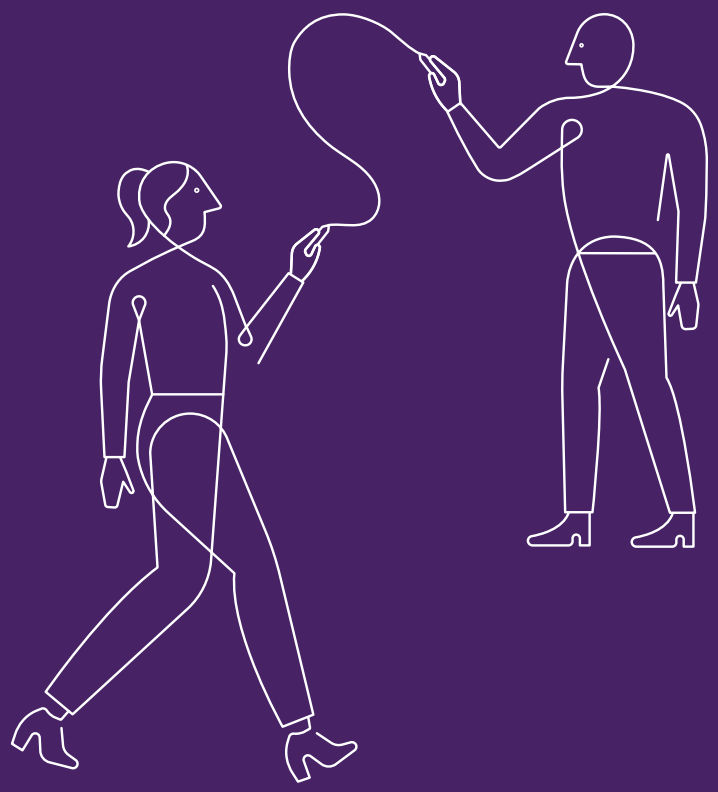
CORRESPONSABILIDAD Y MASCULINIDADES

Buenas prácticas empresariales en Argentina y Europa para un equilibrio entre vida y trabajo

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



ganarganar

Organización Internacional del Trabajo

Financiado por Unión Europea

ONU MUJERES

ARGENTINA | JUNIO 2021

©2021 ONU Mujeres. Todos los derechos reservados

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

Autora: Georgina Sticco
Coordinación general: Verónica Baracat, Coordinadora del Programa País de ONU Mujeres Argentina
Coordinación: Mariana Massaccesi, Coordinadora del programa Ganar-Ganar en Argentina.
Edición y corrección de estilo: Elisabet Golerons, Consultora de comunicación del programa Ganar-Ganar.
Diseño y diagramación: Agustina Cosulich
Ilustraciones: ONU Mujeres

Expresamos nuestro agradecimiento a las integrantes del Grupo Técnico Asesor del Programa Ganar-Ganar, Ethel Zulli, Fernanda Manuel, Lorena Blanco, Beatriz Tourn, María Amelia Videla, Bárbara Roces, Viktoria Lovenberg y Gala Díaz Langou; al equipo de Grow, Tatiana Ardissone, Celina De Belaieff y Rocio Senra, por sus observaciones y aportes sobre esta publicación.

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

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 5

2. CORRESPONSABILIDAD Y MASCULINIDADES EN LA UNIÓN EUROPEA 6
- 2.1 Buenas prácticas para un balance entre la vida familiar y laboral 6
  - Definiciones 7
  - Buenas prácticas 8

3. ENCUESTA SOBRE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES 12
- 3.1 Metodología 12
- 3.2 Caracterización general de la muestra 13
- 3.3 Análisis de resultados 13
  - Conciliación: equilibrio vida-trabajo 13
  - Trabajos de cuidado y corresponsabilidad 15
  - Transformación cultural 21
  - Violencia 23
  - Políticas y prácticas en contexto de pandemia 24

4. CONCLUSIONES 26

BIBLIOGRAFÍA 28

GRÁFICOS Y TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de abordaje de la igualdad de género en organizaciones.

Tabla 2. Semanas de licencia por maternidad.

Tabla 3. Semanas de licencia por paternidad (en semanas).

Tabla 4. Licencias por paternidad según duración y obligatoriedad en general.

Tabla 5. Licencias por paternidad según duración y obligatoriedad en Argentina.

Tabla 6. Otras iniciativas para fomentar la corresponsabilidad.

Tabla 7. Implementación de medidas para el desarrollo de personas en posiciones no tradicionales para su género según género.

Tabla 8. Estrategias de prevención o actuación implementadas ante casos de violencia.

Tabla 9. Medidas tomadas por las organizaciones en contexto de pandemia.

Gráfico 1. Cantidad de empleados/as de las organizaciones respondientes.

Gráfico 2. Existencia de salas de alimentación y políticas de retorno gradual.

Gráfico 3. Iniciativas para promover la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Gráfico 4. Organizaciones con licencias de paternidad optativas u obligatorias.

Gráfico 5. Licencias de cuidado.

Gráfico 6. Otros permisos y licencias ofrecidas.

Gráfico 7. Estrategias para abordar la igualdad de género.

1. Introducción

La irrupción del COVID-19 evidenció que las crisis afectan de forma desigual a varones y a mujeres, y amplió las brechas de género que ya estaban presentes. Las medidas de aislamiento y distanciamiento social obligatorio implementadas por los gobiernos pusieron al descubierto y acentuaron el reparto desigual de los cuidados en los hogares.

El contexto de emergencia sanitaria aceleró la urgencia de abordar una cuestión que tanto los movimientos de mujeres y feministas como la academia venían reivindicando desde hace años por su relevancia para la sostenibilidad de la vida y las economías. De este modo, los cuidados empezaron a ser visibilizados como derecho humano fundamental, un importante valor para la economía y una actividad esencial para el bienestar de la sociedad.

La pandemia demostró, una vez más, que las mujeres siguen estando sobreexigidas y sobreexpuestas a trabajos múltiples, permanentes y simultáneos. Ellas continuaron asumiendo las tradicionales tareas del hogar y también las nuevas que aparecieron debido a la saturación del sistema sanitario y al cierre de las escuelas (la educación y el seguimiento escolar de hijas/os, la atención a familiares dependientes, o el teletrabajo, que en la práctica conduce a demandas fuera de horarios laborales).

En este sentido, la nueva coyuntura ofreció una oportunidad única para tomar conciencia del impacto de dicha problemática desde el mundo empresarial. Conscientes de ello, el Grupo Técnico Asesor de masculinidades del programa "Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio" identificó esta preocupación y consensuó que, para seguir avanzando hacia la igualdad de género en los espacios de trabajo, será fundamental que más empresas analicen cómo distribuyen el uso de beneficios y licencias por sexo y trabajen activamente para concientizar sobre la necesidad de la corresponsabilidad en los cuidados.

De esta manera surgió la propuesta de realizar un relevamiento de buenas prácticas y políticas empresariales en materia de masculinidades y corresponsabilidad en Argentina y en Europa. Para ello, se utilizaron como antecedentes el informe "Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina 2020 (edición COVID-19)"1 publicado por ONU Mujeres en febrero de 2021, y el trabajo realizado por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género2 (EIGE, por sus siglas en inglés). Asimismo, se elaboró y se ejecutó una encuesta digital para conocer el estado de situación de más organizaciones. El presente documento inicia con una introducción a las categorías de análisis para luego proseguir con el relevamiento de buenas prácticas y el análisis de los resultados recolectados por la investigación.

Sin duda, este informe pretende poner en conocimiento las políticas y prácticas que lleva a cabo el sector privado para promover la corresponsabilidad y nuevas masculinidades que apunten a la transformación de las estructuras patriarcales que obstaculizan el camino hacia una distribución más justa e igualitaria de los cuidados.

1 ONU Mujeres, Organización Internacional del Trabajo y Unión Europea. (2021). *Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina 2020 (edición COVID-19).*

2 *European Institute for Gender Equality*. (2021).

2. Corresponsabilidad y masculinidades en la Unión Europea

Las masculinidades y los estereotipos de género son abordados desde diferentes enfoques en la **Unión Europea** y en **Argentina.** A diferencia de la Unión Europea, la cual pone énfasis en las **licencias por paternidad y/o licencias parentales[3],** en **Argentina** este tipo de medidas aún no son cubiertas a nivel legislativo en el sector privado, donde algunas organizaciones pioneras comenzaron a ofrecerlas. En el informe *"Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina 2020"* publicado por ONU Mujeres en febrero 2021,[4] se realiza un análisis de las medidas implementadas por 156 organizaciones, entre las que se destacan las licencias parentales. Entre ellas se encuentra Sanofi (6 meses obligatorios), Natura (40 días opcionales), Randstad (1 mes obligatorio) y Santander (1 mes opcional), entre otras[5]. En el sector público, la situación es diversa: la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ofrece la licencia más extendida (45 días: 15 días de licencia propia con la posibilidad de transferir los últimos 30 días de la licencia posparto de la persona gestante a la no gestante),[6] seguido por La Rioja (30 días).[7]

A continuación, se analizarán buenas prácticas organizacionales vinculadas a la promoción de la corresponsabilidad y el balance entre la vida laboral y familiar; y en segundo lugar, aquellas relacionadas con la prevención de la violencia laboral y la generación de climas respetuosos de trabajo. Se decidió la inclusión de estas últimas iniciativas, ya que la violencia como problema social refleja la naturalización de mandatos relacionados a la masculinidad y al abuso del poder.[8]

2.1 Buenas prácticas para un balance entre la vida familiar y laboral

Desde sus inicios, la Unión Europea (UE) ha fijado entre sus objetivos el de "eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad".[9] Los Estados miembros de esta comunidad operan dentro de un marco normativo y jurisprudencial sólido en materia de igualdad de trato entre hombres y mujeres. En particular, existen seis directivas vinculadas a la igualdad entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo, en el empleo por cuenta propia, en el acceso a bienes y servicios, en la seguridad social, en el embarazo y la maternidad, y en permisos por motivos familiares y fórmulas de trabajo flexibles para progenitores y cuidadores.

