

BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA 2020

(EDICIÓN COVID-19)

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

ARGENTINA
FEBRERO 2021



Financiado por

Unión Europea



**COVID-19
RESPUESTA**


© 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 y la Unión Europea –con financiación de su Instrumento de Asociación- con el objetivo de promover el empoderamiento económico de las mujeres y la igualdad de género en el sector privado.

Autora: Vanesa Vidal.

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

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

Diseño y diagramación: María Nela Díaz.

Expresamos nuestro agradecimiento a Paula Narvaez, quien coordinó el trabajo previo a la publicación; Valerie Busch por su colaboración en la elaboración del reporte, a las consultoras del Programa, Andrea Fiori, Verónica Giménez, María Cecilia Lazarte, Mariana Massaccesi y Silvana Mondino, por las observaciones que formularon sobre esta publicación, y a las empresas WEPS argentinas, que compartieron sus prácticas.

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

CONTENIDOS

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS	4
PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	7
SECCIÓN 1: LAS EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA	9
1.1. Empresas WEPs por zona geográfica	9
1.2. Empresas WEPs por sector	10
1.3. Empresas WEPs por tamaño	10
1.4. Empresas WEPs por grado de avance al momento de la adhesión	11
SECCIÓN 2: PLANES DE ACCIÓN	13
2.1. Ranking de dimensiones y subdimensiones en planes de acción	13
2.2. Descripción de las iniciativas más relevantes planificadas	14
SECCIÓN 3: BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA	22
3.1. Dimensión: Liderazgo y estrategia	22
3.2. Dimensión: Lugar de trabajo	23
3.3. Dimensión: Mercado	29
3.4. Dimensión: Comunidad	31
SECCIÓN 4: BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs ARGENTINAS EN CONTEXTO COVID-19	35
4.1. Impacto de la pandemia en las mujeres	35
4.2. Iniciativas implementadas por las empresas	37
4.2.1. Dimensión: Liderazgo y estrategia	37
4.2.2. Dimensión: Lugar de trabajo	38
4.2.3. Dimensión: Mercado	40
4.2.4. Dimensión: Comunidad	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE GRÁFICOS Y TABLAS

GRÁFICO 1: Distribución de empresas WEPs por zona geográfica (% de empresas)	9
GRÁFICO 2: Distribución de empresas WEPs por provincia (% de empresas)	10
GRÁFICO 3: Sectores representados entre las empresas WEPs (% de empresas)	10
GRÁFICO 4: Empresas WEPs por tamaño	11
GRÁFICO 5: Grado de avance al momento de la adhesión	12
TABLA 1: Ranking de dimensiones y subdimensiones en planes de acción	14
TABLA 2: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Liderazgo y Estrategia	15
TABLA 3: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Lugar de Trabajo	17
TABLA 4: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Mercado	19
TABLA 5: Principales iniciativas incluidas en planes de acción para Comunidad	20

PRÓLOGO

Esta nueva edición del reporte “Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina” se encuentra atravesada por la crisis sanitaria, económica y social desatada a nivel mundial debido a la pandemia de COVID-19. En dicho contexto, las desigualdades de género preexistentes se profundizaron y tomaron una dimensión ampliada. Al igual que en otras emergencias sanitarias, durante esta pandemia las mujeres se vieron expuestas de forma desproporcionada a riesgos de salud y económicos, y esto se vincula con la persistente discriminación que sufren en las diferentes áreas de la vida. En este sentido, el virus fue un catalizador que amplificó e hizo más evidentes las desigualdades estructurales.

Tanto la vida cotidiana -personal y laboral- como la situación económica fueron afectadas por la crisis sanitaria, produciendo impactos específicos en las mujeres. Las tareas del ámbito laboral y personal confluyeron en el espacio de los hogares, que se convirtieron en escuelas y oficinas, a la vez que siguieron siendo espacios domésticos, pero con demandas recargadas por la falta de redes de soporte y por la intensificación del trabajo de limpieza y de cuidado (de niñas, niños, adultos mayores y personas en situación de riesgo). De este modo, las mujeres vieron multiplicadas sus responsabilidades, lo cual restringió su disponibilidad para realizar trabajo remunerado. A su vez, la disminución de la actividad económica profundizó la desventaja previa y estructural de las mujeres en el mercado de trabajo, dado que ellas se concentran en trabajos de la economía informal, en emprendimientos pequeños y en los sectores de la actividad económica que fueron más afectados por la pandemia. Por otro lado, el sector salud, que vio multiplicada su demanda en tiempos de pandemia, ocupa a una gran cantidad de mujeres en la primera línea de atención. De este modo, ellas asumen mayores costos tanto físicos como emocionales. Finalmente, se incrementó la violencia de género, que encontró a las mujeres en situación de aislamiento con los perpetradores y con restricciones para movilizarse en busca de ayuda.

En dicho contexto, las llamadas por violencia de género a la línea 144 aumentaron un 40% durante el periodo de aislamiento obligatorio por la pandemia en 2020 en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires.

Ante esta situación, los esfuerzos del sector público y privado buscaron contribuir a mitigar los impactos de la pandemia en quienes fueron más afectadas y afectados por ella, especialmente las mujeres. En Argentina, el Gobierno Nacional impulsó diversas iniciativas con perspectiva de género destinadas a brindar soporte a la población más vulnerabilizada, ubicándose como el país más activo al respecto, según el COVID-19 Global Gender Response Tracker del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y ONU Mujeres¹.

Desde el sector privado, las empresas WEPs trabajaron durante la pandemia para continuar realizando su aporte a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Las actividades del Programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio”, iniciativa conjunta de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea (UE), su principal financiador (en lo sucesivo “el Programa” o “el Programa Ganar-Ganar”), siguieron adelante a pesar de las dificultades que planteó la crisis. El programa adaptó sus acciones a la modalidad virtual y mantuvo el asesoramiento y asistencia técnica a las empresas en su compromiso con la igualdad de género, buscando adecuar sus prácticas al nuevo contexto. Para abordar la problemática de la violencia contra las mujeres y las niñas, la Iniciativa Spotlight y el programa Ganar-Ganar aunaron sus esfuerzos para trabajar en el sector privado a través de la red de empresas signatarias de los WEPs en Argentina.

La súbita migración al mundo virtual, si bien presentó un enorme desafío para seguir operando, también ofreció la posibilidad de que el mensaje del Programa

¹ <https://data.undp.org/gendertracker/>

Ganar-Ganar llegará a más personas. Los equipos de dirección de las empresas reforzaron su compromiso con la igualdad a través de su participación en diversos webinars, en los cuales compartieron las buenas prácticas implementadas, así como iniciativas preexistentes que fueron sostenidas a través de la crisis.

Este reporte recoge la experiencia del trabajo conjunto entre ONU Mujeres Argentina y las empresas signatarias de los WEPs hasta junio de 2020, y comparte las buenas prácticas y las acciones planificadas por las compañías para seguir contribuyendo a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Específicamente, la Sección 4 releva las iniciativas que las empresas implementaron para dar respuesta a la crisis generada por la COVID-19 con perspectiva de género, utilizando sus recursos y capacidades para proteger a su personal, atender las necesidades de mujeres proveedoras y clientas, y contribuir a resolver las problemáticas de mujeres y niñas en sus comunidades.

Durante la emergencia se evidenciaron aspectos estructurales de la desigualdad de género y la compleja interconexión de factores que operan en detrimento del empoderamiento de las mujeres. La sobrecarga de tareas de cuidado, las menores oportunidades en el mercado laboral y el mundo de los negocios y la violencia de género, surgieron como cuestiones que debieron ser atendidas tanto por las empresas como por la sociedad en su conjunto.

Problemáticas que hasta entonces habían permanecido en el ámbito de “lo personal”, pasaron a integrar la agenda de las empresas, que debieron revisar el modo tradicional de organización del trabajo con perspectiva de género y redefinir su rol en relación con la propia organización, la comunidad y la cadena de valor. En dicho contexto se tornó clave la construcción colectiva de ideas y el trabajo en conjunto entre distintos sectores para encontrar respuestas a problemas complejos, que, si bien se hicieron visibles en pandemia, son históricos y sistémicos. Por ello, la crisis fue (y sigue siendo) también una gran oportunidad para repensar la realidad y el rol de los distintos actores en la misma con enfoque de género.

Celebramos el esfuerzo realizado hasta ahora y alentamos al sector privado a sostener esta nueva mirada duran-

te el proceso de recuperación pospandemia y a consolidar a largo plazo su rol como actor clave para propiciar espacios de trabajo y comunidades más igualitarias.

Desde ONU Mujeres acompañaremos a las compañías en este camino y seguiremos ofreciendo nuestra guía para continuar avanzando hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, contribuyendo a la agenda planteada hace 25 años en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer.

INTRODUCCIÓN

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

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

En América Latina y el Caribe, el Programa se implementa desde 2018 en seis países: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay.

Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs, por sus siglas en inglés), creados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas en 2010, y firmados por más de 4250 empresas en todo el mundo y 1250 en América y el Caribe, son la plataforma para que las compañías impulsen la igualdad de género desde su liderazgo, pongan en marcha medidas explícitas, adopten deliberadamente políticas e inviertan en la promoción de la igualdad de género en el Lugar de trabajo, el Mercado y la Comunidad.

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

1. Establecer un liderazgo corporativo de alto nivel para la igualdad de género.
2. Tratar a todos los hombres y las mujeres de forma justa en el trabajo. Respetar y apoyar los derechos humanos y la no discriminación.
3. Asegurar la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y las trabajadoras.
4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
5. Implementar el desarrollo empresarial y las prácticas de la cadena de proveedores y de marketing que empoderen a las mujeres.
6. Promover la igualdad a través de iniciativas comunitarias y de cabildeo.
7. Medir y publicar informes de los progresos hacia la igualdad de género.

En Argentina, 156 empresas² ya firmaron su compromiso de apoyo a los WEPs y están trabajando para contribuir al empoderamiento económico y al liderazgo de las mujeres como base para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo³.

En el marco del Programa Ganar-Ganar, ONU Mujeres brinda apoyo a las firmas argentinas adheridas a los WEPs en las distintas instancias necesarias para pasar del compromiso a la acción.

El primer paso es realizar un autodiagnóstico en línea y gratuito a través de la Herramienta Empresarial de Género WEP (<https://weps-gapanalysis.org>) que fue diseñada⁴ en

2 Empresas adheridas a los WEPs en Argentina al 30 de junio de 2020

3 Para obtener más información sobre los WEPs y firmar la Declaración de Apoyo visite www.weps.org/join.

4 La Herramienta Empresarial de Género WEP es un proyecto conjunto de UN Global Compact, UN Women, IDB, con el apoyo de los gobiernos

base a dichos principios y en consulta con más de 170 empresas. Sus preguntas se basan en la práctica empresarial, así como en normas e indicadores internacionales.

