primera socia.
- **2016:** Adhesión de la empresa al movimiento global HeForShe (liderado por ONU Mujeres) y creación del Comité de Diversidad.
- **2017:** Firma de adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés).
- **2017:** Implementa el Programa de mentoreo cruzado.
- **2018:** Desarrolla el indicador Equal Pay Day, que mide la brecha salarial entre hombres y mujeres en los países en los que opera.
- **2019:** Obtiene el reconocimiento “El talento no tiene género”, en su primera edición, en la categoría “Empresas y organizaciones nacionales”.

FERRERE se une a la iniciativa HeForShe de las Naciones Unidas (ONU), un movimiento mundial que

busca involucrar a los hombres, jóvenes y niños para que tomen conciencia y se transformen en agentes de cambio para la igualdad de oportunidades. A partir de esta iniciativa, en 2017 se lanza el primer programa piloto de mentoreo cruzado, que se extiende hasta hoy bajo el nombre Programa de Mentoreo.

### 1. Recursos movilizados (humanos y financieros):

El primer piloto involucró a 16 mujeres profesionales, las cuales fueron mentoreadas por un socio u otro integrante llamado mentor, quien, por su *seniority*, antigüedad y experiencia profesional, estaba en condiciones de transmitir sus conocimientos a otros integrantes de la firma.

El rol del mentor consistió en guiar y apoyar a la mentoreada en su aprendizaje y desarrollo profesional mientras duraba el proceso. Para ello, el mentor le proporcionó consejos en base a su trayectoria y experiencia, le ayudó a superar eventuales obstáculos en su carrera y siguió de cerca su desarrollo profesional en la firma.

Las mentoreadas debieron cumplir con una antigüedad mayor a dos años y haber demostrado compromiso con la cultura y valores de la firma. Se comprometieron, asimismo, a reunirse con su mentor, participar plenamente en el proceso y estar dispuestas a trabajar para lograr los objetivos de desarrollo profesional acordados.

De esta manera, la siguiente edición fue extendida a todos los profesionales que quisieran participar, con el objetivo de alcanzar su máximo potencial y desarrollo profesional. Asimismo, socias, consejeras y gerentas de la firma se incorporaron como mentoras.

A partir de la segunda edición participan periódicamente alrededor de 30 integrantes, de los cuales entre 10 y 15 mantienen el mentoreo cruzado: "He for she" o "She for he".

Se insumieron recursos como:

- Horas de planificación del programa, selección de mentoreados y asignación de mentores desde el Comité de Diversidad.
- Horas y recursos financieros en formación y capacitación de los participantes tanto mentores como mentoreados/as (interna y externamente). Asimismo, se enviaron artículos de interés con tips para mentores.
- Horas para el desarrollo y seguimiento (por parte de mentores y mentoreados/as).
- Horas de coaching por parte de facilitadores internos y externos.
- Horas de evaluación y detección de mejoras por parte del Comité de Diversidad.

### 2. Organigrama: Este programa fue impulsado desde el Comité de Diversidad de la firma.

- El Comité de Diversidad está conformado por:  
Agustín Mayer – Socio Director  
Verónica Raffo – Socia  
Isabel Laventure – Socia  
Carla Arellano – Consejera  
Gabriela Rocha – Gerenta de Marketing  
Natalia D'Argenio – Gerenta de Recursos Humanos

### 3. Presentación general: La promoción de la diversidad y la igualdad de género ocupa un lugar central en la cultura de Ferrere. En Uruguay fue la primera empresa en adherirse a la iniciativa global HeForShe de Naciones Unidas, que busca involucrar a los varones para que se transformen en agentes de cambio. También, estuvo entre las primeras empresas en firmar los WEPEs.