En este sentido, teniendo en cuenta que la UE es una comunidad que ha sido construida sobre la base de principios que tienen en consideración una perspectiva de género, favorables a la promoción de la corresponsabilidad, a la eliminación de estereotipos de género y, consiguientemente, a la construcción de nuevas masculinidades, no es sorpresivo que de los 20 países que encabezan el Índice de Género de

3 Licencias disponibles para madres y padres, con la posibilidad de dividirla entre ellos de la manera que prefieran.

4 ONU Mujeres, Organización Internacional del Trabajo, & Unión Europea. (2021). Buenas prácticas de empresas WEPS en Argentina 2020

5 Idem

6 Ley N° 6.025 (2018)

7 Ley Nº 9.655 (2016)

8 Segato, Rita (2020), "Se prueban a sí mismos que son hombres a través de la violencia". Artículo publicado en ANRed

9 Unión Europea. (2012). Versión Consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*. p. 7.

los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 14 pertenezcan a la Unión Europea.[10] Sin embargo, las desigualdades persisten y el paso más reciente tomado por la Comisión Europea en materia de igualdad entre hombres y mujeres fue la adopción de la Estrategia de Igualdad de Género 2020-2025[11], cuyo principal objetivo es que hombres y mujeres, niñas y niños, en toda su diversidad, puedan estar libres de violencia y estereotipos.

Definiciones

En el primer reporte anual sobre igualdad de género de la Comisión Europea,[12] se afirma que los estereotipos de género no se reducen solo a las mujeres, sino que también existen definiciones acotadas de masculinidad que pueden llevar a daños y perjuicios físicos y emocionales. Estas definiciones, por ejemplo, pueden generar que los hombres no busquen asistencia médica ante síntomas de enfermedades o dolores, que no se involucren en la crianza de los hijos y que no formen vínculos emocionales y afectivos fuertes con ellos. Por este motivo, la Comisión considera fundamental involucrar a los varones como aliados para luchar por la igualdad de género y romper con la discriminación estructural que se construye sobre estereotipos de género.

Dicho organismo se basa en gran medida en el trabajo realizado por el Instituto Europeo para la Igualdad de Género[13] (EIGE, por sus siglas en inglés), creado en 2006 con el fin de fomentar la igualdad de género en las políticas llevadas a cabo en la Unión Europea -tanto a nivel comunidad como a nivel de los países miembros-. Los objetivos generales del Instituto son "contribuir a la promoción de la igualdad de género y reforzarla, incluida la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas comunitarias y en las políticas nacionales resultantes, luchar contra la discriminación por motivos de sexo y dar a conocer mejor las cuestiones relacionadas con la igualdad de género entre los ciudadanos de la UE, prestando asistencia técnica a las instituciones comunitarias, en particular a la Comisión, y a las autoridades de los Estados miembros".[14]

Hoy en día, el Instituto provee diferentes herramientas y metodologías útiles para abordar transformaciones institucionales con perspectiva de género, evaluaciones de impacto de políticas con enfoque de género o análisis de buenas prácticas en el sector público y privado, entre otras herramientas y servicios.

Asimismo, el EIGE provee algunas definiciones importantes, que son tomadas por la Comisión Europea. El EIGE define "masculinidades" como "diferentes nociones de lo que significa ser un hombre, incluidos modelos de conducta relacionados con el lugar de un hombre en una situación dada de los roles y las relaciones de género"[15] y "estereotipos de género" como "ideas preconcebidas en las que asignamos a los hombres y las mujeres unas características y unos roles determinados y limitados a su género". Además, en línea con lo anterior, desde la institución afirman que "los estereotipos de género pueden limitar el desarrollo de los talentos y habilidades individualizadas de niñas y niños, mujeres y hombres, así como sus experiencias educativas y profesionales y las oportunidades de la vida en general. Los estereotipos sobre las mujeres son el resultado y la causa de actitudes, valores, normas y prejuicios muy arraigados contra

10 Equal Measures 2030. (2019). *Índice de Género de los ODS EM2030 en 2019*.

11 Comisión Europea. (2020). *Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025*.

12 European Commission. (2021). *2021 report on gender equality in the EU.*

13 *European Institute for Gender Equality.* (2021).

14 Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2006). Reglamento N°1922/2006. *Diario Oficial de la Unión Europea.*

15 European Institute for Gender Equality. (2021a). *Masculinidades.* Glosario.

las mujeres. Se usan para justificar y mantener las históricas relaciones de poder de los hombres sobre las mujeres, así como actitudes sexistas que impiden el avance de las mujeres".[16]

Buenas prácticas

En términos prácticos, las masculinidades y estereotipos de género se abordan desde diferentes enfoques en la Unión Europea, tanto desde el sector público como en el sector privado. Se analizarán, en primer lugar, buenas prácticas organizacionales vinculadas a la promoción de la corresponsabilidad y el balance entre la vida laboral y familiar, y en segundo lugar, buenas prácticas relacionadas a la prevención de la violencia laboral y la generación de climas respetuosos de trabajo.

CORRESPONSABILIDAD

En general, es posible notar que en la Unión Europea se pone mucho énfasis en el rol de los hombres en la paternidad y, por tanto, en las licencias por paternidad. Sin embargo, lo que sucede con estas licencias y las licencias parentales17 es que, si bien en muchos casos están establecidas por ley, no son obligatorias para el padre, lo que lleva a que en muchos casos los varones no las tomen. Algunas de las razones que explican esta decisión son: (1) los estereotipos de género, que llevan a asignar roles determinados a hombres y mujeres; y (2) el hecho de que generalmente quien toma la mayor cantidad de la licencia parental es la persona que tiene menores ingresos (en la mayoría de los casos, es la madre). En este sentido, es claro que ambos factores se retroalimentan: si el hecho de ser mujer se asocia más a las tareas de cuidado, mientras que ser hombre se vincula más con el trabajo remunerado, se refuerzan tanto los estereotipos de género como la brecha salarial.

De esta forma, lo que se busca es motivar a los padres a tomar las licencias más allá de su obligatoriedad. Por ejemplo, en **Bélgica**, en 2010 se realizó una campaña llamada *"Go for it dads!"*[18] cuyo objetivo fue motivar a los padres a tomarse las licencias que tienen disponibles, remarcando la importancia de estar presentes en la familia a fin de construir vínculos emocionales fuertes con los hijos. En términos generales, la campaña apuntó a desafiar los estereotipos de género establecidos para motivar cambios en la identidad masculina y en la distribución de tareas vinculadas a la familia, al cuidado y la crianza de los niños.

En la práctica, *"Go for it dads!"* fue una campaña basada en tres pilares centrales. En primer lugar, se realizó una campaña de sensibilización, que implicó la distribución de panfletos, folletos informativos y videos online que contenían información sobre los diferentes tipos de licencias disponibles y sus beneficios. En segundo lugar, se llevaron a cabo simulaciones del ingreso familiar bajo diferentes circunstancias, a fin de mostrar a las familias la viabilidad económica de que los padres tomaran su parte de la licencia parental. Por último, la campaña también incluyó una competencia, cuyo premio fue una semana de vacaciones para 4 personas en el sur de Francia, en la que los participantes debían enviar una fotografía y explicar por qué los padres habían decidido tomar su parte de la licencia parental.

En el año 2012 el Ministerio de Trabajo y Política Social de **Polonia** lanzaba la campaña "*Full-time Dad - I like it!"*[19], a fin de promover la conciliación entre la vida familiar y la vida laboral, tanto para mejorar la posición de las mujeres en el mercado de trabajo como para fomentar la corresponsabilidad y la participación masculina en la crianza. En particular, los objetivos centrales de la campaña fueron: generar conciencia

16 European Institute for Gender Equality. (2021b). *Estereotipos de género*. Glosario.

17 Licencias disponibles para madres y padres, con la posibilidad de dividirla entre ellos de la manera que prefieran.

18 European Commission. (2010). *New "Go for it dads!" campaign in Belgium.* Employment, Social Affairs & Inclusion.

19 European Institute for Gender Equality. (2013). *A multi-pronged national campaign on the father's role.* Good practices.

acerca del rol de los hombres como padres, construir un modelo de crianza igualitaria entre empleadores y empleados, promover la actividad económica de las mujeres a través de una mayor participación de los padres en la crianza, promover el desarrollo de habilidades y actitudes vinculadas a la paternidad, y promover nuevas formas de empleo que permitan conciliar la vida familiar y laboral.
Concretamente, la campaña fue una iniciativa de sensibilización difundida a nivel nacional que se enfocó en dos grupos. Por un lado, en los padres de niños y niñas de entre 0 y 7 años de edad que estuvieran empleados, poniendo énfasis en la participación de los padresen la vida familiar. Y, por otro lado, en las pequeñas y medianas empresas que implementaban o les gustaría implementar buenas prácticas en cuanto al empleo de personas con hijos/as pequeños/as. En la práctica, se implementaron diferentes estrategias y actividades. Por ejemplo, se creó una base de datos con ejemplos de buenas prácticas para la conciliación de la vida laboral y familiar, se creó una competencia de buenas prácticas entre los empleadores, y se distribuyeron panfletos con información (físicos y digitales). Asimismo, se otorgaron a los empleadores tarjetas de descuentos para productos y servicios vinculados a la crianza, para que ellos mismos distribuyeran las tarjetas a sus empleados, lo que generó conciencia entre los empleadores sobre cuántos de sus empleados tenían responsabilidades de crianza.