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

La presente edición 2020 del informe Buenas Prácticas de Empresas WEPs en Argentina recoge los aprendizajes y las acciones de empresas adheridas a los WEPs a junio de 2020, actualizando la información contenida en la edición 2019 y considerando el particular contexto de la pandemia por COVID-19. Al compartir la experiencia de quienes ya comenzaron a trabajar a favor de la igualdad de género el reporte contribuye a la construcción de una comunidad de buenas prácticas entre los actores del sector empresarial en el país y busca motivar a más organizaciones a sumarse.

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

Con el fin de analizar las prácticas implementadas por las empresas WEPs en Argentina y su evolución en el marco del Programa, este documento actualiza la Edición 2019⁵ y se organiza en torno a los siguientes focos:

- Mapeo de la situación de las empresas al momento de adherir a los WEPs. Para ello, se analizaron los resultados de las evaluaciones de autodiagnóstico reportados por 97 empresas (Herramienta Empresarial de Género WEP).
- Relevamiento y análisis de las iniciativas planificadas a futuro por las empresas en sus planes de acción.
- Análisis y selección de buenas prácticas, a través de una encuesta cualitativa a las empresas adheridas, así como entrevistas o consultas puntuales para relevar las prácticas vigentes. En esta Edición, además de las prácticas recurrentes, se relevaron aquellas implementadas como respuesta a la pandemia por COVID-19.

Este informe se organiza en cuatro secciones. En la Sección 1 se describen las principales características de las empresas adheridas a los WEPs en Argentina, tales como su tamaño, su distribución geográfica, el sector de la actividad económica al que pertenecen y su grado de avance en igualdad de género al momento de comenzar la implementación de los WEPs. Las secciones 2, 3 y 4 se dedican a analizar las iniciativas de estas organizaciones en relación a la igualdad de género. En la Sección 2 se examinan las líneas de acción planificadas a futuro. En la Sección 3 se seleccionan y se detallan las iniciativas implementadas más relevantes o novedosas. En la Sección 4 se presentan las acciones con perspectiva de género que las empresas implementaron en el contexto COVID-19 en Argentina.

de Japón y Alemania, BSR, The Coca-Cola Company, Itaipu, y KPMG.

⁵ Para la realización de este informe se tomaron las siguientes fechas de corte:

- Empresas adheridas a los WEPs, autodiagnósticos reportados por las empresas (Herramienta Empresarial de Género WEP) y prácticas implementadas al 30 de junio de 2020.

- Planes de acción presentados al 20 de julio de 2020.

No obstante, debe considerarse que la situación de las empresas está en permanente evolución, tanto en términos de cantidad y características de

las organizaciones adheridas, como de las iniciativas implementadas.

SECCIÓN 1: LAS EMPRESAS WEPs

EN ARGENTINA

Las empresas WEPs, a través de su compromiso y acción en favor de la igualdad de género, tienen el potencial de convertirse en agentes de cambio no solo en su propia organización sino también en su ecosistema social y de negocios. Las 156 compañías relevadas en este informe tienen la posibilidad de impactar en más de 144.000 empleadas mujeres⁶ a través de sus iniciativas a favor de la igualdad de género. Si, además, las empresas incorporan iniciativas orientadas a su cadena de valor y a su comunidad, el impacto de sus acciones se expande de manera significativa.

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

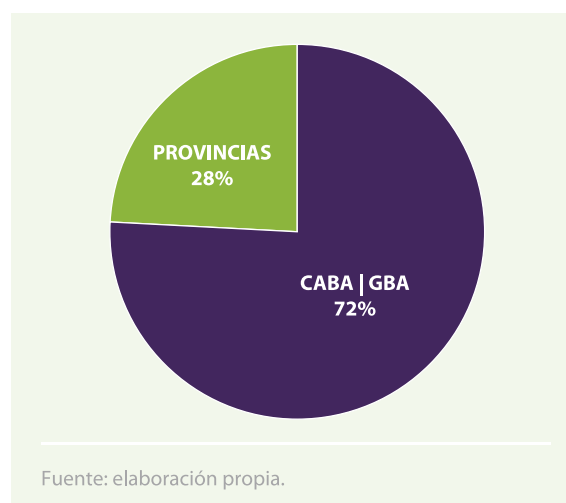
1.1. Empresas WEPs por zona geográfica

El 72% de las empresas WEPs en Argentina se concentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires (CABA Y GBA). El 28% se encuentra en las provincias de Buenos Aires, Chaco, Chubut, Cór-

doba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Mendoza, Misiones, Río Negro, Salta y Santa Fe (ver Gráficos 1 y 2). Con el objetivo de lograr mayor cobertura geográfica e impulsar la diversidad, el Programa Ganar-Ganar en Argentina desarrolla una estrategia activa para impulsar la adhesión de empresas WEPs en las distintas regiones del país. Esto permitió incrementar la participación de empresas de las provincias de 22 a 28%.

GRÁFICO 1

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



Fuente: elaboración propia.

⁶ Estimación realizada en base al siguiente procedimiento: a) Se definió la cantidad total de personal de cada empresa WEPs (en los casos en que no se disponía del dato se estimó en base a diversas fuentes). b) Se determinó la cantidad de empleadas mujeres para cada empresa en función del porcentaje promedio de representación femenina por sector económico, según lo definido por CIPPEC (<https://www.cippec.org/grafico/proporcion-de-mujeres-distribucion-de-la-fuerza-laboral-femenina-y-salario-promedio-por-sector-economico/>). Para las industrias en las que no había un porcentaje de participación femenina específico se aplicó el porcentaje general definido por INDEC, tal como surge en la publicación: OIT (2019a). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Argentina. c) Se sumó la cantidad estimada de mujeres para cada empresa. Además, se hizo una segunda estimación contra la cual se comparó la anteriormente mencionada y, por prudencia, se consideró la que arrojaba el valor más pequeño. Esta segunda estimación de mujeres empleadas se hizo en función de su participación en la plantilla de empresas según tamaño, para lo cual se consideró el informe de OIT (2019a).

Provincia	Porcentaje
Salta	10%
Tucumán	1%
Catamarca	1%
Santiago del Estero	1%
Chaco	1%
Formosa	1%
Corrientes	1%
Santa Fe	5%
Entre Ríos	1%
San Juan	1%
Córdoba	3%
San Luis	1%
Mendoza	1%
La Pampa	1%
Neuquén	1%
Río Negro	1%
Chubut	1%
Santa Cruz	1%
Tierra del Fuego	1%
GBA	72%

Los sectores que están menos representados son: farmacéutica y biotecnología (4%); automotrices y autopartistas (3%); equipamiento electrónico y eléctrico (3%); equipos y servicios de salud (3%); servicios de software y computación (3%) y telecomunicaciones (1%).

Sector	Porcentaje
Alimentos y bebidas	16.5%
Consultoras, estudios y cámaras	14.0%
Bancos y servicios financieros	9.0%
Transporte y esparcimiento	7.0%
Electricidad y energía	5.5%
Industria general	5.5%
Minorista/ Retail	5.5%
Medios	4.5%
Seguros	4.5%
Química y cosmética	4.5%
Otros	4.0%
Farmacéutica y biotecnología	3.5%
Automotrices y autopartistas	3.0%
Equipamiento electrónico y eléctrico	2.5%
Equipos y servicios de salud	2.5%
Servicios software y computación	2.5%
Telecomunicaciones	1.0%

Con respecto a los sectores de la actividad económica que están más representados entre las empresas WEPs en Argentina, se encuentran: alimentos y bebidas (17%); consultoras, estudios y cámaras (14%); bancos y servicios financieros (9%); transporte y esparci-

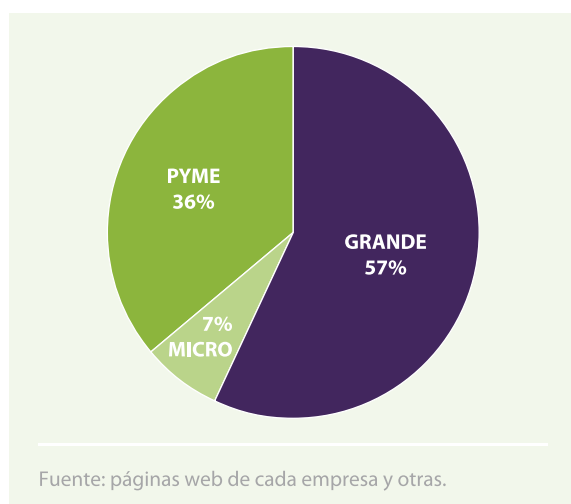
Si se analizan las empresas WEPs en relación a su tamaño⁷, se observa que el 57% de las firmas adhi-

BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPS EN ARGENTINA. EDICIÓN COVID-19
PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO"

das son grandes, un 36% son pequeñas y medianas (PYMES) y un 7% son microempresas.

En el caso de las grandes empresas, las iniciativas en favor de la igualdad de género habitualmente se enmarcan en iniciativas globales o corporativas más amplias, que son acompañadas por el compromiso del *management* local. En el caso de empresas pequeñas o medianas (PYMES), se observa un fuerte impulso derivado del compromiso personal de sus dueñas/os o fundadoras/es, reforzado por una cultura organizativa alineada a dichos valores. Además, muchas de las PYMES WEPs en Argentina son de propiedad de mujeres, quienes encuentran en el Programa un aliado para trabajar en favor de la igualdad de género. Los espacios de liderazgo en las compañías habitualmente operan como *clubes de hombres*⁸ atravesados por lógicas masculinas que dejan fuera la experiencia y subjetividad femenina. Las mujeres líderes o dueñas de empresas tienen una experiencia en común en tanto mujeres en puestos de conducción, pero, a su vez, carecen de modelos de rol o de instancias para compartir sus desafíos y aspiraciones. De este modo, ellas encuentran en el Programa un espacio de intercambio de experiencias con otras mujeres en el mundo de los negocios y, también, una vía para canalizar su compromiso con la igualdad de género.

GRÁFICO 4
Empresas WEPs por tamaño.



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

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

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

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

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

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

⁸ Lang, I. (2011). Co-opt the old boys' club: Make it work for women. *Harvard Business Review*. 89 (11).