En ese contexto, en 2016 Ferrere crea el Comité de Diversidad, con el objetivo de implementar y monitorear todas las acciones para impulsar la igualdad de oportunidades de la Organización. Desde allí se trabaja en dos dimensiones: por un lado, se implementa iniciativas internas para lograr un mayor empoderamiento y representatividad de las mujeres de la firma, y por otro, se sensibiliza a la comunidad desde su rol de líderes y referentes.

El Programa de Mentoreo Cruzado surge en el seno del trabajo del Comité. Se trata de una mentoría uno a uno, en la que un socio o integrante hombre de la empresa (mentor) acompaña y sigue el desarrollo profesional de una integrante de la firma (mentoreada). Se crean así intercambios no solo a nivel de género, sino también entre generaciones: es un proceso virtuoso que produce en sus protagonistas aprendizajes y crecimiento tanto a nivel profesional como personal.

A este programa se pueden postular mujeres que integren la firma con una antigüedad mayor a dos años y que hayan demostrado, además, compromiso con la cultura y valores de la organización. Por su parte, la selección de mentores la conforman quienes cuentan con *seniority*, antigüedad y experiencia profesional.

Los hombres mentores asumen el compromiso de acompañar, apoyar y contribuir a superar eventuales obstáculos en las carreras de las participantes. Se parte de una instancia de conocimiento mutuo en la que se acuerda con qué frecuencia serán los encuentros y se establecen los objetivos de desarrollo profesional a alcanzar. Las mujeres deben asumir el compromiso de reunirse con su mentor según lo acordado, de participar plenamente en el proceso y de estar dispuestas a trabajar para lograr los objetivos que se plantearon.

**3. Problemática abordada:** Se partió de la evidencia brindada por diversos estudios académicos que señalan que uno de los obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres es la falta de acceso a mentores, especialmente de alto nivel jerárquico, es decir, no poder acceder a instancias de mentoría. Por otro lado, a los hombres más seniors les resulta más cómodo ser mentores, por lo que muchas veces sus carreras se aceleran, en comparación con las de las mujeres.

#### 4. Objetivos de la práctica:

General: Logar un mayor empoderamiento, representación y liderazgo de las mujeres en todos los niveles y jurisdicciones en los que opera FERRERE.

Específicos:

- Apoyar, guiar y acompañar a las mujeres de la firma para que puedan alcanzar su máximo potencial y desarrollo profesional desde las instancias más tempranas de su carrera.
- Fomentar a que los hombres de la organización estén más adheridos a la iniciativa HeForShe e impulsar su compromiso como agentes de cambio para sus comunidades y promoción de liderazgo femenino.

#### 5. Actividades:

- Selección de mentor
- Selección de participantes
- Proceso de mentoría
- Capacitación y coaching de mentores y mentoreadas a través de talleres con profesionales y empresarios
- Evaluación

Si bien la diversidad es un concepto que se ha naturalizado a lo largo del tiempo en la Firma por, desde siempre, haber tenido a mujeres en

roles de liderazgo y socias, el programa podía generar aún más aprendizajes: sentir confianza en abordar ciertos temas y seguir construyendo un futuro con un abanico de nuevas posibilidades.

Desde 2017, los WEPs nos permitieron seguir aprendiendo en este camino de co-creación del futuro.

El proceso de mentorías consiste en los siguientes pasos:

- Planificación de la mentoría
- Selección de mentoreados y asignación de mentores
- Formación y entrenamiento de participantes
- Implementación y desarrollo del programa
- Seguimiento y evaluación del programa

En las sesiones se tratan diversos temas:

cómo potenciar la carrera y desarrollo personal y profesional; cómo lograr los objetivos; qué aspectos hay por mejorar; cómo superar obstáculos; cuáles son las posibilidades de seguir estudiando a nivel local o en el exterior; cómo lograr el balance entre vida personal y laboral, y cómo abordar situaciones concretas en el trabajo.