En **Alemania**, entre agosto de 2010 y julio de 2013, IG Metall, la unión sindical más importante de trabajadores metalúrgicos del país y uno de los sindicatos industriales más grandes de toda Europa, llevó adelante un proyecto cuyo fin fue apoyar el empleo femenino en los sectores industriales. Una de las áreas más importantes de este proyecto fue la compatibilidad entre la familia, el trabajo y la vida privada. En particular, lo que se buscaba era asegurar que las compañías ofrecieran horarios de trabajo flexibles que permitan a los trabajadores satisfacer sus necesidades personales y también tener tiempo para las tareas de cuidado. Sin embargo, cabe destacar que el foco no solamente estuvo puesto en la posibilidad de que las mujeres pudieran acceder a esas iniciativas, sino que IG Metall enfatizó la idea de que tanto hombres como mujeres deberían tener la posibilidad de conciliar sus vidas laborales y privadas, sin importar su situación económica o familiar.[20]

En el sector privado también se observan prácticas vinculadas a esta temática, compañías de diversas industrias dentro de la Unión Europea han impulsado campañas con el fin de lograr un balance entre la vida familiar y profesional, y también de motivar la corresponsabilidad en las tareas de cuidado y la construcción de nuevas masculinidades, libres de estereotipos.

Deutsche Telekom en 2009 inició el programa work-life@telekom, cuyo objetivo principal fue dar a sus empleados y empleadas la oportunidad de reconciliar su vida laboral con su vida familiar. Hasta el momento, la compañía ha implementado distintos tipos de medidas para cumplir este objetivo, entre ellas: da la posibilidad de trabajar de manera remota; provee guarderías para los hijos e hijas de los trabajadores/as; creó una "red de padres y madres" disponible para consultas, consejos sobre balance entre vida familiar y profesional y organización de actividades; permisos para ausentarse por emergencias familiares, entre otras.[21]

TDC, la compañía de telecomunicaciones más grande de Dinamarca, desde 2002 otorga generosas licencias por paternidad y maternidad. Sin embargo, TDC observó que pocos padres tomaban sus licencias, y decidió lanzar la campaña "*A hug from Daddy*" cuyo fin fue concientizar a los padres y mostrar que tomar la licencia no interrumpiría su carrera profesional. La campaña fue llevada adelante a través de la organización de actividades, provisión de información en la página web de la compañía y en panfletos, y también incluyó la entrega de productos (como mamaderas, mochilas, etc.) a los empleados que serían

20 European Commision. (2019). *Work-life balance for all: best practice examples from EU Member States.*

21 European Institute for Gender Equality. (2021c). *Work–Life Balance innovation at Deutsche Telekom AG.* Good practices.

padres, entre otras. Finalmente, luego de un tiempo la campaña logró su objetivo: hubo un gran aumento en la cantidad de padres que tomaban las licencias luego del nacimiento de sus hijos/as, por lo que las diferentes actividades de la misma han sido discontinuadas.[26]

Otro ejemplo interesante es el caso de la empresa alemana Bosch, que no solo ha abordado el tema de encontrar un balance entre la vida laboral y profesional a través de diferentes políticas (como esquemas de trabajo flexibles, o la posibilidad de pedir *"family time"* para tareas de cuidado) sino también se ha enfocado en la importancia de generar un cambio cultural desde el liderazgo de la compañía.

Bosch ha llevado adelante un proyecto cuyo principal objetivo fue generar un cambio profundo en la cultura de la empresa, y consistió en promover el uso de la posibilidad de adoptar esquemas de trabajo flexibles (home-office, part-time) entre los/as ejecutivos/as de la empresa. Concretamente, lo que se buscó fue, por un lado, demostrar las ventajas de la flexibilidad laboral -permitiéndoles a los/as ejecutivos/as utilizarlas- y, por otro lado, que se mostraran como modelos a seguir para otros empleados/as. Finalmente, la utilización de este esquema logró visibilizar que es posible: debilitar la asociación frecuente entre trabajo, masculinidad, liderazgo, estar presente y desempeño; impulsar la corresponsabilidad desde el liderazgo de la compañía; y generar un cambio cultural desafiando los estereotipos de género.[22]

Por último, es importante notar que, si bien a partir de los ejemplos citados en los párrafos anteriores se podría pensar que las "buenas prácticas" solo han sido llevadas adelante por grandes empresas, también hay instituciones más pequeñas que han llevado a cabo campañas o acciones similares. Un ejemplo es la organización Halcom D.D.[23] en Eslovenia, que desde su fundación en 1992 ha llevado a cabo una estrategia centrada en la creación de las condiciones apropiadas para lograr un balance entre el trabajo y la familia para todos sus empleados. Algunas de las medidas que han tomado para alcanzar este objetivo son: el ofrecimiento de flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar de manera remota ante la necesidad de cuidar a un familiar, la provisión de servicios de guardería y jardines infantiles propios de la compañía para los hijos/as de los empleados/as, la provisión de servicios de cuidado para los niños de hasta 10 años mientras sus padres/madres se encontraban en el trabajo y la posibilidad de tomar hasta 30 días de licencia no remunerada por año (en lugar de 10 días), entre otras actividades y beneficios.

Otros casos interesantes de compañías pequeñas y medianas que han llevado a cabo buenas prácticas respecto de la conciliación familiar y la construcción de nuevas masculinidades podrían ser Netlight en Finlandia[24] o Kapsch Group en Austria.[25]

CLIMAS RESPETUOSOS DE TRABAJO

Respecto al diseño de buenas prácticas cuyo objetivo es concientizar sobre la violencia laboral y generar climas de trabajo respetuosos, es preciso notar que Europa cuenta con una agencia especializada para la Salud y la Seguridad en el Trabajo,[26] a través de la cual ya existen lineamientos generales para el diseño de intervenciones.

22 European Institute for Gender Equality. (2014b). *Family-friendliness as part of a diversity culture at Bosch.* Good practices.

23 European Institute for Gender Equality. (2014c). *Measures for a family-friendly firm*. Good practices.

24 European Institute for Gender Equality. (2021d). *Equality and diversity: Netlight's cornerstone and strategic objective.* Good practices.

25 European Institute for Gender Equality. (2021e). *How to attract women to the workplace and keep them there?*. Good practices.

26 Conocida como OSHA.

En general, las intervenciones sugeridas por la agencia son: tener una política de prevención de la violencia, definir roles y responsabilidades de los empleadores/as y empleados/as, definir claramente la responsabilidad de jefes y supervisores en cuanto a la prevención y actuación frente a situaciones de violencia en el ámbito laboral, asegurar el acceso a canales de denuncia tanto internos como externos, entre otras.[27]

Por un lado, a modo de ejemplo, es posible mencionar el Proyecto Pandora en España. Este fue llevado a cabo en 1998 por la Confederación Sindical de Comisiones Obreras (CC.OO.). Dicho proyecto consistió en una investigación sobre el acoso sexual en el mundo del trabajo y su objetivo principal fue entender las diferentes dimensiones, patrones y factores de riesgo del acoso sexual en el ambiente laboral. Como resultado de las encuestas realizadas, se encontró que en España el 18,4% de las mujeres trabajadoras habían experimentado situaciones de acoso sexual, en comparación con el 8,8% de los trabajadores varones. Como medidas de prevención, se recomendó: por un lado, promover la igualdad de género en el ambiente laboral y, por otro, realizar campañas de sensibilización y fomentar el apoyo entre y para el personal femenino.[28]

Sumado a ello, desde un enfoque organizacional, la compañía de bicicletas GIANT implementó, al trasladar sus operaciones de Taiwán a Holanda en 1996, una estrategia para abordar todas las formas de violencia y acoso internos, poniendo énfasis en el acoso sexual y la discriminación. Esto fue desarrollado mediante la organización de seminarios de carácter obligatorio para todo el personal, implementación de reuniones agendadas cada dos semanas para permitirles expresar sus sentimientos, problemas y preocupaciones, y una estrategia de comunicación fuerte para nuevas incorporaciones con información sobre los códigos de conducta. Asimismo, cabe destacar que el liderazgo de la institución también fue incluida a la hora de desarrollar esta estrategia, en particular, recibió información y capacitaciones sobre cómo tratar situaciones de violencia y acoso.[29]

Por último, también es importante tener en cuenta que, a pesar de la ejecución de estrategias como las mencionadas anteriormente, en la actualidad la violencia en el mundo del trabajo sigue siendo un problema que, en muchos casos, continúa naturalizada sobre todo cuando sucede entre varones y se trata de microagresiones. En este contexto, es preciso destacar que la Comisión Europea ha instado a todos sus Estados miembros a ratificar el reciente Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo (Convenio 190) de la Organización Internacional del Trabajo.[35]

27 International Labour Office. (2016). *Addressing Occupational Violence: An overview of conceptual and policy considerations viewed through a gender lens*. pp. 54-55.

28 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. pp.74-75

29 Idem anterior, pp.79-80.

3. Encuesta sobre buenas prácticas empresariales

A continuación, se encuentra la metodología, la muestra relevada y los resultados recolectados por la encuesta realizada. Su objetivo es conocer nuevas iniciativas desarrolladas por organizaciones respecto a masculinidades y corresponsabilidad.

3.1 Metodología

A los fines de realizar un relevamiento de buenas prácticas y políticas en materia de masculinidades y corresponsabilidad en Argentina y en países en Europa, se llevó adelante una encuesta autoadministrada y voluntaria a través de un formulario online.

A partir de las subdimensiones propuestas por el informe del programa Ganar-Ganar en la Tabla 1[30], se realizó una nueva categorización en función de los intereses de esta investigación. Asimismo, se consideró un orden lógico y viable mediante el cual las empresas pueden –y suelen– abordar la igualdad de género.