- Ampliar las relaciones y las compras a empresas de propiedad de mujeres.
- Incentivar a las empresas proveedoras a trabajar a favor de la igualdad de género.
- Incorporar la perspectiva de género en sus acciones de comunicación y publicidad como una forma de impulsar el empoderamiento de las mujeres y evitar la reproducción de estereotipos o la utilización de lenguaje sexista.
- Insertar el enfoque de género en el diseño y desarrollo de productos y servicios como una forma de considerar las necesidades específicas de las mujeres.

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

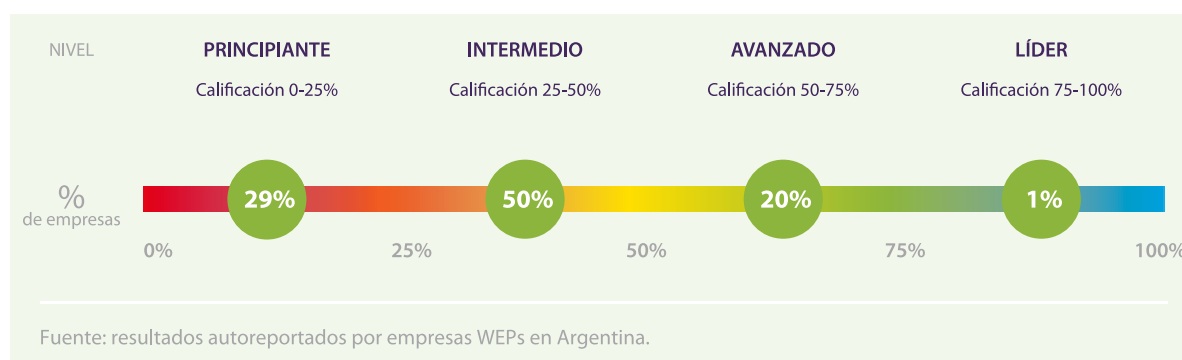
Finalmente, el Principio 7 (que sugiere medir y comunicar los avances y las acciones a favor de la igualdad de género) es transversal a todos los demás y se evalúa a través de uno de los niveles del marco de gestión.

Como resultado de dicha autoevaluación, cada empresa obtiene una calificación que le permite conocer su grado de avance en igualdad de género e identificar

las áreas que requieren mayor atención. Para conocer la situación de las empresas WEPs en Argentina al momento de la adhesión, se evaluaron las respuestas auto-reportadas por 97 empresas que habían completado el autodiagnóstico a junio de 2020. Como resultado de dicho análisis se observó que las empresas WEPs en Argentina, al momento de la adhesión, se concentraban en el nivel “Intermedio” de desempeño (50% de las empresas obtuvieron una calificación entre 25 y 50%). Un 29% de las empresas se encontraban en nivel “Principiante” (entre un 0 y 25%) y solo un 21% estaban en los niveles “Avanzado” (entre un 50 y 75%) y “Líder” (mayor al 75%), tal como se expone en el Gráfico 5.

Además, la performance de las empresas varía según la dimensión. Las empresas tienen un desempeño avanzado en Liderazgo y estrategia (calificación promedio del 44%), intermedio en Lugar de trabajo y Comunidad (del 36% y 28%, respectivamente), y principiante en relación a acciones vinculadas con el Mercado (17%). Resumiendo, a partir de la autoevaluación de las empresas al momento de comenzar el programa se observan grandes oportunidades de mejora en relación a propiciar la igualdad en el mercado, a través de la cadena de valor, fundamentalmente por medio 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.

GRÁFICO 5
Grado de avance al momento de la adhesión



SECCIÓN 2: PLANES DE ACCIÓN

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

Al 20 de julio de 2020, 47 firmas adheridas habían finalizado sus planes de acción en los cuales incluyeron iniciativas vinculadas con las dimensiones Liderazgo y estrategia, Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad. A continuación, se realiza un ranking de iniciativas planificadas por las empresas, organizadas por dimensión y subdimensión (Sección 2.1.). Luego, se describen las iniciativas más relevantes en cada una de las dimensiones (Sección 2.2.).

2.1. Ranking de dimensiones y subdimensiones en planes de acción

Entre las iniciativas planificadas (Tabla 1), se observa una gran concentración de acciones orientadas a impulsar la igualdad de género en el lugar de trabajo (el 45% de las acciones planificadas). En particular, éstas se vinculan con: brindar apoyo a los trabajos de cuidado (12% de las iniciativas planificadas), asegurar la igualdad de género en los procesos de contratación (8%), impulsar la promoción y el desarrollo de carrera de las mujeres (7%), apoyar a las mujeres víctimas de violencia, acoso o explotación (6%) y fomentar el equilibrio de las responsabilidades de la vida y el trabajo (6%).

En segundo lugar, se encuentran las iniciativas orientadas a impulsar la igualdad de género en el Mercado, que representan un 25% del total de acciones propuestas por las empresas. Esto significa un avance, logrado en el marco del Programa, con respecto a la situación en que las organizaciones adhirieron a los WEPS, dado que, en dicho momento, las compañías tenían pocas iniciativas orientadas a incorporar la perspectiva de género en relación al Mercado. Para progresar en este aspecto, muchas empresas planificaron iniciativas orientadas a impulsar la compra a empresas de mujeres (10% del total de acciones planificadas) y trabajar sobre la comunicación y marketing con perspectiva de género (6%), entre otras.

Las dimensiones menos abordadas en los planes de acción son Liderazgo y estrategia (16% de las acciones planificadas) y Comunidad (14%), por lo cual éstas siguen siendo áreas que ofrecen oportunidades de mejora.

A continuación, en la sección 2.2., se detallan las iniciativas más relevantes consideradas en los planes de acción para cada dimensión.

TABLA 1

Ranking de dimensiones y subdimensiones en *planes de acción*

Dimensión	Subdimensión	# Iniciativas	% s/ total iniciativas
Liderazgo y estrategia	Capacitación y sensibilización a directivos/as.	23	6%
	(Re)diseño de políticas y estrategias.	15	4%
	Comunicación y difusión del compromiso con la igualdad.	11	3%
	Otros.	11	3%
	Subtotal Liderazgo y estrategia	60	16%
Lugar de trabajo	Trabajo de cuidado y corresponsabilidad.	47	12%
	Contratación.	31	8%
	Desarrollo de carrera y promoción.	28	7%
	Violencia, acoso y explotación sexual.	23	6%
	Equilibrio vida-trabajo.	22	6%
	Remuneración.	15	4%
	Salud y otros.	10	2%
Subtotal Lugar de trabajo		176	45%
Mercado	Ampliación de relaciones con empresas proveedoras de propiedad de mujeres.	41	10%
	Perspectiva de género en comunicación y marketing.	25	6%
	Diseño de productos y servicios con perspectiva de género.	20	5%
	Impulso al desempeño de empresas proveedoras en igualdad de género.	15	4%
	Subtotal Mercado	101	25%
Comunidad	Comunidad.	54	14%
	Subtotal Comunidad	54	14%
Total de iniciativas en los planes de acción		391	100%

2.2 Descripción de las iniciativas planificadas más relevantes

Dimensión: Liderazgo y estrategia

El compromiso de la alta dirección es condición indispensable para que las empresas puedan implementar exitosamente acciones que contribuyan a la igualdad de género. Al momento de la adhesión, la gran mayoría de las empresas ya disponían de una política de no discriminación e igualdad. No obstante, en el marco del programa Ganar-Ganar, las empresas planifican profundizar y ampliar el alcance de sus políticas, incorporando las diversas dimensiones de la igualdad de género.

Algunas iniciativas planificadas giran en torno a fortalecer la capacitación y comunicación dirigida a

los niveles de conducción, condición necesaria para poder implementar la política de igualdad. De este modo, se busca sensibilizar y concientizar a los líderes sobre la temática para consolidar su apoyo a las iniciativas en favor de la igualdad de género. Finalmente, las compañías buscarán difundir su compromiso con la igualdad, contribuyendo a liderar el cambio en sus organizaciones y en sus industrias.

Si bien, como se menciona, el apoyo de la dirección es condición necesaria para avanzar hacia la igualdad de género, se requieren acciones concretas para poner en práctica dicho compromiso. En este sentido, las siguientes secciones describirán las iniciativas planificadas por las empresas con respecto a Lugar de trabajo, Mercado y Comunidad.

TABLA 2

Principales iniciativas incluidas en planes de acción para *Liderazgo y Estrategia*

Iniciativa	# y % de empresas (*)
Capacitación y sensibilización a directivos.	21 (45%)
(Re)diseño de políticas y estrategias.	14 (30%)
Comunicación y difusión del compromiso con la igualdad.	10 (21%)

(*) Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y el porcentaje sobre el total de empresas (total: 47 empresas que entregaron sus planes de acción).

Dimensión: Lugar de trabajo

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

TRABAJOS DE CUIDADO, CORRESPONSABILIDAD Y EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO

Para apoyar el trabajo de cuidado, gran parte de las empresas planificaron acciones en torno a la ampliación de las licencias.

Por un lado, las empresas se propusieron extender las licencias a personas no gestantes, cuidadoras/es secundarias/os, familias monoparentales/monomarentales, adoptantes y también otorgar más días para las licencias existentes, principalmente para padres. No obstante, los días de licencia por maternidad siguen siendo muy superiores a los ofrecidos por paternidad, lo que refuerza la idea de que las mujeres son las principales responsables de las tareas de cuidado.

Por otro lado, las compañías planifican acciones vinculadas al uso de las licencias, tales como ofrecer incentivos para que los hombres tomen la licencia de paternidad, monitorear el uso de las licencias por sexo, brindar apoyo para planificar la licencia (tanto para la/el empleada/o como para los niveles de supervisión) y actualizar las destrezas de la persona luego de la licencia. Pocas empresas planificaron acciones de sensibilización sobre la corresponsabilidad en los cuidados, lo cual ofrece una oportunidad de mejora para avanzar hacia la igualdad de género. La distribución igualitaria del trabajo de cuidado es indispensable para compensar los impactos negativos que tiene para las mujeres el hecho de ser las principales usuarias de los beneficios y licencias. Alentamos a las compañías a realizar un trabajo profundo al respecto, que involucre cuestionar creencias, concientizar y monitorear el uso de los beneficios por sexo, así como su impacto diferencial en la carrera de mujeres y hombres.

zación sobre la corresponsabilidad en los cuidados, lo cual ofrece una oportunidad de mejora para avanzar hacia la igualdad de género. La distribución igualitaria del trabajo de cuidado es indispensable para compensar los impactos negativos que tiene para las mujeres el hecho de ser las principales usuarias de los beneficios y licencias. Alentamos a las compañías a realizar un trabajo profundo al respecto, que involucre cuestionar creencias, concientizar y monitorear el uso de los beneficios por sexo, así como su impacto diferencial en la carrera de mujeres y hombres.