Algunos de los aportes que han tenido las mentorías sobre la Firma son:

- Mejor relacionamiento y trabajo en equipo
- Desarrollo de liderazgo para el futuro sostenible de la Firma
- Retención de talento
- Mayor rentabilidad y productividad

El primer piloto involucró a 16 mujeres profesionales y 16 socios, consejeros o gerentes. A partir

de la segunda edición, participan periódicamente alrededor de 30 integrantes, de los cuales el 50% debe enmarcarse en el programa de mentorío cruzado: "He for she" o "She for he".

A través de los diferentes talleres se diseñó una metodología propia; se creó material que contempla la definición de objetivos SMART, se definió qué días se debe realizar cada instancia y se obtuvo una hoja de ruta para efectuar cada tarea.

A mitad del periodo de la mentoría y al finalizar cada año se realiza una evaluación del programa y se incorporan aprendizajes para la segunda etapa de mentoría o para las siguientes ediciones.

El programa tiene una duración de 9 meses (de marzo a noviembre). Posteriormente, los mentoreados/as pueden continuar con su mentor/a, en una modalidad más informal para, así, dar paso a nuevos mentoreados/as, pero continuar profundizando en la relación.

Se plantea que se tengan entre 9 y 12 instancias en dicho periodo (una instancia cada 2 a 4 semanas, máximo).

Paralelamente al trabajo de mentoría, se realizaron diferentes talleres de capacitación, exclusivos para mentoreadas o para mentores, y se generaron espacios de networking entre las mentoreadas para que pudieran fortalecer su red interna de vínculos y desarrollar el espíritu de sororidad entre ellas.

A modo de ejemplo, se dictaron talleres de comunicación a cargo del comunicador Leonardo Lorenzo para las mentoreadas; y los mentores recibieron capacitación e inspiración en su rol, a través de directivos de Endeavor, como Daniela Alonso, exgerente de Capital Humano y Comunicaciones en Pronto!, y Álvaro Veira,

socio fundador en AVA Group. Adicionalmente, dos profesionales de la Firma impartieron a las mentoreadas un taller de Liderazgo femenino, curso que fue, además, incorporado a la grilla de cursos permanentes del programa de capacitación interna de la Firma.

## 6. Resultados e impacto:

Impacto en:

- Motivación y satisfacción de los mentoreados/as
- Mejores posibilidades de carrera y desarrollo personal y profesional
- Formación más enfocada y mejora del desempeño
- Mejora de la comunicación y conocimiento entre personas, sus problemáticas, necesidades por parte de los mentores/as
- Mayor alineación a los valores de la Firma

Para medir este impacto, contamos con:

- Encuesta de satisfacción del programa
- Medición de eficiencia a través de los resultados de la evaluación del desempeño de sus participantes
- Medición del talento

## 7. Lecciones aprendidas: Compatibilidad entre el trabajo y las reuniones de mentoring. Tips:

- Tener un calendario predefinido ayuda a dar continuidad.
- No hacer mentorías en meses de licencias (diciembre-marzo).
- Empoderar a los mentoreados/as para que busquen a sus mentores (iniciativa).
- Las primeras reuniones son más difíciles de abordar. Tips:
  - Darse una o varias instancias para conocerse y romper el hielo.

- Tener un mapa de ruta, calendario predefinido y establecer objetivos.
- Incorporar temas sugeridos a trabajar.
- En algunos casos el programa pierde un poco de fuerza al final. Tips:
  - Tener una instancia intermedia de seguimiento presencial con mentores para charlar sobre fortalezas y aspectos de mejora del programa.
  - Tener una instancia de capacitación y formación para la segunda etapa del programa.

## 8. ¿Cuál fue la clave del éxito? :

- El compromiso, sponsoreo y seguimiento de los socios/as de la Firma durante todo el programa.
- La asignación de los/as mentores/as es clave para un buen comienzo.
- La capacitación y guía durante el proceso al equipo de mentores.
- El establecimiento de objetivos de corto y mediano plazo al inicio del programa, aunque pueden surgir temas a medio camino.
- La definición de metodologías a la medida, a partir de las ediciones anteriores y lecciones aprendidas.
- Instancias de seguimiento y recordatorios durante el programa.