Tabla 1. *Dimensiones de abordaje de la igualdad de género en organizaciones.*

Subdimensión	Iniciativa
Equilibrio vida-trabajo	Evaluación y rediseño de beneficios de conciliación
	Lactario
Trabajos de cuidado y corresponsabilidad	Ampliación de licencias y monitoreo de su uso por sexo
	Capacitación en sesgos inconscientes y corresponsabilidad
	Retorno gradual
Violencia	Masculinidades
	Prevención de la violencia laboral
Transformación cultural	Liderazgos
	Espacios de trabajo inclusivos
Pandemia	Estrategias para conciliar durante la pandemia

Fuente: Elaboración propia en base a ONU Mujeres, Organización Internacional del Trabajo y Unión Europea. (2021).

Las preguntas de la encuesta realizada fueron elaboradas a partir de las nuevas categorías propuestas y consensuadas con el NTA de masculinidades.

La encuesta estuvo disponible entre el 14 de abril y el 9 de junio de 2021 y fue difundida por correo electrónico desde ONU Mujeres y Grow a toda su base de contactos y en redes sociales. Asimismo, apoyaron en la difusión Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE), Cámara de Comercio Francesa, Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina (AmCham Argentina), la comisión de género de la Unión

30 ONU Mujeres, Organización Internacional del Trabajo y Unión Europea. (2021). *Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina 2020 (edición COVID-19)*.

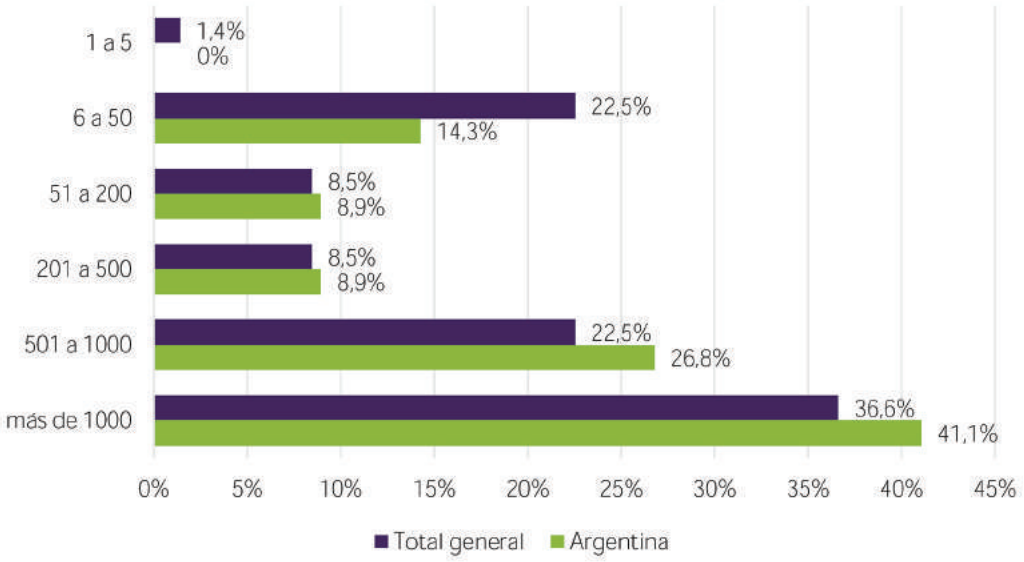
Industrial Argentina (UIA), Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), y el Instituto Argentino del Petróleo y del Gas (IAPG).

3.2 Caracterización general de la muestra

La encuesta obtuvo 71 respuestas de las cuales el 79% pertenecen a organizaciones argentinas (56 respuestas) y 21% a empresas europeas (15 respuestas).

En relación al **perfil de las organizaciones participantes**, como se observa en el Gráfico 1, la mayoría cuentan con más de 1.000 empleados/as (36,6%); seguidas por aquellas que emplean entre 6 y 50 personas, y entre 501 y 1000 (22,5% en ambos casos). Las organizaciones con 51 a 200 y 201 a 500 empleados/as representan un porcentaje pequeño de la muestra (8,5%), y solo una organización en toda la muestra tiene menos de 5 empleados/as (representando el 1,4% restante).

Gráfico 1. *Cantidad de empleados/as de las organizaciones respondientes.*



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de 71 respuestas, 56 son de organizaciones argentinas.

Por último, en cuanto al **perfil de las personas encuestadas**, estas se encuentran trabajando principalmente en áreas de RRHH (38% *vs.* 43% en Argentina), seguido por Sustentabilidad o RSE o Relación con la Comunidad (14,1%), y por Comercial y Finanzas (8,5% respectivamente).

3.3 Análisis de resultados

Conciliación: equilibrio vida-trabajo

Se ha observado que lo más recurrente es que las organizaciones encuestadas aborden primero la **conciliación** entre vida y trabajo (78%), y luego tomen acciones destinadas a promover la corresponsabilidad. Desde el enfoque de conciliación se plantean diferentes estrategias que responden a una problemática actual donde las mujeres son las principales cuidadoras, pero no proponen acciones de cambio. Un poco más de la mitad (55%) abordan la conciliación y sistematizan sus acciones en algún documento o política (en el caso de las instituciones argentinas, este valor desciende al 44%).

En relación a la extensión de las **licencias por maternidad**, como presenta la Tabla 2, más de la mitad (56,3%) otorga entre 12 y 13 semanas de licencia por maternidad (de las cuales el 90% son argentinas, en dicho país esta extensión es la establecida por la ley). El 15% de las organizaciones brindan entre 14 y 17 semanas de licencia y casi el 13% ofrece menos de 12 semanas (de las cuales el 66% son argentinas o se ha respondido desde la sede argentina). Por último, se observa que las licencias por maternidad más extensas (de 18 semanas en adelante) no son comunes y representan el 15% del total de las organizaciones encuestadas.

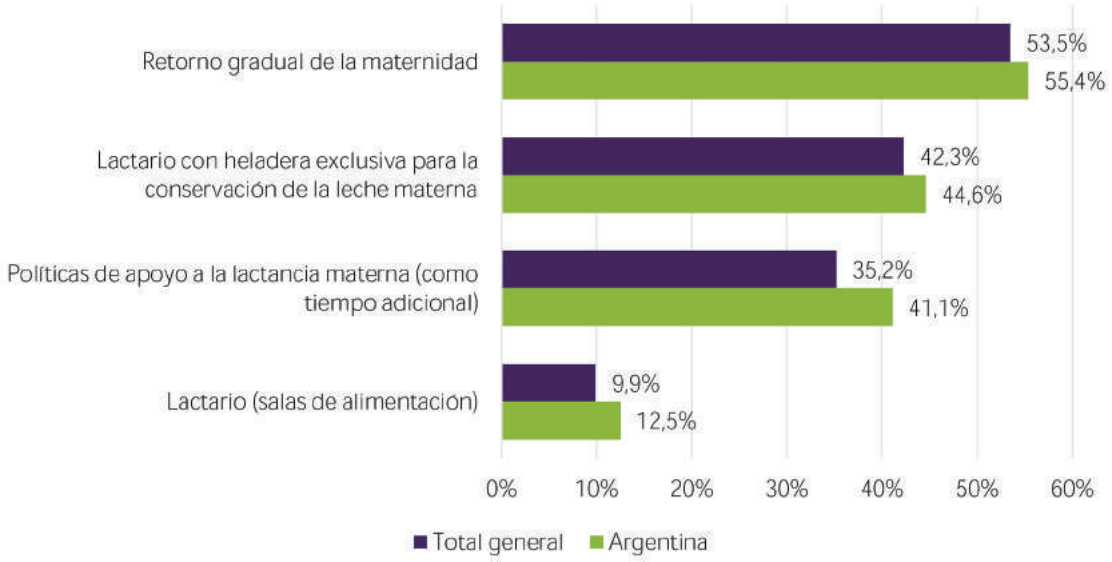
Tabla 2. *Semanas de licencia por maternidad.*

Semanas	Total	Argentina
Menos de 12	12,7%	10,7%
Entre 12 y 13	56,3%	64,3%
Entre 14 y 17	15,5%	17,9%
Más de 18	15,4%	7,1%
Total	*100%*	*100%*

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de 67 respuestas, 56 son de organizaciones argentinas.

Además de las licencias por maternidad, las organizaciones ofrecen **otro tipo de iniciativas** orientadas a favorecer la conciliación. De acuerdo a lo observado en el Gráfico 2, las prácticas más populares son las políticas de **retorno gradual al trabajo** luego de finalizadas las licencias por maternidad (conocidas como *soft landing*) y la existencia de **salas de lactancia**, desarrolladas por el 53% y 52% de las instituciones encuestadas respectivamente. Por último, cabe agregar que el 35,2% tienen **políticas de apoyo a la lactancia materna** como, por ejemplo, el otorgamiento de tiempo adicional para la lactancia. Entre las instituciones argentinas los porcentajes son similares a la tendencia general.