CONTRATACIÓN

Los sesgos inconscientes afectan significativamente los procesos de contratación de personal, contribuyendo a la subrepresentación de mujeres en la nómina y afectando negativamente sus posibilidades de acceder a puestos de conducción⁹, particularmente en aquellas industrias más masculinizadas. Dichos sesgos afectan los procesos de reclutamiento, incluso en los países que están más avanzados en igualdad de género¹⁰. Por ello, trabajar de forma intencional para abordar esta problemática es una de las dimensiones clave en la que deben enfocarse las empresas para construir ambientes laborales igualitarios.

Al respecto, las empresas previeron limitar el tipo de información que se solicita a las y los postulantes, de forma tal que los datos sobre planes de matrimonio

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

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

nio, embarazo o responsabilidades de cuidado no perjudiquen las posibilidades de las candidatas mujeres. Algunas empresas planifican prohibir indagar sobre dichas cuestiones y otras tienen previsto presentar curriculum vitae ciegos a responsables de las áreas durante los procesos de selección. Revisar la redacción de los avisos de búsqueda en favor del uso de un lenguaje inclusivo y evitar reproducir estereotipos son otras de las acciones planificadas. Por otro lado, ciertas empresas diseñaron acciones de marca para convocar mujeres y conformar un semillero o priorizar su contratación para cubrir puestos. Finalmente, una iniciativa a destacar es la conformación de equipos de reclutamiento capacitados y balanceados en términos de género. Todo cambio en materia de género requiere ser acompañado de acciones de sensibilización que contribuyan al cambio cultural y a la paulatina eliminación de sesgos no conscientes en toda la organización. Algunas compañías prevén este tipo de actividades, pero es preciso que esta práctica se extienda a más empresas.

DESARROLLO DE CARRERA Y PROMOCIÓN

Las acciones destinadas a promover la carrera laboral de las mujeres son una herramienta fundamental para contribuir a la igualdad de género en el Lugar de Trabajo. Investigaciones previas en el mundo señalan la significativa merma de mujeres a medida que se avanza en la carrera corporativa hacia puestos de mayor nivel, situación que se explica a partir de las menores oportunidades de ellas para ascender¹¹.

Por ello, para impulsar el desarrollo de carrera de las mujeres, algunas firmas se propusieron analizar la distribución de la nómina de personal por sexo y nivel jerárquico, mapear mujeres con alto potencial, ofrecer capacitación y sensibilización a colaboradoras/es sobre la problemática de género en el avance de carrera de las mujeres y, finalmente, capacitarlas (principalmente en liderazgo) para acercarles herramientas que faciliten su desarrollo. Otras iniciativas interesantes, aunque poco frecuentes en los planes de acción, son la mentoría, el coaching y el soporte a las mujeres para el desarrollo de sus redes.

Los beneficios de recibir mentoría son particularmente relevantes para las mujeres y sus carreras, y esto es incluso más importante en industrias u organizaciones con una cultura masculina, competitiva o con escasa representación femenina. Además, ellas habitualmente evidencian cierta dificultad para hacerse visibles, sus redes de contactos son menos desarrolladas y suelen ser excluidas de redes informales claves por las que circula la influencia y el poder.

Por lo tanto, alentamos a más empresas a facilitar el vínculo de las empleadas mujeres con mentoras/es que brinden consejo, apoyo y confirmación con el objetivo de aumentar su exposición, visibilidad e impulsar sus redes.

REMUNERACIÓN

La brecha de ingresos es una importante dimensión de la desigualdad de género. En América Latina, “por cada hora trabajada, las mujeres reciben ingresos laborales que son, en promedio, 17% inferiores a los de los hombres” en condiciones similares (CEPAL & OIT, 2019:31). En Argentina, la brecha de ingresos es aún mayor: las mujeres ganan en promedio un 25% menos que los varones¹² y esta situación se profundiza para las trabajadoras informales. La brecha es producto de las diversas formas en las que se expresa la desigualdad que afecta a las mujeres en el mercado de trabajo. Como consecuencia de que las mujeres ocupan puestos de menor rango (segregación vertical), tienen trabajos más flexibles e informales (*part-time*, temporales o de autoempleo) y se concentran en puestos o sectores de la economía que son peor remunerados (segregación horizontal), el ingreso promedio de ellas es menor al de los hombres. La segregación horizontal también se refleja en las políticas de remuneración del sector privado, en tanto las áreas de las empresas que están feminizadas son las peor remuneradas.

A su vez, las pautas culturales y estereotipos de género crean las condiciones de posibilidad para la generación de la brecha de ingresos. Considerar al hombre como el proveedor principal en los hogares y asignar a las mujeres la responsabilidad principal por las tareas de cuidado construye condiciones estructurales

11 McKinsey (2018). Women in the marketplace.

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

desiguales en el mercado laboral que impactan en los niveles promedio de remuneración por sexo.

Dado el gran impacto del sector privado como empleador, su aporte es clave para reducir la brecha de género en la remuneración.

Algunas empresas se propusieron diagnosticar la brecha de salarios y beneficios como punto de partida para avanzar hacia la igualdad en los ingresos, por ejemplo, a través de la Herramienta de Diagnóstico de Igualdad de Remuneración (DIR) desarrollada por ONU Mujeres en el marco del Programa Ganar-Ganar, por medio de la cual analizarán su cumplimiento con respecto al principio de “Igual remuneración por trabajo de igual valor” establecido por el Convenio Nro. 100 de la OIT. Dicho convenio, ratificado por la República Argentina en 1956, define las pautas para asegurar que hombres y mujeres sean remunerados de forma igualitaria.

ENTORNO LIBRE DE VIOLENCIA, ACOSO Y EXPLOTACIÓN SEXUAL

En relación a la violencia, el acoso y la explotación sexual, el trabajo de las empresas aumentó significativamente, evidenciando una toma de conciencia del sector privado acerca de su rol en la lucha contra esta problemática.

El foco de estas acciones gira principalmente en torno a la violencia doméstica, cuyo alcance e impacto fueron puestos en evidencia durante la pandemia COVID-19. No obstante, si bien la violencia contra las mujeres puede producirse en todas las esferas de la interacción social (el hogar, el trabajo, los espacios públicos, etc.) y las organizaciones empresarias tienen responsabilidad sobre las situaciones que ocurren en el ámbito de trabajo, ésta es una dimensión de la violencia escasamente abordada por las compañías. El Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (Convenio Nro. 190 de la OIT¹³) establece las pautas para abordar esta problemática que afecta de forma desproporcionada a las mujeres. Dicho convenio se aplica a “la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que ocurren durante el trabajo, en relación con el trabajo o como resultado del mismo”, tan-

to en empresas públicas como privadas de la economía formal e informal¹⁴. Dicho instrumento jurídico insta a las organizaciones empleadoras a disponer de una política relativa a la violencia y el acoso en el Lugar de trabajo, a considerar esta temática en la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo, a adoptar medidas para prevenir y controlar los riesgos de la violencia y el acoso y a proveer capacitación e información al respecto. Por ello, es preciso que las empresas desarrollen protocolos de prevención e intervención ante situaciones de violencia y acoso por razones de género que ocurran en el lugar de trabajo¹⁵, además de las vinculadas con violencia doméstica.

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

13 En 2020, el poder legislativo en Argentina aprobó el proyecto de ley para ratificar el Convenio, con lo cual Argentina avanza hacia la adopción de la mencionada norma.

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

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

TABLA 3

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

Subdimensión	Iniciativa	# y % de empresas (*)
Trabajos de cuidado y corresponsabilidad	Ampliación de licencias y monitoreo de su uso por sexo.	20 (43%)
	Capacitación en sesgos inconscientes y corresponsabilidad.	9 (19%)
	Lactario.	6 (13%)
	Gradual Retorno.	5 (11%)
Desarrollo de carrera y promoción	Acciones de desarrollo de carrera con enfoque de género.	7 (15%)
	Evaluación de la distribución de la nómina por género.	5 (11%)
Contratación	Igualdad de género en los avisos y candidatas/os.	8 (17%)
	Capacitación y balance de género en equipo de reclutamiento.	8 (17%)
	Restricción al tipo de información solicitada a candidatas/os. Blind process.	5 (11%)
Equilibrio vida-trabajo	Evaluación y rediseño de beneficios de conciliación.	7 (15%)
Remuneración	Auditoría de brecha de salarios y beneficios.	13 (28%)
Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual	Protocolo y plan de asistencia a víctimas (atención, licencias y préstamos).	14 (30%)
	Capacitación y concientización sobre violencia.	7 (15%)

(*) Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y el porcentaje sobre el total de empresas (total: 47 empresas que entregaron sus planes de acción).

Dimensión: Mercado

La dimensión Mercado abarca, por un lado, iniciativas vinculadas al impulso de 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.

CADENA DE VALOR

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

En este sentido, algunas empresas se propusieron trabajar con su cadena de suministro a través de la capacitación en igualdad de género a empresas proveedoras y redes de distribución, la creación de una mesa de referentes para implementar la perspectiva de género en las licitaciones, acciones de concientización

sobre violencia de género en contratistas, e incentivos en las licitaciones para empresas proveedoras que capaciten a su personal sobre violencia y establezcan metas de empleadas mujeres.

Otra forma de propiciar la igualdad de género a través de la cadena de valor es impulsando el desarrollo de negocios de mujeres. Las mujeres empresarias y emprendedoras enfrentan desafíos adicionales a los que deben sortear los varones y ello se deriva de múltiples factores, tanto financieros como estructurales y culturales. Al incorporar la perspectiva de género en los procesos de adquisiciones, las organizaciones pueden contribuir significativamente a que los negocios de mujeres puedan sortear dichos obstáculos (ONU Mujeres, 2017).

Con este objetivo, algunas de las iniciativas planificadas por las compañías se orientan a impulsar la incorporación de empresas de mujeres como proveedoras, visibilizando y difundiendo sus productos y servicios, o bien, capacitando a emprendedoras o empresarias para aumentar sus posibilidades de participar exitosamente en actividades comerciales. Para ello, las compañías se propusieron analizar la distribución de la base de proveedoras/es por sexo, identificar potenciales empresas proveedoras de propiedad de mujeres, medir y fijar metas de compra, comprar

productos o servicios a emprendedoras de la región, difundir productos y servicios locales comercializados por emprendedoras clientas y ofrecer participar de una tienda *online* a negocios de mujeres. Además, muchas empresas planean brindar capacitación a emprendedoras en gestión de negocios, procedimientos de licitación, herramientas digitales, finanzas, etc.