## 9. Replicabilidad: Recomendaciones que se le daría a otra empresa para replicar

- Que se promueva el compromiso de los socios en sponsoreo y el seguimiento de la firma durante todo el programa.
- Que se capacite y guíe al equipo de mentores.
- Que se retome las lecciones aprendidas para realizar mejoras en futuras mentorías.
- Que se establezcan objetivos de corto y mediano plazo.

- Que se motive a los y las mentoreados/as, mostrándoles los beneficios de esta práctica, que ayuda a incrementar las posibilidades de carrera y desarrollo personal y profesional; a obtener

formación específica, y a mejorar el desempeño, la comunicación y el relacionamiento con las personas, entre otras.

## NOMBRE DE LA PRÁCTICA: CURSO DE INDUCCIÓN A PLAN CEIBAL

**Sobre la organización:** Plan Ceibal es el centro de innovación educativa con tecnologías digitales del Estado uruguayo, al servicio de las políticas públicas educativas. Promueve la integración de la tecnología a la educación, con el fin de mejorar los aprendizajes e impulsar procesos de innovación, inclusión y crecimiento personal. Busca impulsar, junto al sistema educativo, una educación innovadora e inclusiva, mirando al futuro y aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología, para que cada estudiante del Uruguay desarrolle su potencial de aprendizaje y creatividad, y construya nuevas posibilidades para la ciudadanía global.

Con un equipo de 520 personas trabajando por ser el centro de innovación educativa en Uruguay, Plan Ceibal promueve la integración de la tecnología a la educación, con el fin de mejorar los aprendizajes e impulsar procesos de innovación, inclusión y crecimiento personal.

**ODS que se impulsa:** 5 y 8

**Principio WEP:** Principio 1 y 2.

**Cronología:** Desde sus inicios Plan Ceibal, como organización que promueve el desarrollo, se ha comprometido con la generación de una propuesta de gestión integral e inclusiva tanto en su cultura de trabajo como en las acciones y proyectos de servicio que implementa e impulsa.

Asumiendo el compromiso con la igualdad de género e inclusión, se pueden identificar, entre tantos otros hitos, los siguientes:

- **2018** - Creación del Comité y de la Comisión de Calidad con Equidad de Género, que buscan implementar el Modelo de Calidad con Equidad de Género (INMUJERES).
- **2019** - Obtención de la certificación Nivel 1 "Compromiso" del Modelo de Calidad con Equidad de Género (INMUJERES) y obtención del primer premio (categoría "Empresa, Organización nacional) de "El talento no tiene género", basado en principios WEPs, en el marco del programa "Ganar-Ganar": la igualdad de género es un buen negocio, de Grupo BID, PwC Uruguay y ONU Mujeres.
- **2021** - Adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés) de ONU MUJERES.

La gestión cotidiana en Plan Ceibal se inspira en valores como:

- *El compromiso con la sociedad y el medioambiente* con cada estudiante y docente. Se promueve activamente la igualdad de oportunidades y la no discriminación en cualquiera de sus formas; se procura un desarrollo sustentable mediante un uso eficiente de los recursos.
- *La innovación.* Se busca permanentemente estrategias y herramientas que contribuyan al logro de la misión, generando nuevas ideas y enfoques y siendo personas proactivas, creativas que promueven el cambio.

- *El profesionalismo y pasión por lo que hacemos.* Avanzar hacia la excelencia a través de la mejora continua de nuestros procesos. Potenciar el trabajo en equipo y el talento del equipo de trabajo, e inspirar a los demás a través de la pasión por lo que hacemos, actuando con ética, honradez y profesionalismo.
- *La transparencia.* Ser responsables e íntegros, evaluando y rindiendo cuentas de las acciones.
- *El respeto y la confianza.* Generar un ambiente de respeto y confianza entre el equipo y con la comunidad.