Gráfico 2. *Existencia de salas de alimentación y políticas de retorno gradual.*

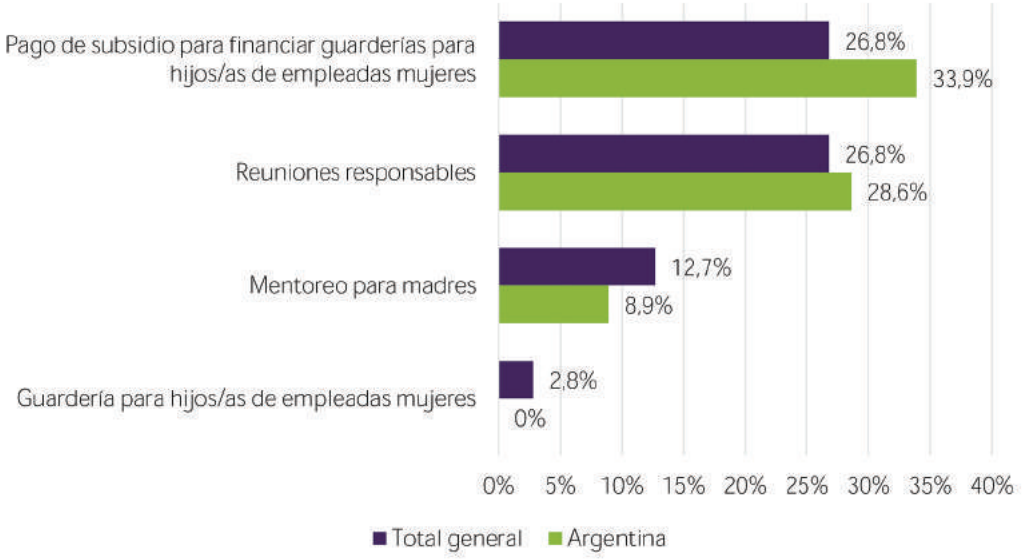


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas vs. organizaciones argentinas.[31]

31 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

Otras iniciativas presentes en menor medida para la promoción de la conciliación, tal como expone el Gráfico 3, son los **subsidios para financiar guarderías para hijos/as de empleadas mujeres, una práctica más común entre organizaciones argentinas** (26,8% en general *vs.* 34% en Argentina); y la práctica de **reuniones responsables**[32] (26,8% en general, con similar presencia en Argentina). Asimismo, sin mayores diferencias, hay un pequeño porcentaje de organizaciones que ofrecen mentoreo para madres (12,7%) y guarderías para hijos/as de empleadas mujeres (2,8%). En el caso de las organizaciones argentinas, nuevamente los porcentajes son similares.

Gráfico 3. *Iniciativas para promover la conciliación entre la vida laboral y familiar.*



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[33]

A modo de **recomendación**, sería interesante abordar la temática de la lactancia materna en términos de etapas de la vida (en este caso, primera infancia), para motivar la participación de todas las personas, contribuyendo a la corresponsabilidad.

Trabajos de cuidado y corresponsabilidad

El enfoque de la **corresponsabilidad** dentro de las organizaciones implica la puesta en práctica de iniciativas que desafíen el *status quo* en torno a quién cuida. Estas medidas buscan promover que más varones ejerzan su rol como cuidadores de sus hijos e hijas. En particular, el 79% de las organizaciones respondientes y 77% de las argentinas cuentan con un enfoque o compromiso que apunte a la estrategia de corresponsabilidad de los cuidados.

32 La práctica de las reuniones responsables incluye reuniones únicamente en horario laboral y/o excluye reuniones los viernes por la tarde.

33 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

CARACTERIZACIÓN DE LAS LICENCIAS DE PATERNIDAD

Respecto a la extensión de las licencias de paternidad, tal como expone la Tabla 3, el 44% de las instituciones relevadas brinda entre 1 y 2 semanas; seguidas por aquellas que brindan menos de 1 semana (33,8%). Solo el 17% brinda más de 2 semanas, de las cuales 75% son argentinas y 16% pertenecen a países fuera de la UE.[34]

Tabla 3. *Semanas de licencia por paternidad (en semanas).*

Semanas	Total general	Argentina
Menos de 1	33,8%	35,7%
Entre 1 y 2	43,7%	46,4%
Entre 3 y 4	9,9%	10,7%
Más de 4	7%	3,6%
Sin respuesta	5,6%	1,8%
Total	*100%*	*100%*

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de 71 respuestas, 56 son de organizaciones argentinas.

Siguiendo una línea similar, se detecta que más de la mitad de las instituciones respondientes en general y en Argentina (59% *vs.* 63%) afirman brindar una **licencia de paternidad superior a la determinada por la ley** de su país de origen; mientras que solo una minoría de las organizaciones en general y en Argentina (30% *vs.* 27%) ofrecen una extensión de las licencias de maternidad por encima de lo establecido por ley. Sumado a ello, entre quienes ofrecen licencias extendidas de paternidad y/o maternidad, tanto en términos generales como en Argentina, se registra que tan sólo poco más de la mitad monitorea su uso por género (aprox. 51% en ambos casos).

Otro aspecto importante a tener en cuenta, además de la duración, es el carácter de opcionalidad o de obligatoriedad de las licencias de paternidad ofrecidas por cada institución. Como se observa en la Tabla 4 y 5, en la mayoría de los casos (independientemente de la duración), **la mayor parte de las licencias por paternidad son optativas**. Solamente en el caso de las licencias de entre 1 y 2 semanas, en casi la mitad de las organizaciones (48%) o en menor medida en las argentinas (42%) la licencia es obligatoria. Por el contrario, esta tendencia se acentúa entre quienes brindan licencias de entre 3 y 4 semanas (86% son optativas y sólo 14%, obligatorias). En ningún caso donde la licencia por paternidad sea mayor a 5 semanas es obligatoria.

34 El 8% restante corresponde a organizaciones de la UE

Tabla 4. *Licencias por paternidad según duración y obligatoriedad en general.*

Licencias por paternidad - Total general			
Duración	**Es optativa**	**Es obligatoria**	**Total**
Menos de 1 semana	63,6%	36,4%	*100%*
Entre 1 y 2 semanas	52%	48%	*100%*
Entre 3 y 4 semanas	85,7%	14,3%	*100%*

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de 71 respuestas.

Tabla 5. *Licencias por paternidad según duración y obligatoriedad en Argentina.*

Licencias por paternidad - Argentina				
Duración	**Es optativa**	**Es obligatoria**	**Sin Datos**	**Total**
Menos de 1 semana	65%	30%	5%	*100%*
Entre 1 y 2 semanas	42,3%	42%	15%	*100%*
Entre 3 y 4 semanas	83,3%	16,7%	0%	*100%*

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: 56 organizaciones de Argentina.

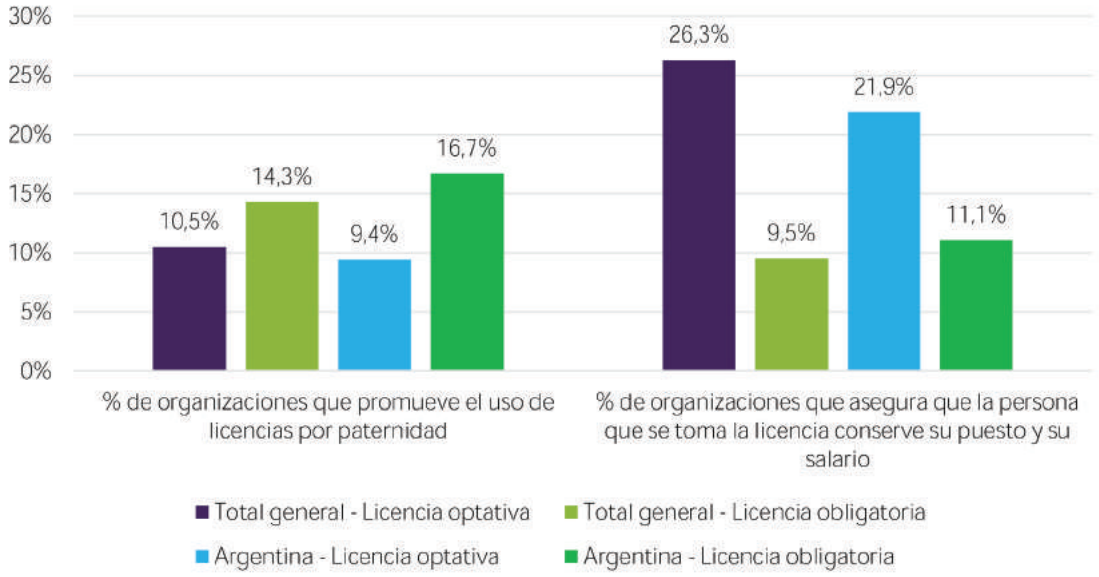
Asimismo, se registra que **todas las licencias por paternidad son con goce de sueldo al 100%**, a excepción de una sola organización que corresponde a un país por fuera de la Unión Europea (que ofrece entre 1 y 2 semanas de licencia con una percepción salarial menor al 100%).

INICIATIVAS PARA LA PROMOCIÓN DEL USO DE LAS LICENCIAS DE PATERNIDAD

En el caso de las **licencias optativas**, la decisión de hacer uso o no de ellas, depende de una serie de factores, relacionadas a una situación económica del hogar, a sesgos (presentes en las mismas personas, en sus pares y/o jefes), al miedo a perder el trabajo, y/o al temor de no ser considerados para promociones futuras, entre otras. Es importante notar que **solamente el 26% de las organizaciones con licencias por paternidad optativas aseguran que se conservará su puesto de trabajo y su salario** (en Argentina dicho valor es levemente menor). En cambio, **en las instituciones donde esta licencia es obligatoria, este porcentaje desciende a un 10%** (con similar valor en Argentina).

Es por ello, que es tan importante desarrollar medidas tendientes para que esta sea utilizada por el personal de la organización. En este sentido, como se expone en el Gráfico 4, se observa que **solo el 10,5% de las organizaciones con licencia por paternidad optativa promueven activamente su utilización**; mientras que, de las organizaciones donde la licencia es obligatoria, el 14,3% trabaja en la promoción de su uso. En particular, nuevamente se exhiben valores similares en Argentina.

Gráfico 4. *Organizaciones con licencias de paternidad optativas u obligatorias según si promueven su uso o aseguran el puesto de trabajo.*



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de 71 respuestas, 56 son de organizaciones argentinas.

Sumado a ello, pocas organizaciones presentan **retorno gradual de la licencia de paternidad** (15,5%), lo que seguramente esté asociado a que dichas licencias suelen ser menos prolongadas que las de maternidad. Además, se observa que la **renegociación de objetivos luego de una licencia** de paternidad o de maternidad es una posibilidad ofrecida en menos organizaciones (18,3%). Con porcentajes levemente menores, en ambos casos, entre las organizaciones argentinas respondientes.