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

PRODUCTOS Y SERVICIOS CON ENFOQUE DE GÉNERO

Conocer las necesidades y características particulares del mercado de mujeres y diseñar una propuesta de valor adecuada a ellas es uno de los modos de contribuir a la igualdad de género. Un 32% de las empresas se plantearon iniciativas en este sentido. Por ejemplo, algunos bancos planificaron líneas de servicios específicas para emprendedoras o espacios de *co-working* destinados a ellas. En otros casos, algunas firmas consultoras incluyeron en sus planes de acción nuevos productos, tales como programas para el diagnóstico de diversidad y talleres de empoderamiento para clientas.

COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

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

En relación al género, la comunicación y la publicidad pueden reproducir estereotipos sexistas, tener discursos discriminatorios y perpetuar la violencia contra las mujeres, pero también tienen el potencial de convertirse en una herramienta virtuosa para cons-

truir mensajes e imágenes que valoricen el lugar de las mujeres y promuevan su empoderamiento.

Para asegurar la consideración de la perspectiva de género en la Comunicación, algunas empresas se propusieron crear una Mesa de Referentes o incorporar a las áreas de inclusión y diversidad en el diseño de campañas de marketing. Específicamente, se planea analizar los videos institucionales, piezas comunicacionales y publicitarias desde la perspectiva de género, con el objetivo de alterar los roles estereotípicamente femeninos y masculinos y asegurar el uso de lenguaje inclusivo. Se planificaron acciones de capacitación a colaboradoras/es (e incluso a sus proveedoras/es) con el objetivo de facilitar la incorporación del enfoque de género en las acciones de comunicación y marketing.

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

Con las iniciativas planificadas para la dimensión Mercado, las empresas buscan avanzar en una de las áreas que surgieron como oportunidad de mejora a partir de los resultados de los autodiagnósticos iniciales. A continuación, en la Tabla 4, se resumen las principales iniciativas que las empresas consideraron en sus planes de acción relativas a esta dimensión.

TABLA 4

Principales iniciativas incluidas en planes de acción para *Mercado*

Subdimensión	Iniciativa	# y % empresas (*)
Cadena de valor: igualdad en empresas proveedoras	Comunicación y capacitación a empresas proveedoras en igualdad de género.	12 (26%)
Cadena de Valor: mujeres proveedoras	Análisis de la base de empresas proveedoras y compras por sexo.	13 (28%)
	Capacitación interna sobre compras con enfoque de género.	11 (23%)
	Priorización de la compra a empresas de mujeres.	8 (17%)
	Capacitación y apoyo a las mujeres emprendedoras/empresarias.	6 (13%)
Productos y servicios con enfoque de género	Diseño y distribución de productos y servicios con perspectiva de género.	15 (32%)
Comunicación y publicidad con enfoque de género	Análisis y diseño de comunicación y de materiales de marketing desde una perspectiva de género.	13 (28%)
	Capacitación interna.	7 (15%)

(*) Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y el porcentaje sobre el total de empresas (total: 47 empresas que entregaron sus planes de acción).

Dimensión: Comunidad

Los WEPs proponen una mirada amplia del rol del sector privado en la promoción de la igualdad de género y sugiere a las empresas la oportunidad de impactar positivamente en las comunidades desde este enfoque.

En línea con ello, las iniciativas planificadas para impulsar la igualdad de género en las comunidades buscan apoyar el liderazgo y empoderamiento económico de las mujeres, así como abordar problemáticas que las afectan, tales como la violencia de género o la subrepresentación de ellas en ciertos ámbitos de la actividad social y/o económica.

Específicamente, las empresas se proponen capacitar y mejorar la empleabilidad de mujeres que se encuentren en desventaja, apoyar el desarrollo de emprendedoras (por ejemplo, a través de ferias y programas de educación específicos), difundir las nociones de igualdad de género a través de charlas en colegios y universidades y realizar campañas para concientizar sobre violencia de género. Muchas de estas iniciativas se desarrollarán a través del sponsoreo y de alianzas con instituciones especializadas, ya sea ONGs o instituciones académicas. El apoyo económico a organizaciones que promueven la igualdad de género en las comunidades, es otra de las formas de intervención planificada.

Algunas empresas eligen inspirar a las mujeres a ocupar roles no tradicionales sponsoreando y visibilizando a mujeres que desarrollan deportes o profesiones que tradicionalmente fueron consideradas masculinas.

Además, ciertas iniciativas aportan tanto a la dimensión Comunidad como Mercado, este es el caso de las acciones señaladas en la sección anterior, vinculadas con impulsar la compra a emprendedoras locales, o bien, a mujeres de comunidades indígenas.

Finalmente, algunas empresas que ya tienen programas de Comunidad, planificaron incorporar el enfoque de género. Ello implica repensar las iniciativas en curso considerando que mujeres y hombres, a partir de su desigual construcción social y sus distintos procesos de socialización, tienen experiencias diferenciadas. Aportar al empoderamiento de las mujeres requiere comprender cuales son los obstáculos y necesidades particulares de ellas y diseñar programas a medida.

A continuación, en la Tabla 5, se resumen las principales iniciativas que las empresas consideraron en sus planes de acción relativas a esta dimensión.

TABLA 5

Principales iniciativas incluidas en planes de acción para *Comunidad*

Iniciativa	# y % empresas (*)
Capacitación e inserción laboral de mujeres jóvenes y/o en desventaja.	10 (21%)
Apoyo al desarrollo de mujeres emprendedoras y al liderazgo femenino.	9 (19%)
Incorporación de la perspectiva de género en acciones a la comunidad.	6 (13%)
Impulso a la participación de las mujeres en deportes o actividades no tradicionales.	5 (11%)

(*) Cantidad de empresas en las que está planificada la iniciativa y el porcentaje sobre el total de empresas (total: 47 empresas que entregaron sus planes de acción).

SECCIÓN 3: BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPS EN ARGENTINA

En esta sección se presenta una selección de prácticas¹⁶ implementadas por empresas WEPS de Argentina. Dado que se busca compartir buenas experiencias para inspirar y ofrecer guía a otras empresas, no contiene todas las prácticas ni las más recurrentes, sino solo aquellas que se quiere destacar por su grado de innovación o su impacto diferencial.

3.1. Dimensión: Liderazgo y estrategia

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

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

Por otro lado, las áreas de Género o Mujeres Empresarias de diversas cámaras trabajan activamente en el análisis de la situación de su sector con perspectiva de género y fomentan la participación femenina en los espacios de toma de decisiones. En este contexto y para consolidar su compromiso con la igualdad de género, la Confederación

Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y la Cámara Argentina de Turismo (CAT) firmaron los WEPS.

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

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

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

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

¹⁶ Para el relevamiento de dichas prácticas se realizó una encuesta cualitativa a las empresas WEPS adheridas al mes de junio de 2020. Se revisó el material provisto por las empresas y se hicieron entrevistas a algunas compañías. Luego, se evaluaron las prácticas y se seleccionaron las que son más novedosas o diferenciales para avanzar hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Compromisos con la igualdad

Accenture tomó el Compromiso *Getting to Equal* que busca lograr el 50% de mujeres en sus equipos de trabajo para 2025. **American Express** definió como objetivo lograr una representación mínima del 50% de mujeres en todos los movimientos de carrera y en la atracción de nuevos talentos. **Manpower** se propuso tener un 40% de mujeres en puestos de conducción para 2020 a nivel global; **Banco Galicia** se comprometió a tener un 30% de mujeres en puestos de liderazgo para 2025 e YPF un 25% de mujeres en liderazgo para ese mismo año. **Sanofi** tiene el objetivo de alcanzar un 50% de mujeres en puestos directivos en 2025.

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

3.2. Dimensión: Lugar de trabajo

Trabajos de cuidado, corresponsabilidad y equilibrio vida-trabajo

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

Corresponsabilidad en los cuidados: un cambio profundo e imprescindible

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

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

La aplicación de la opción de gradual retorno para padres es otra forma de concientizar e impulsar la corresponsabilidad en los cuidados. En este sentido, **Volkswagen** ofrece esquemas de trabajo flexible con trabajo remoto para acompañar la vuelta al trabajo, durante los primeros tres meses posteriores al nacimiento. Esto es particularmente relevante en la industria automotriz que está altamente masculinizada.

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

Licencias para nuevas modalidades de familia y necesidades particulares

Cervecería y Maltería Quilmes y **Santander** tienen una política de licencias para todo tipo de familias, incluidas LGTBQ+; **Corporación Buenos Aires Sur** ofrece días adicionales de licencia por enfermedad de hijas/os para familias monoparentales y una licencia por enfermedad familiar de 30 días hábiles por año para el cuidado de cónyuge, conviviente, hijas/os y adultos mayores a cargo; y **Banco Galicia** otorga un día de licencia por tratamientos de fertilidad, tanto para mujeres como para hombres. **Banco**

Citi ofrece cuatro semanas para las nuevas madres o padres, sin importar su género o la manera en que esté conformada su familia, incluyendo adopción y subrogación.

Otras empresas otorgan licencias especiales por nacimientos prematuros o que atraviesan alguna dificultad específica. **Manpower** otorga a madres y padres una licencia adicional de 45 días por nacimiento de hija/o prematura/o o con discapacidad; **Natura** ofrece un programa integral de acompañamiento a madres/padres con hijas/os con discapacidad (*soft landing* hasta los dos años, reintegro duplicado de guardería, *upgrade* de salud, *coach* y asesoramiento), y un programa de acompañamiento por adopción para madres/padres (*soft landing* de un año para niñas/os menores de cinco años y de seis meses si tiene más de cinco años).

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

Para acompañar el proceso de adaptación poslicencia, diversas empresas disponen de programas de gradual retorno con opciones de *teletrabajo* y/o jornada reducida. Por ejemplo, Cervecería y Maltería Quilmes ofrece opciones de *teletrabajo* o reducción de jornada durante los dos primeros años poslicencia. SAP dispone del programa *Back to Work*, por medio del cual ofrece apoyo a toda persona que vuelve de una licencia (de cualquier tipo) a través de opciones de gradual retorno y del acompañamiento de mentoras/es. Actualmente, la compañía se encuentra incorporando la perspectiva de género en dicho programa.