Para promover el conocimiento de la Institución, su historia, sus principales objetivos y sus principales políticas de trabajo, se desarrolló una práctica en Plan Ceibal desde el año 2019 para todas las personas que ingresan.

Cada funcionaria o funcionario que ingresa a Plan Ceibal debe realizar un curso de inducción online para integrarse, el cual busca dar a conocer y potenciar los valores de la empresa, su cultura de trabajo y el compromiso que ha asumido para la igualdad y la no discriminación de ningún tipo. También se busca visibilizar su enfoque y el desarrollo de acciones para la salud y seguridad en el trabajo, entre otros componentes.

El curso de inducción a Plan Ceibal en modalidad online se comienza a diseñar desde inicios de 2019 y se implementa a inicios de 2020.

- 1. Socios involucrados:** Al ser una acción de desarrollo e implementación interna de Ceibal, se llevó a cabo la integración de diversas áreas de trabajo en la organización. Acción conjunta del área de I+D+i, Capital Humano y Jóvenes a Programar.
- 2. Recursos movilizados:** Los recursos involucrados consistieron en horas de trabajo de un grupo de personas conformado para este objetivo. Las

horas de trabajo fueron destinadas a construir la comunicación y estrategia a desarrollar en el proceso; el diseño, creación y elaboración de contenidos; la implementación del curso, y la evaluación y el seguimiento. Asimismo, se invierten horas de trabajo en las mejoras y actualizaciones del proceso, de forma continua.

Es importante destacar que Ceibal cuenta con personas especializadas en comunicación para la generación de cursos de esta modalidad, y tiene las plataformas y herramientas para el desarrollo e implementación de estos procesos.

- 3. Organigrama:** Para el diseño y desarrollo trabajaron integrantes de los equipos de las áreas internas de I+D+i, Jóvenes a Programar, Plataformas y Capital Humano.

Por su parte, en la generación de contenidos también participaron el equipo de Capital Humano y su responsable de Comunicación Interna; integrantes de la Comisión de Género; integrantes del área de Comunicación Externa; la Comisión de Salud y Seguridad en el Trabajo, con la participación de la prevencionista; integrantes del equipo de Calidad, de Formación y de Jóvenes a Programar.

En su implementación mensual participan activamente la Gerencia General y la Gerencia de Gestión de Capital Humano.

- 4. Presentación general:** Es importante destacar que nos referiremos a la implementación de la práctica del curso de inducción a Plan Ceibal en línea como un componente del proceso de inducción o de integración de cada funcionario/a.

Para ubicar este componente en el proceso general, debemos identificar en forma de síntesis tres grandes elementos:

- El primer día de trabajo se enfoca en aspectos administrativos del proceso (su contrato,

documentos asociados) y en su primer contacto, que será con la persona responsable de su bienvenida al equipo.

- Curso de inducción a Plan Ceibal (que se realizará transitando diversos módulos con frecuencia autogestionada pero sugerida, por semanas).
- Componente de integración al equipo de trabajo para conocer los principales objetivos y estructura, y sus principales funciones y actividades en el área de trabajo.

El Curso de inducción a Plan Ceibal (en línea) que transita el funcionario o la funcionaria se puede describir —desde su mirada— al identificar diversos hitos o elementos que componen una visualización del siguiente recorrido desde el primer día en Ceibal:

- El funcionario o la funcionaria recibe un mail que se programa y se genera de forma automática para la fecha de incorporación, con el objetivo de darle la bienvenida e invitarlo a participar del curso (print pantalla adjunto ANEXO I).
- Una vez por mes se convoca, vía correo electrónico, a un encuentro sincrónico de bienvenida a cargo de la Gerencia General y Gerencia de Gestión de Capital Humano. El foco del mensaje de comunicación es dar la bienvenida a la institución, promover la participación activa y comunicar aspectos de la cultura y clima de trabajo, así como el compromiso institucional con la igualdad y no acoso ni discriminación de ningún tipo.
- Tránsito por el curso de inducción online, el cual contiene tres módulos: se propone que se los realice en tres semanas.
- Acciones de seguimiento para conocer a quienes han transitado el proceso y han completado los módulos propuestos. En caso de no haberlo hecho, se envía un recordatorio

de la importancia y la obligación de realizar el curso.