Por otro lado, la gran mayoría de las organizaciones con licencias de paternidad obligatorias, mide la **tasa de retorno y permanencia** luego de una licencia por paternidad o maternidad (62%); mientras que las cifras se revierten en el caso de las instituciones con licencias optativas (32%). Dicho panorama también se observa en Argentina. Este es un punto que merece atención, ya que en estas últimas instituciones es aún más importante monitorear esta tasa para conocer los patrones de quiénes eligen tomarse esas licencias y por qué. Aquello es vital para comprender el estado de situación de la organización y elaborar planes de acción efectivos.

En cuanto a **campañas de sensibilización para promover la corresponsabilidad**, las instituciones más activas son aquellas donde la licencia por paternidad es mayor a lo establecido por ley (68%). En Argentina, si bien siguen siendo mayoría, este porcentaje es menor (60%). Asimismo, las organizaciones con licencias obligatorias son quienes más desarrollan estas iniciativas (62% *vs.* 50% entre quienes brindan licencias de paternidad optativas). En Argentina se observa una brecha mayor entre las instituciones con licencia obligatoria y optativa (70% vs. 42%). Dichas campañas son clave para fomentar que los padres utilicen estas licencias, en particular, si son optativas.

OTRAS INICIATIVAS Y LICENCIAS DE CUIDADO QUE PROMUEVEN LA CORRESPONSABILIDAD

Existen muchas otras iniciativas que promueven la corresponsabilidad, más allá de las licencias de paternidad, que también resultan vitales para la distribución de tareas de cuidado en el día a día. Tal como presenta la Tabla 6, las prácticas más populares son las siguientes: **licencia por enfermedad de un familiar de la familia nuclear** (74,6%), **flexibilidad para asistir a reuniones escolares y/o períodos de adaptación y horarios flexibles** (73,2%), **la posibilidad de teletrabajar** (69%) y **modalidad de trabajo híbrido** (63,4%).

El 51% ofrece **licencias por enfermedad de familiares de su familia extendida**, y en menor medida, los **pagos de subsidios para financiar gastos de guarderías**. En este último punto es importante destacar que las organizaciones con mayor frecuencia brindan estos subsidios a empleadas mujeres (26,8%),[35] seguidos por aquellos dirigidos a todo el personal (21,1%) y, en último lugar, a empleados varones de distintas conformaciones familiares (16,9%). Asimismo, ninguna empresa encuestada ofrece mentoreo para padres, mientras que el 12,6% sí lo hace para madres (véase sección 4.3.1). En el caso de las organizaciones argentinas, los porcentajes son muy similares con algunas diferencias marcadas en la Tabla 6.

Tabla 6. *Otras iniciativas para fomentar la corresponsabilidad, según nivel de frecuencia.*

Nivel de frecuencia	Iniciativas - Total general	Iniciativas - Argentina
Más del 60%	• Licencia por enfermedad de familiar (hijos/as, cónyuge, conviviente, adopción). • Flexibilidad para que el personal pueda asistir a reuniones escolares y/o períodos de adaptación escolar. • Horarios flexibles (modificación de horarios de ingreso y/o egreso). • Modalidad de trabajo en teletrabajo. • Modalidad de trabajo híbrido (presencial, virtual, mixto).	• Licencia por enfermedad de familiar (hijos/as, cónyuge, conviviente, adopción). • Flexibilidad para que el personal pueda asistir a reuniones escolares y/o períodos de adaptación escolar. • Horarios flexibles (modificación de horarios de ingreso y/o egreso). • Modalidad de trabajo en teletrabajo. • Modalidad de trabajo híbrido (presencial, virtual, mixto.)
Entre 60% y 41%	• Licencia por enfermedad de familiar (personas mayores, personas con requerimiento de asistencia).	• Licencia por enfermedad de familiar (personas mayores, personas con requerimiento de asistencia).
Entre 40% y 25%	• No se registran iniciativas.	• Pago de subsidio para financiar guarderías para hijos/as de empleadas mujeres y empleados varones. • Esquemas de tiempo parcial para empleadas/os con hijos/as chicos/as.
Entre el 25% y 1%	• Esquemas de tiempo parcial para empleadas/os con hijos/as chicos/as. • Pago de subsidio para financiar guarderías para hijos/as de empleadas mujeres y empleados varones. • Pago de subsidio para financiar guarderías para hijos/as de empleados varones de distintas conformaciones familiares. • Guardería para hijos/as de empleados varones y empleadas mujeres. • Mentoreo para cuidadores. • Guardería para hijos/as de empleados varones de distintas conformaciones familiares.	• Pago de subsidio para financiar guarderías para hijos/as de empleados varones de distintas conformaciones familiares. • Pago de subsidio para financiar cuidados especiales de personas que requieren asistencia continua (por ejemplo por discapacidad, personas mayores, problemas de salud). • Mentoreo para padres. • Guardería para hijos/as de empleados varones y empleadas mujeres.
0%	• Mentoreo para padres. • Guardería para hijos/as de empleados varones de distintas conformaciones familiares.	• Mentoreo para cuidadores. • Guardería para hijos/as de empleados varones de distintas conformaciones familiares.

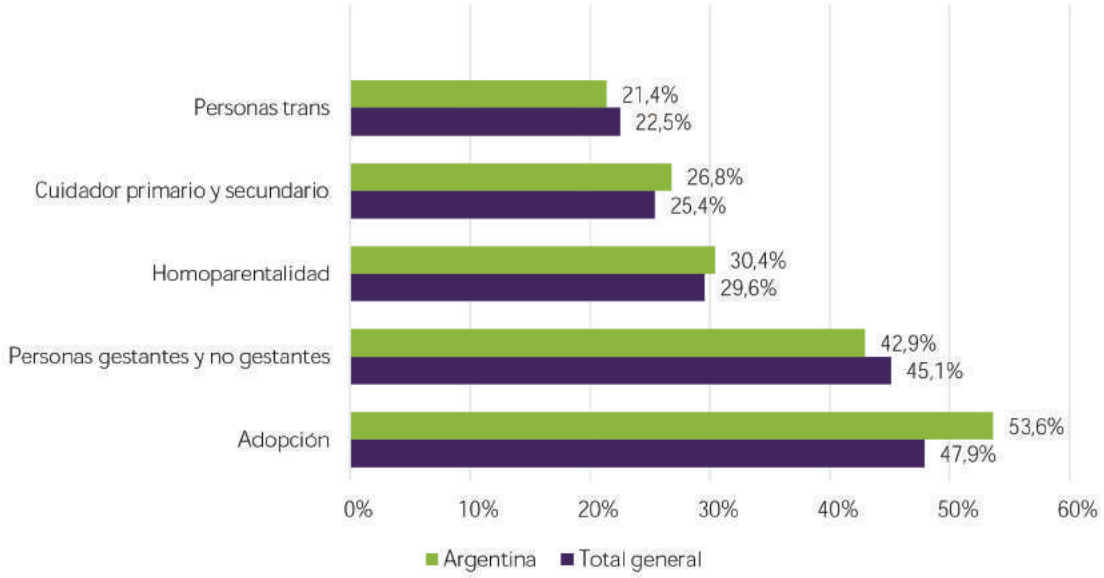
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[36]

35 Véase la sección 4.3.1.

36 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

Sumado a lo anterior, es preciso notar que también se identifican otras licencias de cuidado que conciben al cuidado y a la creación de una **familia sin un enfoque biologicista**, lo que incluye y extiende la corresponsabilidad a otros tipos de familia no tradicional y hegemónicas. Como se expone en el Gráfico 5, casi la mitad de las instituciones respondientes brindan licencia por adopción o para personas gestantes y no gestantes (47,9% y 45,1% respectivamente); y, en menor medida, para homoparentalidad, cuidador primario y secundario y personas trans (29,6%, 25,4% y 22,5% respectivamente). No obstante, hay una minoría que no tiene en cuenta estos tipos de familias diversas y no ofrece ninguna de estas licencias (21,1%). Dicha distribución es similar entre las instituciones argentinas.

Gráfico 5. *Licencias de cuidado.*

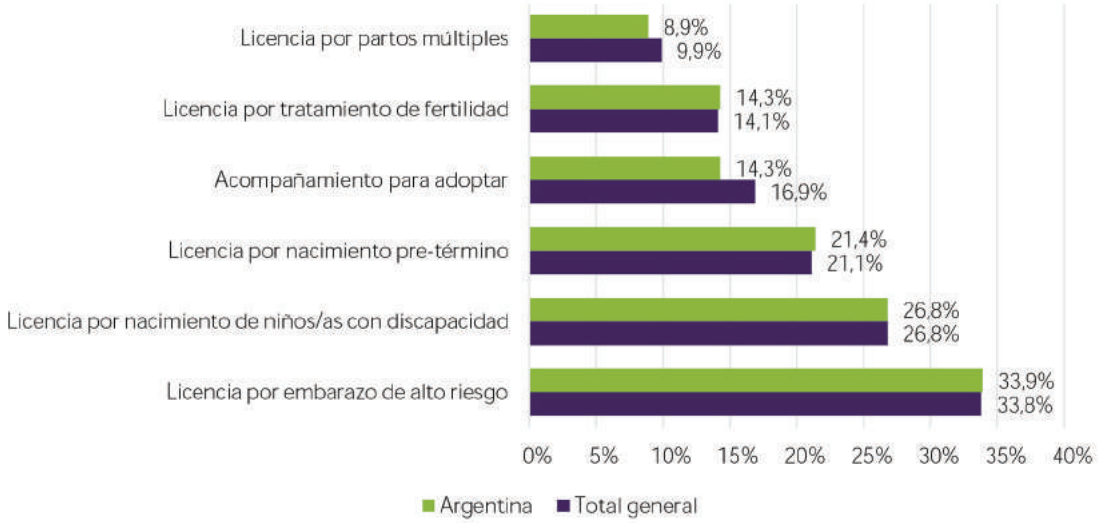


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[37]

Finalmente, en línea con la **conformación de familias no tradicionales**, se registra en algunos casos el reconocimiento de que aun cuando el proceso es biológico, no siempre es mediante un período de gestación sano y sin desafíos. Por ello, tal como exhibe el Gráfico 6, sin mayores diferencias con las organizaciones argentinas, aproximadamente 1 de cada 3 instituciones presenta licencia por embarazo de alto riesgo o por nacimiento de niños/as con discapacidad (34% y 26% respectivamente); y algunas también ofrecen licencia por nacimiento pre-término (21%). Asimismo, en el caso de proceso de adopción, una minoría cuenta con un sistema de acompañamiento con días de licencia para trámites (17%).