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

Algunas empresas ya incorporaron la noción de cuidador/a primario/a o secundario/a, con lo cual re-

conocen que las tareas de cuidado pueden estar en cabeza de personas que no son madres o padres biológicos. Este es el caso de Accenture y Danone, que incluyeron dichas figuras en sus políticas.

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

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

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

Contratación

Con el fin de propiciar la igualdad de género en el proceso de reclutamiento y selección de personal, algunas iniciativas interesantes aplicadas por las empresas son: definir objetivos para la contratación de mujeres (IBM),

asegurar el balance de género entre las personas finalistas del proceso de selección (Merck), utilizar la metodología de curriculum ciego, diseñar acciones de marca para atraer mujeres y conformar un semillero (Banco Galicia) y capacitar a su personal sobre sesgos inconscientes en los procesos de selección y contratación (Avon).

Curriculums ciegos: desafiando los sesgos inconscientes en la selección

La metodología de Curriculums ciegos en los procesos de selección asegura que ciertos datos de las/os candidatas/os, tales como nombre, fecha de nacimiento, foto, género, edad o etnia sean excluidos del proceso. Dichos datos no se relacionan con las capacidades profesionales y, por lo tanto, son objetivamente prescindibles para la selección. De esta forma se busca evitar la discriminación por motivos de género, etnia u otros en la valoración de las postulaciones. Ciertos países europeos y empresas en el mundo implementaron este procedimiento con resultados satisfactorios. No obstante, esta metodología no asegura que se evite la discriminación en etapas posteriores, en el momento de la decisión final de contratación, en tanto en esas instancias toda la información sale a la luz. A pesar de ello, la metodología propone un buen ejercicio para confrontar y poner en evidencia los sesgos inconscientes que puedan estar afectando el proceso de selección¹⁷. En este sentido, ciertas empresas WEPs de Argentina, como **Randstad** e **Ingredion** están implementando esta metodología.

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

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

Mujeres en roles no tradicionales en las organizaciones

Para impulsar la igualdad de género en empresas de tecnología, **IBM**, a través de su programa "*Women Game Plan*", definió como objetivo contratar al menos un 50% de mujeres para posiciones de jóvenes profesionales (EPH). Para ello, trabajó con comunidades de mujeres en tecnología e instituciones académicas con el objetivo de aumentar la cantidad de mujeres que se postulan a las búsquedas laborales. Esto llevó a que, durante el primer semestre de 2020, un 75% de las personas contratadas en posiciones EPH fueran mujeres.

Banco Galicia, en alianza con la ONG **Chicas en Tecnología**, ofrece un programa para la capacitación de mujeres en programación. De esta forma, el banco busca cubrir los puestos requeridos en la compañía a la vez que contribuye a reducir la brecha de género en STEM (Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por su sigla en inglés).

En el sector del transporte, **SAETA**¹⁸, que inicialmente tenía muy pocas mujeres choferes de micros y fuertes estereotipos en el proceso de contratación, cuenta actualmente con un 42% de ellas. La empresa reconoció que las mujeres no solo "manejan bien" sino que cuidan mejor los vehículos, requiriendo menos atención de las unidades. De esta forma, la compañía fue modificando su mirada, lo cual la llevó a comprometerse con la igualdad de género a través de la reciente firma de los WEPs.

Arca Continental se propuso aumentar la cantidad de mujeres empleadas a través de una serie de iniciativas. Por un lado, trabajará en la incorporación de medidas que aseguren una contratación más balanceada en términos

18 Es importante aclarar que la diversidad de género en la contratación de choferes fue inicialmente impulsada judicialmente a partir de una demanda contra SAETA.

En 2009 la Cámara de Apelaciones Civil y Comercial, Salta V, ordenó el cumplimiento de un cupo del 30% de mujeres en la planta de choferes de SAETA. Dicha resolución, fue ratificada en 2014 por la Corte Suprema de Justicia de la Nación luego de diversas apelaciones.

A partir de allí, la empresa SAETA modificó sus prácticas de selección llegando actualmente a exceder el cupo inicialmente impuesto por vía legal.

Para más información sobre ello fallo: <https://www.cij.gov.ar/nota-13425-La-Corte-hizo-lugar-a-un-amparo-en-una-causa-por-discriminacion-laboral-.html> (consultado el 21/9/2020)

de género a través de la capacitación y el balance en esta temática en el equipo reclutador, y de la prohibición de establecer requisitos de género en sus avisos o de indagar a las candidatas sobre su planificación familiar. Por otro lado, duplicará la licencia por maternidad y adopción, ofreciendo un incentivo a las mujeres para incorporarse. También medirá el uso de licencias por género e implementará comunicación interna para sensibilizar sobre la corresponsabilidad en los cuidados.

En la industria automotriz, **Renault** (programa Women@Renault) y **Volkswagen** lograron incorporar mujeres en puestos de planta y en una industria tradicionalmente muy masculinizada. Otro caso interesante es el de la industria de energía, donde varias empresas (**Brent Energía y Servicios, ENEL Argentina, Newsan** e **YPF**) están trabajando para aumentar la incorporación de mujeres en posiciones tradicionalmente masculinas (cuadrillas, líneas de media tensión, pozos petroleros, etc.).

Desarrollo de carrera, promoción y remuneración

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

Diagnosticar la representación de mujeres y obstáculos en su carrera

Una iniciativa implementada por las empresas WEPs para diagnosticar su situación en relación a la igualdad de género en el desarrollo de la carrera, es la medición y reporte de la representación por sexo en los distintos puestos. En este sentido, **Merck** comenzó a comunicar por e-mail la distribución por sexo en cada uno de los roles de la empresa a partir de 2019. **Randstad** también monitorea la composición de su nómina y las promociones diferenciadas por sexo.

Otras iniciativas se vinculan con impulsar de forma proactiva e intencionada a las mujeres a través del *pipeline*. Para ello, las empresas están diseñando programas que buscan detectar talentos de mujeres, priorizar o acelerar el avance de ellas en el *pipeline* o fidelizarlas. Banco Galicia, IBM, Manpower y Merck tienen iniciativas al respecto. La firma EY implementó premios para quienes referían mujeres y recontrató a mujeres de su Alumni.

Finalmente, brindarles apoyo a través de acciones de entrenamiento, mentoría y facilitando el desarrollo de sus redes es indispensable para promover su avance de carrera.

Capacitación, mentoría y redes para mujeres

El programa Women Next Generation (WNG) de **IBM** ofrece, durante 18 meses, capacitación y mentoría para impulsar la carrera de mujeres de alto potencial. De este modo adquieren habilidades, aumentan su visibilidad y desarrollan sus redes, lo cual eleva significativamente sus oportunidades de ser promovidas.

Otras empresas con programas de entrenamiento y mentoría para impulsar el desarrollo de carrera son: **American Express, Cervecería y Maltería Quilmes, Dow, Ingredion, Manpower, Renault y Sanofi.**

Las empresas WEPs identifican los sesgos no conscientes como los obstáculos más recurrentes para la implementación de iniciativas en favor de la igualdad de género. Por ejemplo, Renault, Manpower y Farmacity señalaron que las principales barreras que enfrentaron a la hora de implementar dichas iniciativas se vinculaban con aspectos socio-culturales y estereotipos de género. Por ello, diseñar programas de sensibilización y capacitación en sesgos inconscientes para toda la organización es clave para poder avanzar hacia la igualdad. Banco Galicia, Medtronic e YPF ya están trabajando en esta línea. Cosméticos Avon capacita sobre estos sesgos al personal vinculado a procesos de selección.

Remuneración

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

Diagnóstico de la Brecha Salarial de Género (Herramienta DIR)

Para evaluar la brecha salarial, las empresas **GIRE** e **Insud Argentina** están utilizando la Herramienta DIR desarrollada por ONU Mujeres. **GIRE** la aplicó para evaluar la brecha en todos los niveles de conducción (gerenciales y superiores). Por su parte, **Insud Argentina** la utilizó para evaluar a todos los niveles de las empresas del grupo.

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

Por otro lado, las empresas sugirieron que la herramienta permita conocer *online* la experiencia de otras empresas para poder compararse y así seguir trabajando para mejorar las propias prácticas.

Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual

Para contribuir a la lucha contra la violencia, acoso y explotación sexual de las mujeres, algunas empresas disponen de protocolos de actuación interna que establecen los procedimientos ante casos de violencia, principalmente doméstica. Por un lado, ofrecen apoyo a las víctimas de violencia, lo cual se materializa a través de procesos de atención, escucha, asesoramiento y acompañamiento, y también a través de licencias que ofrecen días libres remunerados e incluso préstamos. Esas iniciativas suelen ser acompañadas por una capacitación a

personal interno de la compañía para disponer de una estructura que esté en condiciones de tratar adecuadamente cada caso. Para llevar adelante estas acciones, las empresas habitualmente trabajan en articulación con otras instituciones u organismos especializados en la temática, aprovechando así el conocimiento experto. Trabajar en red entre diversas organizaciones, compartiendo y capitalizando experiencias, es una buena práctica a ser sostenida e impulsada para luchar por la erradicación de la violencia de género desde las empresas.

Finalmente, algunas empresas están comenzando a trabajar para erradicar la violencia simbólica en el ámbito de trabajo, un enfoque que es fundamental en tanto este tipo de violencia engendra todos los demás modos de violencia. Cervecería y Maltería Quilmes, a través de su campaña interna “No es chiste”, visibiliza y propicia la reflexión sobre las expresiones sexistas o discriminatorias que circulan en el entorno de trabajo.

Apoyo a mujeres en situación de violencia doméstica

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

Telefónica de Argentina brindó capacitaciones sobre la Primera Escucha en Violencia de Género en articulación con el ex Instituto Nacional de las Mujeres (INAM) y ofreció educación virtual en la temática para todos los mandos de la organización. También, a través de la campaña interna “*Cortá a tiempo*” busca concientizar sobre violencia a todo el personal, así como difundir canales de denuncia y asesoramiento en el marco del protocolo elaborado, que abarca violencia de género en el ámbito laboral y doméstico. **Arredo**, por su parte, ofrece desde 2016, charlas abiertas a más de 500 empleadas/os sobre temas vinculados con igualdad de género, nuevas masculinidades y violencia de género.

Farmacy informa a sus colaboradoras/es acerca del protocolo a través de sus medios de comunicación interna (mailing, Portal Comunidad Farmacity y cartelera física en Casa Central) y también capacita a todo el personal sobre violencia de género, acercando herramientas concretas para poder acompañar a mujeres en situación de violencia.

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

Violencia y acoso sexual en el lugar de trabajo

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

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

La problemática de la violencia contra las mujeres aumentó significativamente en el contexto de la pandemia por COVID-19. La Sección 4 detalla las acciones de las empresas al respecto.