- 5. Problemática abordada:** En los primeros días la integración a una organización siempre es fundamental en la construcción de subjetividades, percepciones y relaciones en la propia generación de la idea, así como el vínculo con la institucionalidad y la cultura de trabajo del lugar, y su forma de ser y sentir.

Son momentos que generan impactos, huellas y recuerdos. Así, desde esa forma de concebir el proceso o la idea, se trabajó en la definición de los elementos que debieran estar presentes, como los primeros mensajes que se debe dar.

Se abordan aspectos centrales en la integración a la cultura de la institución y se integran temas transversales de forma sistematizada y con foco en la experiencia personal de cada funcionario o funcionaria.

## **6. Objetivos de la práctica:**

General: Recibir a nuevos/as integrantes del equipo de Ceibal presentando la información y herramientas de trabajo que potencien la mejor experiencia y promoción de los valores y cultura de Ceibal.

Específicos

Presentar entre otros.

- Ceibal y su historia, y su compromiso en diversos temas, de los cuales se hacen políticas y prácticas cotidianas de gestión.
- Prácticas institucionales transversales de la gestión (gestión integrada).
- Herramientas de gestión de Capital Humano.
- La Comisión de Género y acciones definidas en Ceibal sobre género, inclusión y no discriminación.



- La promoción de una cultura de trabajo basada en el respeto, en el trabajo en equipo y en la confianza.
- Seguridad de la información.
- Seguridad y salud en el trabajo y sus principales aspectos.

## 7. Actividades:

### Curso de Inducción a Plan Ceibal

1. Bienvenida y convocatoria por correo electrónico con presentación del curso y guía para ingresar al mismo.
2. Ingreso al curso y visualización de contenido: Video introductorio y tres módulos: Semana 1, Semana 2 y Semana 3.
3. Curso:
  - i. Video introductorio: Guía visual del funcionamiento del curso y aspectos para su mejor aprovechamiento y visualización.
  - ii. Semana 1 contenidos:
    1. Bienvenida a través de un video de la Gerencia de Gestión de Capital Humano.
    2. Nuestra historia: ¿Qué significa Ceibal? Un recorrido por los principales hitos de su historia.
    3. Misión, visión y valores.
    4. Nuestra estructura (presentación de directorio, gerencias, áreas, proyectos, etc.)
    5. Visita virtual a Plan Ceibal.
  - iii. Semana 2, contenidos:
    1. Gestión de Capital Humano (objetivos, procesos, herramientas/sistema de RR.HH., gestión de licencias, tipos de licencias, postulación a llamados, guía

de uso de sistema, acceso a recibos de sueldos).

2. Guía de herramientas para el inicio (plataformas, canales de comunicación, registro de vehículos, préstamos de equipos, registros de marcas con el celular, etc.)
3. Seguridad y salud en el trabajo. Qué son la seguridad y la salud ocupacionales y una presentación con video de la prevenciónista, con los principales aspectos de seguridad y salud en Ceibal.

#### iv. Semana 3, contenidos:

1. Sistema Integrado de Gestión.
2. Equidad de género. Presentación de la Comisión de Género, responsabilidad (video), valores de no discriminación, protocolo de actuación ante Violencia Basada en Género y Campañas de sensibilización
3. Seguridad de la información.
4. Despedida.

El curso es adaptativo, por lo que se adecua a cada experiencia transitada, y de acuerdo al resultado de los ejercicios propuestos, se podrá continuar y avanzar en cada módulo del proceso.