37 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

Gráfico 6. *Otros permisos y licencias ofrecidas.*[38]



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[39]

Transformación cultural

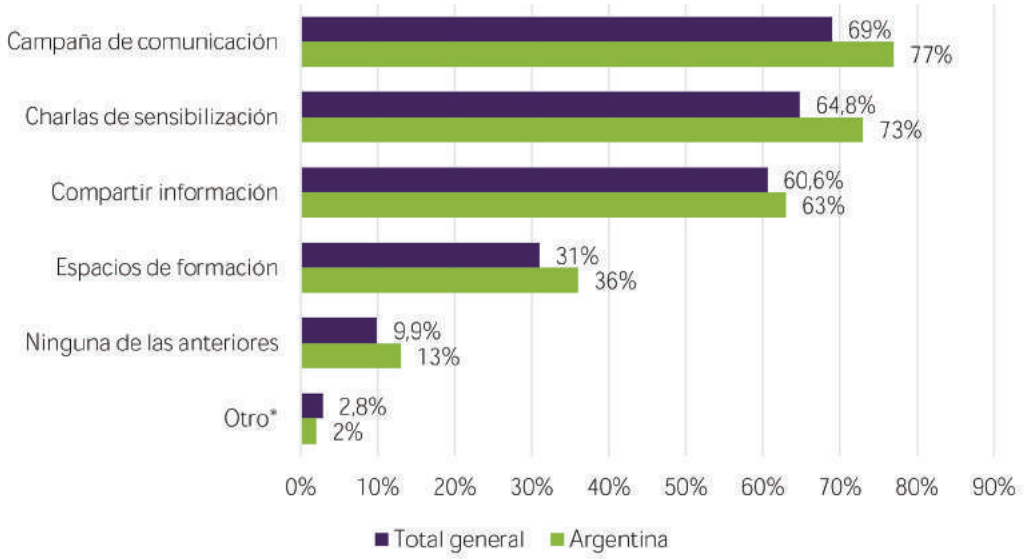
Para lograr nuevos avances en dirección a la igualdad de género es necesario llevar a cabo un **proyecto de transformación cultural de largo plazo** que alcance todos los niveles de una organización. En primer lugar, se resalta que el 41% de las organizaciones encuestadas realiza actividades en el marco de un proyecto continuo a largo plazo, y el 21% a **mediano plazo**. Una minoría pone en práctica algunas **actividades aisladas** (11%). Finalmente, el 20% aún no desarrolla este tipo de medidas. En este sentido, nuevamente no se registran mayores diferencias con las instituciones argentinas relevadas.

En este contexto, a partir del Gráfico 7, se observa que más de la mitad de las organizaciones (entre el 60% y el 70%) optan por **compartir información, realizar campañas de comunicación y/o charlas de sensibilización**. En Argentina más del 70% desarrollan este tipo de acciones. Por otro lado, los espacios de formación que comprenden más de dos encuentros para un mismo grupo de personas son menos frecuentes (31% en general y 36% en Argentina). Por último, casi el 10% no realiza ninguna de las estrategias mencionadas anteriormente.

38 La categoría acompañamiento para adoptar incluye sistemas con días de licencia para trámites relacionados.

39 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

Gráfico 7. *Estrategias para abordar la igualdad de género.*



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[40]

Además, aquellas organizaciones que respondieron que llevan a cabo otras estrategias (3%) comentaron nuevamente que *"no es necesario [realizar este tipo de actividades]"* y que la organización lleva adelante campañas similares y escucha a los empleados *"pero burla el sistema, [porque] si hay que poner una mujer en el directorio ponen una persona que se preste a que la pasen por encima o la esposa de un directivo".*
Dichas acciones de sensibilización, en su mayoría, son dirigidas a todo el personal de la organización (60%), aunque en Argentina solo el 32% registra esta respuesta.[41] No obstante, el 28% monitorea su avance (en general y en Argentina).

En cuanto a los **temas de género más abordados por las organizaciones encuestadas**, destaca estereotipos y sesgos (75%). Los temas vinculados a corresponsabilidad, masculinidades y conciliación familiar son tratados con menor frecuencia (44%, 42% y 39%, respectivamente). En Argentina se identifican valores muy similares. Su tratamiento podría ser menor porque su aparición masiva en la escena es relativamente nueva; y/o porque implican debates que en cierta medida requieren desdibujar el límite entre la vida privada y la vida laboral del personal.

Finalmente, en relación a la implementación de medidas de **desarrollo de personas en posiciones no tradicionales para su género**, tal como exhibe la Tabla 7, se observa un mayor compromiso en el trabajo de sesgos de las mujeres (52%) que de los varones (14%). En este sentido, también se registra que dichas acciones son monitoreadas mayormente cuando están dirigidas a mujeres (55%) que a varones (39%). Ambas tendencias son similares entre instituciones argentinas.

40 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

41 En este caso, se registra en Argentina un total de 39 respuestas.

Tabla 7. *Implementación de medidas para el desarrollo de personas en posiciones no tradicionales según género.*

Respuestas	Total general		Argentina	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
Sí, es un proyecto continuo a largo plazo	13,6%	51,5%	16,4%	52,7%
No	50%	21,2%	47,3%	21,8%
No, pero es un proyecto a realizar	30,3%	15,2%	29,1%	16,4%
Sí, se tomaron acciones en el pasado	6,1%	12,1%	7,3%	9,1%
Total	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de 66 respuestas, 55 son de organizaciones argentinas.

Violencia

En lo que respecta a la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, el 58% realiza **campañas de sensibilización** con el fin de prevenir la violencia y el acoso como parte de un proyecto continuo a largo plazo. Alrededor del 15% realizó campañas en el pasado pero no continúan en la actualidad. Dichos valores son similares entre instituciones argentinas.

Por otra parte, si bien cerca del 20% declara que todavía no se realizan este tipo de campañas, sí serían un proyecto a realizar en el futuro (en Argentina dicho valor desciende al 7%). En este sentido, en la tendencia general, una minoría de organizaciones no organizó ni tiene planeado organizar campañas de sensibilización contra la violencia y el acoso laboral (6%), mientras que en Argentina este porcentaje asciende a 24%.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 8 se observa que la mayoría lleva a cabo **campañas de comunicación** y establece **canales para recibir denuncias o consultas** (62% en ambos casos), menos de la mitad realiza talleres de sensibilización para conocer la violencia (un taller alrededor del 40%), y menos del 20% promueve espacios de formación (más de dos encuentros para un mismo grupo). Por otra parte, la mitad de las instituciones encuestadas tiene un protocolo contra la violencia de género y/o contra la violencia laboral (50%). Finalmente, también se registra que el 20% no desarrolla ninguna estrategia de prevención o actuación ante casos de violencia laboral. La situación es muy similar en Argentina.

Tabla 8. *Estrategias de prevención o actuación implementadas ante casos de violencia laboral.*

Estrategias	Total general	Argentina
Campaña de comunicación	62%	62%
Canales para recibir denuncias o consultas	62%	64%
Protocolo contra la violencia de género	50%	49%
Protocolo contra la violencia laboral	50%	50%
Talleres de sensibilización (1 taller para conocer la violencia)	41%	40%
Espacios de formación (más de 2 encuentros a un mismo grupo)	20%	22%
Ninguna de los anteriores	20%	22%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[42]

En cuanto a la **asistencia** a los talleres de sensibilización o formación sobre violencia y acoso laboral mencionados anteriormente, es importante notar que si bien casi el 40% de las personas encuestadas afirma no saber cuál es el nivel de asistencia a este tipo de actividades, el 25,8% contestó que esta supera el 80%. Por su parte, una minoría expone que la asistencia ronda entre el 21% y el 60% o el 61% y 80% (cerca del 18% y el 10%, respectivamente). Por último, es importante que solo el 8% afirma que menos del 20% del personal convocado asiste a los talleres o formaciones sobre violencia y acoso laboral. Nuevamente dicha situación es similar en Argentina.

Por último, con respecto a las **temáticas** que se abordan en las formaciones sobre violencia y acoso en el trabajo, se registra -sin mayores diferencias con las organizaciones argentinas- que los temas más tratados son la violencia de género (62%) y laboral (58%), seguidos por las desigualdades estructurales (39%), las relaciones de poder (38%) y el Convenio 190 de la OIT (27%). Hablar sobre desigualdades estructurales es posiblemente uno de los temas más disruptivos para las instituciones, ya que implica un cuestionamiento de conceptos profundamente arraigados como la meritocracia.

Políticas y prácticas en contexto de pandemia

Como última dimensión de análisis, se considera relevante indagar sobre las **medidas especiales** tomadas por las organizaciones **para mitigar el impacto de la pandemia por COVID-19** sobre su personal. Como se exhibe en la Tabla 9, se identifica que la mayoría ha flexibilizado los horarios y las formas de trabajo (81,7%), seguido por el ofrecimiento de licencias especiales por tareas de cuidado (53,5%) y por el derecho a la desconexión (40,8%). En menor medida, se realizan campañas sobre corresponsabilidad familiar y crianza compartida (29,6%), planes de retorno al trabajo poslicencias de cuidado (28,2%) o una renegociación de los objetivos en base a la reducción del horario laboral de empleados/as (21,1%). Por último, solo casi el 10% de las organizaciones encuestadas afirma que no se tomaron ninguna de las medidas mencionadas anteriormente.