Adecuar la estructura para impulsar la perspectiva de género

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

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

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

Grupos de Afinidad

Para incentivar la promoción de mujeres hacia puestos de liderazgo, **Carrefour** conformó localmente el Comité de Mujeres Líderes para pensar acciones que contribuyan a dicho objetivo. **American Express** desarrolló la red de empleadas/os denominada "*Women's Interest Network (WIN)*" a través de la cual se busca impulsar el crecimiento de las mujeres en la compañía trabajando sobre tres pilares: desarrollo de carrera, *networking* y marca personal. De manera similar la red interna *Women Innovation Network* de **Dow** busca impulsar el desarrollo de carrera de sus empleadas. Por su lado, **Quilmes** conformó el grupo ERG y **Merck** impulsa el liderazgo de las mujeres a través del grupo WIL (*Women in Leadership*). **Bancor** conformó un extenso equipo de inclusión con representantes de todas sus áreas funcionales. La consultora **EY** planifica desarrollar una red profesional de mujeres que será sponsorizada por el CEO y liderada por la socia a cargo de Diversidad e Inclusión. Otras empresas que disponen de grupos de afinidad son **Santander**, **Newsan**, **Peugeot**, **Renault** y **SAP**.

Finalmente, la inclusión de hombres es un aspecto significativo que debe ser tenido en cuenta si se quiere lograr un cambio profundo que permita avanzar hacia la igualdad de género. En este sentido, **Medtronic** conformó la red global *Men Advocating for Change* (MAC).

3.3. Dimensión: Mercado

Comunicación y publicidad

La comunicación y la publicidad son herramientas con un gran potencial para reproducir estereotipos de género y contribuir a la subordinación simbólica y a la violencia contra las mujeres. Por ello, la incorporación de la perspectiva de género en las acciones de comunicación es una importante vía a través de la cual las empresas pueden aportar a la igualdad de género.

Publicitando sus productos y servicios de forma no sexista, las compañías tienen la posibilidad de promover el empoderamiento de las mujeres y, también, de cuidar su reputación en tiempos en que los viejos paradigmas están empezando a cambiar.

En este sentido, diversas empresas WEPs en Argentina realizaron campañas de marketing en las que promueven sus productos o servicios a través de imágenes de mujeres ocupando roles que son socialmente considerados masculinos o de hombres realizando tareas que son estereotipadas como femeninas¹⁹.

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

Finalmente, otra forma de utilizar la comunicación para romper con los estereotipos de género es modificando el modo en que se presenta a las mujeres como promotoras en eventos comerciales. Para ello, en sus

acciones de promoción, Bancor utiliza equipos de promotores/as integrados de forma balanceada por hombres y mujeres, estableciendo criterios de selección vinculados al conocimiento técnico y la capacidad para comunicar, evitando recurrir a estereotipos de belleza. Además, los uniformes utilizados por promotores/as son diseñados para reflejar la imagen del banco, priorizando la comodidad y buena presentación y evitando destacar la figura corporal.

La publicidad no sexista también vende

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

Natura lucha contra los estereotipos a través de campañas tales como "Vieja Para" y "Ser Hombre Para".

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

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

Unilever, a través de su línea **Dove**, trabaja para transmitir imágenes de mujeres reales, diversas y singulares, lejos de ideales de cuerpos perfectos y uniformes que operan como modelos que reducen la autoestima de mujeres, niñas y adolescentes²⁰.

Utilizar la comunicación para concientizar a la sociedad sobre ciertas problemáticas relativas al género, es otro de los modos en que las empresas promueven la igualdad. Algunas buscan contribuir a la erra-

¹⁹ Es importante aclarar que los estereotipos y los roles de género son construcciones sociales que no representan la realidad (que siempre es diversa), sino justamente son generalizaciones y simplificaciones. No obstante, tienen el poder de establecer prejuicios, definir modelos y configurar expectativas contra las cuales son evaluadas y jerarquizadas las personas.

²⁰ <https://www.dove.com/co/dove-self-esteem-project/help-for-parents/media-and-celebrities/women-in-the-media.html>

dicación de la violencia contra las mujeres a través de campañas dirigidas a la población en general. Otras empresas, tales como YPF, Sanofi y Farmacity realizan actividades de difusión de la línea 144 (línea pública y gratuita contra la violencia de género) y/o alientan a sus empleadas a contactar dicha línea en caso de ser víctimas de violencia. Ciertas empresas buscan sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la responsabilidad en las tareas de cuidado, una cuestión central para el logro de la igualdad de género.

Finalmente, algunas iniciativas comunicacionales buscan dar visibilidad a mujeres líderes. Por ejemplo, la muestra creada por L'Oréal Argentina junto a la Embajada de Francia y el *Institut Français d'Argentine* difunde 151 fotografías de mujeres (de las cuales 40 son argentinas) que son reconocidas por su trayectoria en la promoción de la igualdad de género.

Comunicar y concientizar

En 2020, en el aniversario del #8M, **YPF** lanzó la campaña "*Feliz día es con equidad*" a través de la cual busca concientizar sobre las desigualdades de género que persisten en la sociedad.

Otras interesantes campañas sobre la violencia contra las mujeres son "*Cambiá el trato*"²¹ de **AVON** y Fundación AVON Global y "*Hablemos De Violencia*" del **Grupo Clarín** realizada en conjunto con **ONU Mujeres** y **ELA**.

Promover la diversidad sexual en los entornos de trabajo y en la sociedad en general es otro de los modos en que las empresas contribuyen a la igualdad a través de la comunicación. Las campañas "Diversidad YPF" de YPF, "Mas De Lo Que Ves" de Natura y "Crear Hogar" de Arredo, entre muchas otras, buscan construir comunidades más inclusivas.

Marketing, productos y servicios con perspectiva de género

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

Desde la industria financiera, ciertas instituciones ofrecen productos y servicios adecuados a las necesidades del mercado de mujeres y que se orientan a impulsar el crecimiento de sus negocios.

Las compañías de seguros también aplicaron la perspectiva de género al diseño de sus propuestas de valor. Sancor Seguros desarrolló el producto *Salud Segura Mujer* para ofrecer cobertura indemnizatoria en efectivo ante alguna de las enfermedades con prevalencia entre mujeres. Además, su Seguro de Vida para Trabajadoras/es de Casas Particulares beneficia a las mujeres que son mayoría en dicha ocupación.

Apoyo a mujeres emprendedoras o empresarias desde el sistema financiero

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

Banca Women de **Santander** ofrece productos específicos para mujeres, incluyendo servicios no financieros, tales como capacitación para emprendedoras (management, marketing digital, etc.) y apoyo a mujeres para el desarrollo de sus redes, aspectos que son claves para impulsar sus negocios. A su vez, Santander y Banco Galicia se han sumado a Financial Alliance for Women,

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

una red internacional de instituciones financieras que busca impulsar el desarrollo económico de las mujeres.

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

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

Algunos medios comenzaron a trabajar para incorporar la mirada de género en la producción de noticias. Infobae, Grupo Clarín y Editorial La Mañana de Formosa incorporaron a editoras de género. A su vez, Grupo Clarín, Editorial La Mañana y La Voz del Interior firmaron el Pacto de Medios de Comunicación de ONU Mujeres, una alianza dirigida a promover el empoderamiento de las mujeres a través de los medios, considerando que ellos son agentes capaces de influir de manera muy significativa en la promoción de la agenda para la igualdad de género. A través de este pacto, los medios se comprometen a promover la igualdad de género y los derechos de las mujeres en dos aspectos:

- a. En la producción de artículos editoriales, reportajes y cobertura de noticias, eliminando cualquier tipo de estereotipo y sesgo, asegurando la consulta de fuentes producidas por mujeres.
- b. Incrementando el número de mujeres que trabajan en los medios de comunicación, incluso en puestos de liderazgo y de decisión.

Cadena de valor

Un modo relevante de contribuir a la igualdad de género es impulsar la compra a empresas de mujeres considerando que ellas se ven afectadas por obstáculos (de índole financiera y cultural) que restringen su crecimiento. Si bien son pocas las empresas que tienen iniciativas en este sentido, algunas ya están trabajando en ello. Por ejemplo, Cielos Pampeanos contrata a diversas empresas “de propiedad de” o “lideradas por” mujeres, que les proveen servicios de seguridad alimentaria, comercio exterior y comunicación. A su vez, otras iniciativas relevantes se exponen en la Sección 3.4., dado que impactan, tanto en las comunidades como en el desarrollo de empresas proveedoras de propiedad de mujeres.

Aportar al desarrollo de estas empresas se tornó particularmente relevante en el contexto de la crisis por COVID-19, que impactó diferencialmente en las mujeres. Las iniciativas de las compañías al respecto se describen en la Sección 4.

3.4. Dimensión: Comunidad

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

- Empoderamiento económico e inserción laboral de las mujeres.
- Impulso de la participación de mujeres en roles no tradicionales.
- Redes de contención a mujeres en situación de vulnerabilidad

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

Empoderamiento económico

Con el fin de mejorar las condiciones de las mujeres para desempeñarse en el mundo de los negocios,

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

Otras empresas apuestan a potenciar el poder emprendedor de las mujeres a través de la capacitación, y, en algunos programas, dichas empresas son contratadas como proveedoras.

Desarrollando proveedoras mujeres en la comunidad

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

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

Gasnor se propuso capacitar mujeres como técnicas gasistas, un servicio muy requerido y contratado por la compañía, pero que actualmente se encuentra totalmente masculinizado. **Gasnor** también contribuye al empoderamiento económico de las mujeres en su comunidad a través de su apoyo a la conformación de empresas sociales de mujeres víctimas de violencia de

género. Tal es el caso de la empresa **esSER SALTA**, iniciativa articulada con el gobierno local y el Polo Integral de la Mujer que busca fomentar la inclusión laboral de mujeres en situación de violencia. El programa ofreció capacitación en gestión empresarial, marketing, ventas y herramientas informáticas y brindó soporte para la conformación de una empresa destinada a prestar servicios de distribución de documentación y correspondencia a empresas privadas. **Gasnor** prestó apoyo administrativo y económico para la constitución de dicha empresa y luego la contrató como proveedora para la distribución de sus boletas de gas en la capital salteña.

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

Capacitando a mujeres emprendedoras

La campaña "Mujeres que crean" de **Danone** que involucra acciones de publicidad y comunicación realizadas por emprendedoras, un concurso que ofrece financiamiento y capacitación para emprendedoras y un festival que incluye feria, talleres y charlas sobre emprendedurismo.