8. **Resultados e impacto:** El curso ha impactado de forma positiva por el indicador de realización y por las retribuciones obtenidas por parte de quienes han transitado el proceso. Otorga, al finalizar cada módulo, la posibilidad de devolución. Asimismo, se pide puntuar la experiencia, lo cual es un componente que ha aportado información valiosa para identificar la satisfacción con el proceso y para obtener elementos de mejora.

La medición del impacto se realiza a través de indicadores de efectiva realización del curso, que, al ser adaptativo, establece aspectos clave

sobre la institución. De la misma forma, las retribuciones que se han hecho al curso y al área de Gestión de Capital Humano por parte de quienes lo realizaron —incluida la actual jefa de Experiencia de Usuario— aportaron información de ajuste, mejora y valoración positiva de la experiencia y sus contenidos.

**9. Lecciones aprendidas:** El principal punto en contra del curso fue que no resultó sencillo estructurar la información que se dio al inicio, pues se previó realizar un bloque de continua con la misma cantidad de información, lo cual significaba una carga muy grande de información para la persona que ingresaba. A raíz de esto se propuso dividir en módulos semanales para que el recién ingresado/a pueda integrar la información y tener un mayor análisis y reflexión, así como una mejor experiencia.

La clave del éxito se debe a múltiples aspectos o elementos:

El primero es la construcción y el desarrollo de una demanda surgida del propio personal de Ceibal. También, la integración multidisciplinaria y multiáreas, con la cual fue diseñado, pensado y construido el curso, y la multiplicidad de técnicos involucrados en la generación de contenidos para presentar cada área de trabajo como un espacio de creación conjunta, adaptativo, con diseño instruccional, formación en clave de género, utilización de varias metodologías de comunicación, con integrantes de la comisión encargada de llevarlo adelante, entre otras.

La forma de presentar cada módulo es ágil, adaptativa y visual. Además, se realizaron ajustes y mejoras gracias a la información aportada desde la propia experiencia. Los temas planteados son relevantes, y se priorizan los aspectos de la cultura de trabajo, los ámbitos de trabajo y la participación interna.

Es, asimismo, de suma importancia que exista la posibilidad de comunicar y transmitir, desde el momento en que se genera un vínculo inicial entre el funcionario/a y la institución, temas tan relevantes como la no discriminación, el género, la violencia basada en género, y la seguridad y salud, como componentes centrales que permitan continuar construyendo una cultura inclusiva y que promueve el desarrollo.

**10. Replicabilidad:** Recomendaciones que se le daría a otra empresa para replicar:

- Generar un equipo de trabajo transversal y multidisciplinario.
- Desarrollar un proceso que promueva y potencie la transversalidad.
- Generar un tránsito del proceso y de la experiencia que sea adaptativo.
- Definir y clarificar los objetivos del aprendizaje.
- Contemplar la necesidad de apelar a una sensibilización con mayor contenido, que es el objetivo de *mejora en la práctica* que Plan Ceibal se plantea para el año próximo.