42 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

En Argentina los valores son similares a excepción de las siguientes medidas, que ninguna organización ha desarrollado: derecho a la desconexión y campañas de corresponsabilidad familiar y crianza compartida.

Tabla 9. *Medidas tomadas por las organizaciones en contexto de pandemia.*

Medidas	Total general	Argentina
Flexibilización de horarios y de formas de trabajo	81,7%	85,7%
Licencias especiales por tareas de cuidado	53,5%	57,1%
Derecho a la desconexión	40,8%	0%
Campañas de corresponsabilidad familiar y crianza compartida	29,6%	0%
Planes de retorno al trabajo poslicencias de cuidado	28,2%	25%
Renegociación de objetivos en base a la reducción del horario laboral	21,1%	17,9%
Ninguno de los anteriores	9,9%	10,7%

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta sobre masculinidades.
Universo: Total de respuestas *vs.* organizaciones argentinas.[43]

43 Porcentajes calculados en relación al total de personas respondientes. La suma de porcentajes es mayor al 100%, debido a que es una variable de respuesta múltiple.

4. Conclusiones

La muestra del presente trabajo representa un primer paso para conocer las políticas y acciones de corresponsabilidad que está implementando el sector privado en Argentina y a la vez, realizar una comparación entre las iniciativas del país y Europa.

A pesar de observarse un extendido compromiso por parte del tejido empresarial que apunta a la estrategia de corresponsabilidad de los cuidados, la licencia de paternidad sigue siendo mínima (entre 1 y 2 semanas) y en gran parte, optativa. Esto evidencia la necesidad de ampliar la legislación y políticas públicas que refuercen la obligatoriedad de tomar este tipo de licencias.

En este sentido, cabe mencionar la relevancia y el impacto que tendrán los compromisos acordados en el Foro Generación Igualdad celebrado en 2021. Este encuentro internacional, convocado por ONU Mujeres y copresidido por los gobiernos de Francia y México en asociación con la sociedad civil y la juventud, tuvo como objetivo acelerar la acción e implementación de la igualdad de género a nivel global. En este contexto, el Estado argentino decidió integrar y coliderar la Alianza Global de Cuidados junto al gobierno de México, para la promoción de sistemas integrales de cuidados y así construir verdaderas sociedades de cuidado más inclusivas y menos desiguales. En esta línea, se espera que los avances hacia un sistema nacional de cuidados y el fortalecimiento de políticas públicas en la materia contribuyan a que el sector privado impulse cada vez más acciones para la corresponsabilidad y la redistribución equitativa de los cuidados.

Asimismo, también resulta vital seguir trabajando para concientizar a los padres sobre la relevancia de tomarse la licencia, y las personas que ocupan roles de liderazgo en las empresas para que promuevan y monitoreen que sus empleados varones utilicen este derecho. De esta forma, se fomentará el vínculo temprano entre padres e hijos/as, y permitirá derribar barreras simbólicas y lograr la corresponsabilidad promovida por la organización.

Por otro lado, sería recomendable abordar el momento de lactancia desde una perspectiva de fortalecimiento de la crianza en la primera infancia, con el objetivo de que, más allá de contribuir a la conciliación, también contribuya a la corresponsabilidad en las tareas de cuidado. De esta manera, los varones también encontrarán razones, en los primeros años de vida de sus hijos/as, para dedicarse al cuidado. Otra estrategia sugerida sería extender la provisión de guarderías o el pago de subsidio para financiarlas a varones, con el fin de reconocer que ellos también deben gestionar el cuidado.

Por lo que respecta a cuidados, es importante tener en cuenta que no solo se destina tiempo a cuidar a la familia nuclear, sino también a la familia extendida y otras personas que requieren asistencia. En este sentido, es clave que las organizaciones ofrezcan licencias para estos tipos de cuidado, lo cual no se registra como una práctica común. También resulta relevante destacar que todavía hace falta incluir y reconocer otros tipos de familia no tradicionales. Prueba de ello es el bajo porcentaje detectado para licencias dirigidas a personas gestantes o no gestantes y licencias para procesos de adopción.

En este contexto queda en evidencia el desafío de querer cambiar comportamientos y creencias sedimentadas sobre los mandatos de las masculinidades y asumir que esa voluntad y compromiso corresponde a toda la sociedad. En este proceso de transformación cultural es importante el rol que desempeñan quienes lideran en las compañías, ya que deben actuar como ejemplos para el resto del personal, haciendo uso de las políticas y beneficios que otorgan flexibilidad laboral y promueven la corresponsabilidad en los cuidados. Al observar las buenas prácticas llevadas a cabo por la Unión Europea, se ha mostrado que

esta es una manera efectiva de erosionar sesgos y estereotipos de género muy arraigados culturalmente, especialmente aquellos que asocian las nociones de trabajo, liderazgo y buen desempeño laboral con el hecho de estar presente de manera incondicional dentro del ámbito laboral.

Finalmente, en relación a la violencia laboral y al mandato de la ostentación del poder de dominación en el trabajo, cabe destacar que, si bien es alto el porcentaje de organizaciones que afirman que trabajan, trabajaron o planean trabajar la problemática, todavía la difusión y aplicación del Convenio 190 es escasa. No obstante, dado que en Argentina culminó el proceso de ratificación de dicho Convenio[44] sería fundamental incluir su nuevo paradigma de la violencia laboral desde una perspectiva de género que acompañe la deconstrucción de las masculinidades.

44 Para más información sobre el nuevo paradigma introducido por Convenio 190 de la OIT, se sugiere consultar la *"Guía comentada sobre el Convenio 190 de la OIT"* (GROW, 2020).

Bibliografía

Delegation of the European Union to the UN and other International Organisations in Geneva. (2020). *The EU Commission encourages EU Member States to ratify the International Convention on the Elimination of Violence and Harassment in the World of Work*. EU Delegation to the UN in Geneva. Disponible en https://eeas.europa.eu/delegations/un-geneva/73318/eu-commission-encourages-eu-member-states-ratify-international-convention-elimination-violence_en. Consultado en mayo de 2021.

European Commission. (2019). *Work-life balance for all: best practice examples from EU Member States*. Disponible en https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8212&furtherPubs=yes. Consultado en mayo de 2021

European Commission. (2010). *New "Go for it dads!" campaign in Belgium*. Employment, Social Affairs & Inclusion. Disponible en https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=904&furtherNews=yes. Consultado en mayo de 2021.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Disponible en http://edz.bib.uni-mannheim.de/www-edz/pdf/ef/02/ef02109en.pdf. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2013). *A multi-pronged national campaign on the father's role*. Good practices. Disponible en https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/poland/multi-pronged-national-campaign-fathers-role. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2014b). *Family-friendliness as part of a diversity culture at Bosch*. Good practices. Disponible en https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/germany/family-friendliness-part-diversity-culture-bosch. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2014a). *Hands-on fathers make better employees*. Good practices. Disponible en https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/denmark/hands-fathers-make-better-employees. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2014c). *Measures for a family-friendly firm*. Good practices. Disponible en https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/slovenia/measures-family-friendly-firm. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2021). Disponible en https://eige.europa.eu. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2021d). *Equality and diversity: Netlight's cornerstone and strategic objective*. Good practices. Disponible enhttps://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/finland/equality-and-diversity-netlights-cornerstone-and-strategic-objective. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2021e). *How to attract women to the workplace and keep them there?* Good practices. Disponible en https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/austria/how-attract-women-workplace-and-keep-them-there. Consultado en mayo de 2021.

European Institute for Gender Equality. (2021c). *Work–Life Balance innovation at Deutsche Telekom AG*. Good practices. Disponible en https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/germany/work-life-balance-innovation-deutsche-telekom-ag. Consultado en mayo de 2021.

International Labour Office. (2016). *Addressing Occupational Violence: An overview of conceptual and policy considerations viewed through a gender lens*. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_535656.pdf. Consultado en mayo de 2021.

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2018). Ley 6.025 - Ley de Empleo - Modificación. Disponible en http://www2.cedom.gob.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley6025.html. Consultado en septiembre de 2021.

Legislatura de la Rioja (2016). *Ley 9.655*. Disponible en https://legislaturalarioja.com/leyes/L9655.pdf. Consultado en septiembre de 2021.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2021). *Entra en vigor el primer tratado internacional sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo*. Disponible en https://www.argentina.gob.ar/noticias/entra-en-vigor-el-primer-tratado-internacional-sobre-violencia-y-acoso-en-el-mundo-del. Consultado en septiembre de 2021.

ONU Mujeres, Organización Internacional del Trabajo, & Unión Europea. (2021). *Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina 2020*. Disponible en https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/documentos/publicaciones/2021/03/buenas-practicas%20de%20empresas%20weps%20en%20argentina%202020%20edicin%20covid-19%20web.pdf?la=es&vs=421. Consultado en mayo de 2021.

Sanofi. (2019). *Sanofi Argentina implementará 6 meses de licencia parental paga para sus colaboradores sin distinción de género*. Disponible en https://www.sanofi.com.ar/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Latin-America/Sanofi-AR/Home/News/19-11-25-SANOFI--Gacetilla-Licencia-parental-Argentina-VF.pdf?la=es. Consultado en septiembre de 2021.

Segato, R. (2020). *Se prueban a sí mismos que son hombres a través de la violencia*. ANRed. Disponible en https://www.anred.org/2020/01/22/rita-segato-se-prueban-a-si-mismos-que-son-hombres-a-traves-de-la-violencia/. Consultado en mayo de 2021.

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

Creado en alianza entre la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y financiado por la Unión Europea (UE) a través de su Instrumento de Asociación, el Programa "Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio" promueve la igualdad de género a través del sector privado con el fin de aumentar el empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo.

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

ONU MUJERES

ONU MUJERES Argentina
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
argentina@unwomen.org

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