# Bibliografía consultada

- Aguirre, R. (2009a).** *Las bases invisibles del bienestar social. El trabajo no remunerado en Uruguay.* Montevideo: UNIFEM.
  - Banco Mundial (2020a)** Jugar un partido desigual. Diagnóstico de género en Uruguay, Washington, DC.
  - Banco Mundial (2020b)** Mujer, empresa y el derecho 2020. Washington DC
  - Batthyány, K. (2015).** Los tiempos del cuidado en Uruguay. In Batthyány K. Ed Los tiempos del Bienestar social. Género, trabajo no remunerado y cuidados en Uruguay. Montevideo: Doble Click
  - Batthyány, K., Genta, N., y Perrotta, V. (2018)** Uso de Licencias Parentales y roles de Género en el Cuidado. Montevideo: Sistema de Cuidados
  - Bianchi, María; De los Santos, Daniela (2016)** - Sistematización de experiencias sobre el Modelo de Calidad con Equidad de Género en Uruguay. INMUJERES – CIEDUR.
  - EPAL & ONU MUJERES (2020)** Brechas de género en los ingresos laborales en Uruguay. Montevideo: Oficina de la CEPAL en Montevideo, ONU MUJERES Uruguay.
  - Iervolino, A. (2016)** El Sistema Nacional Integrado de Cuidados en Uruguay: ¿Nuevas orientaciones conciliatorias para promover la equidad de género y socioeconómica? Tesis de Maestría, Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Uruguay. Disponible en <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/9906>
  - INMUJERES, INE, FCS y UNFPA (2013)** Uso del tiempo y trabajo no remunerado en Uruguay 2013. Disponible en <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/340523/Uso+del+Tiempo+y+Trabajo+No+Remunerado+2013/5c21b33e-ddde-41cd-a638-4d73e3f75a8d>
  - OIT (2019)** Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.
  - OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES (2020)** Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina (Edición COVID-19). Ganar –Ganar. La igualdad de género es un buen negocio. Argentina.
  - OIT, Unión Europea y ONU MUEJERES (2019)** Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina. Ganar –Ganar. La igualdad de género es un buen negocio. Argentina.
  - ONU MUJERES (2018)** 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. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2018/12/guia-adquisiciones-con-perspectiva-de-genero-para-empresas>
  - ONU MUJERES (2017)** La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. Rutas para el sector privado. Montevideo, Uruguay.
  - Santos, S. (2014).** “Acciones con perspectiva de género en la Seguridad Social”. Comentarios de Seguridad Social, Febrero, BPS.
- ### Otros recursos
- Decreto N° 234/018 - Reglamentación de la Ley 19.530, relativa a la instalación de salas de lactancia maternal. Disponible desde: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/234-2018>
  - DERES. Los lentes de género y el Covid 19. Género en Acción. Abril, 2020. Disponible desde <https://deres.org.uy/wp-content/uploads/2019/12/EQUIDAD-DE-GE%CC%81NERO.pdf>
  - Observatorio sobre Violencia Basada en Género hacia las Mujeres. Segunda encuesta nacional de prevalencia sobre violencia basada en género y generaciones. Informe General de Resultados. Montevideo, Uruguay, 2020. Disponible desde: <https://www.gub.uy/comunicacion/publicaciones/resultados-finales-de-la-segunda-encuesta-nacional-de-prevalencia-sobre>
  - Observatorio de Género. Círculo Uruguayo de la Publicidad. Decálogo publicidad no sexista.
  - Montevideo, 2016. Disponible en: <https://cutt.ly/DECALOGO>
  - Organización Internacional del Trabajo (OIT). Convenio sobre la violencia y el acoso, C190, 2019 (núm. 190) Disponible desde: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190)
  - OMEU/El Observador, Especial Día de la Mujer. 8 de marzo 2021. Disponible desde: <https://s3.amazonaws.com/pdf.media.cdn.elobservador.com.uy/2021/03/06/1614993543593.pdf>
  - ONU Mujeres. Webinario Gestionar con enfoque de género: buenas prácticas de empresas francesas en Uruguay. 30 de setiembre de 2020, registro audiovisual en Plataforma Zoom.
  - ONUMujeres. Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina, programa Ganar-Ganar. Buenos Aires, 2020. Disponible en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/04/argentina-buenas-practicas-empresas-weps-ganar-ganar>
  - Ley N° 19.530 - Salas de lactancia maternal. Disponible: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/docu2021993631810.htm>
  - Unicef Uruguay, 2020. Espacios de lactancia en el lugar de trabajo. Consejos para el cumplimiento de la ley n.º 19.530. Disponible: <https://www.unicef.org/uruguay/espacios-de-lactancia-en-el-lugar-de-trabajo>



# ganarganar



Organización  
Internacional  
del Trabajo

Financiado por



Unión Europea

ONU  
MUJERES 