En línea con su iniciativa global 5by20, **Arca Continental**, implementa en el norte de Argentina su programa "Potenciá Tu Negocio", a través del cual provee capacitación a dueñas de pequeños y medianos negocios sobre liderazgo, finanzas personales y comerciales, ventas, servicio al cliente y modelo de negocio.

A través de su plataforma colaborativa de impacto social denominada VALOR, y su programa "Mujeres con Propósito", **Cervecería y Maltería Quilmes** propicia el empoderamiento y fomenta la inserción laboral y el emprendedorismo femenino.

Inserción laboral de las mujeres

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

Contribuyendo a la empleabilidad de mujeres en desventaja

La iniciativa *"Belleza por un futuro"* desarrollada por **L'Oréal Argentina** junto a **Fundación Pescar** provee capacitación gratuita en peluquería y maquillaje a mujeres en situación de vulnerabilidad. Además de recibir capacitación, las graduadas son contactadas con la clientela de la empresa para impulsar sus redes comerciales.

Rio Uruguay Seguros, a través de su Proyecto de Diversidad e Inclusión, ofrece capacitación en seguros a mujeres transgénero.

GIRE cuenta con el programa *"Empleabilidad de Mujeres"* que brinda formación en operación de caja y atención al cliente a mujeres mayores de 45 años desempleadas y en condiciones de vulnerabilidad que luego pasan a integrar una base de datos para futuros procesos de búsqueda de personal²².

En el marco del programa *"Con las mujeres por la Equidad"*, **Manpower**, a través de su red de voluntariado y en alianza con distintas ONGs y el Gobierno, brinda formación, orientación laboral y mentoría a mujeres que buscan reinserirse en el mercado laboral. Por ejemplo, se trabaja con madres que viven en situación de calle con sus hijas/os y con mujeres víctimas de violencia²³.

22 En el caso de GIRE, la iniciativa fue desarrollada en conjunto con socios estratégicos, tales como la Universidad Siglo 21, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, la Asociación Civil Diagonal y la Empresa Social Libertate. Río Uruguay Seguros desarrolló su proyecto en articulación con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), la Asociación de Mujeres en Seguros (AMES) y la Universidad Corporativa de Río Uruguay Seguros (U-RUS).

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

El programa *"Look que transforma"* de **Farmacity**²⁴ busca capacitar a mujeres privadas de la libertad y en condiciones de vulnerabilidad con el objetivo de mejorar su empleabilidad.

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

Tanto en el mundo como en Argentina, existe una persistente subrepresentación femenina en áreas de conocimiento vinculadas con Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés). Entre 2010 y 2016, las mujeres representaron solo el 33%²⁵ de la matrícula en carreras universitarias relacionadas con STEM en el país.

Esto se vincula fuertemente con las expectativas sociales diferenciadas por género. Por ejemplo, los padres apoyan más a los hijos varones que a las hijas mujeres a seguir carreras en ciencias o matemáticas²⁶, lo cual condiciona fuertemente la autoestima de ellas con respecto a sus habilidades en esas áreas²⁷. Esto se observa también en las prácticas docentes y en el discurso social en general que estimulan de forma diferenciada la participación de mujeres y hombres en las disciplinas STEM, contribuyendo a (re)producir la brecha de género por área de conocimiento.

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

24 Programa desarrollado en alianza con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Si bien la capacitación ofrecida se vincula con roles estereotipo típicamente femeninos esto se justifica porque se vincula con el negocio de la compañía.

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

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

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

vio potenciada a partir de la pandemia de COVID-19 que aumentó la virtualidad y la demanda sobre el sector.

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

Impulsando a mujeres y niñas en STEM

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

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

El programa "*Global Technoloshe*" de **Accenture** brinda formación gratuita en temas de tecnología exclusivamente para mujeres. **Corporación Buenos Aires Sur** desarrolló, en conjunto con el Ministerio de Educación, el programa "*Codo a Codo*", dedicado a capacitar mujeres en temas de programación y lenguaje digital.

Anualmente, **L'Oréal Argentina** junto con **Unesco** entrega el Premio Nacional L'Oréal-Unesco "Por las Mujeres en la Ciencia" que busca reconocer la excelencia científica, a la vez que estimula la participación de las mujeres en el ámbito científico.

Mujeres y niñas en deportes no tradicionales

Otro de los ámbitos desde el cual es posible romper con los estereotipos de género es a través del incentivo a la participación de mujeres y niñas en deportes no tradicionales. Algunas empresas desarrollaron interesantes iniciativas al respecto.

A partir de 2018, Danone incluyó a las niñas en su tradicional "Mundialito La Serenísima" y comenzó a trabajar con madres y padres para propiciar el empoderamiento de las niñas y luchar contra los estereotipos de género.

Como parte de sus iniciativas de inclusión social reunidas bajo la plataforma "Valor", Cervecería y Maltería Quilmes impulsa el empoderamiento de las niñas a través del deporte por medio de la "Escuelita de Fútbol" para niñas, a cargo de profesoras de la Asociación de Fútbol Femenino de la Argentina.

Redes de contención para mujeres vulnerables

Algunas acciones buscan acercarse a mujeres en situación de vulnerabilidad y construir vínculos que permitan desarrollar las redes de contención que necesitan. La iniciativa "Yogurdrinas", desarrollada por la Asociación Joven Levántate, y apadrinada por Danone, lleva personalmente yogures a familias en situación de vulnerabilidad y víctimas de violencia, y, de este modo, establece vínculos que permiten acercar contención, acompañamiento y capacitación. Si bien actualmente dicho programa está implementado en La Matanza, provincia de Buenos Aires, Danone quiere modelizarlo y replicarlo en otras zonas del país.

SECCIÓN 4: BUENAS PRÁCTICAS

DE EMPRESAS WEPS EN

CONTEXTO COVID-19

La emergencia sanitaria por COVID-19 produjo una fuerte carga social y económica sobre la sociedad argentina en general, pero tuvo efectos diferenciados para las mujeres y amplificó desigualdades estructurales preexistentes.

La pandemia impuso sobre las mujeres una “triple jornada” de trabajo, profundizando su histórico rol como cuidadoras y responsables de las tareas domésticas. A su vez, esto potenció la violencia de género, una problemática previa que se vio intensificada en la situación de tensión experimentada al interior de los hogares. La crisis económica derivada de la emergencia sanitaria también impactó diferencialmente en las mujeres, amplificando su desventaja preexistente en el mercado laboral y como emprendedoras o empresarias. Finalmente, son mayoría en la primera línea de atención sanitaria, lo cual las expone de manera desigual al riesgo de contagio y a una sobrecarga física y emocional.

Por ello, es clave concientizar sobre dicho impacto y analizar el aporte que las empresas WEPs pueden hacer en la lucha por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el contexto de la pandemia. En este sentido, se describen a continuación los efectos de la crisis sanitaria en las mujeres y las acciones implementadas por las compañías para mitigarlos. Tal como sugiere el enfoque del Programa Ganar-Ganar, estas iniciativas se encuadran en una mirada integral sobre la problemática y, por lo tanto, abordan diversas dimensiones: el soporte a mujeres empleadas, a empresas proveedoras de propiedad de mujeres, a mujeres y a niñas en la comunidad, y el uso de la comunicación y publicidad para proveer información y concientizar sobre la violencia de género. De esta forma, el sector privado demostró ser un actor social y económico clave, en el alivio de los efectos de la COVID-19 con perspectiva de género.

Un aspecto destacable de lo ocurrido durante la pandemia es el hecho de que las capacitaciones ofrecidas por el Programa Ganar-Ganar, que migraron a modalidad virtual, facilitaron el acceso a una gran cantidad de participantes de todo el país y de otros países de la región, aumentando significativamente su audiencia. De esta forma, el Programa logró convertir el desafío en una oportunidad para extender el alcance de sus acciones de fortalecimiento de capacidades, impactando de manera positiva en el diseño de buenas prácticas por parte de las empresas.

A continuación, se analiza el impacto diferencial de la pandemia en las mujeres y luego se describen las iniciativas implementadas por las compañías para mitigarlo.

4.1 Impacto de la pandemia en las mujeres

Tal como se anticipó, la pandemia afectó de forma específica a las mujeres. A continuación, se explican las principales dimensiones de dicho impacto.

SOBRECARGA DE RESPONSABILIDADES DOMÉSTICAS Y DE CUIDADO

Ante el cierre de escuelas y jardines maternos y la suspensión del servicio doméstico en casas particulares, el cuidado y el acompañamiento en la educación de las niñas y niños recayó al interior de los hogares, pero específicamente sobrecargó a las mujeres, que tradicionalmente venían asumiendo la mayor parte de dichas tareas.²⁸

28 En condiciones normales, en Argentina las mujeres dedican en promedio 6,4 horas diarias a tareas domésticas y de cuidado, en comparación con los varones que ocupan 3,4 horas. Fuente: Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA). Serie “Documentos de Trabajo Políticas públicas y derecho al cuidado”. Consultado en

Esto se suma a la mayor carga impuesta por tareas domésticas en general y de limpieza en particular que, en tiempos de pandemia, se vieron exacerbadas por las medidas de prevención del contagio. A su vez, el cuidado emocional y físico de personas adultas mayores o personas enfermas, también recayó principalmente sobre las mujeres²⁹. El 51% de las mujeres mayores de 18 años encuestadas por UNICEF expresó haber experimentado una mayor carga derivada de las tareas del hogar durante el aislamiento social. El 71% de las tareas del hogar fueron realizadas por mujeres, lo que representa un aumento con respecto al 68% anterior a la emergencia³⁰. Además, el modo en que se repartió la carga extra de trabajo doméstico entre mujeres y varones reproduce la tradicional división sexual de las tareas entre los ámbitos público y privado: los hombres se ocuparon mayormente de “salir” a hacer las compras y las mujeres de las tareas domésticas que se realizan al interior de los hogares. De este modo, la profundización de la desigual distribución de las tareas domésticas y de cuidado impactaron negativamente en la salud física y mental de las mujeres, a la vez que restringió el tiempo de ellas para tareas remuneradas.

AUMENTO DE LA VIOLENCIA DOMÉSTICA

En Argentina, durante el transcurso de la pandemia, recrudesció la violencia contra las mujeres en el ámbito doméstico, lo cual se evidencia en el 40% de aumento de consultas a la línea 144 por violencia de género³¹ y en el incremento de la cantidad de femicidios³².

Las mujeres víctimas de violencia quedaron aisladas con su opresor, expuestas a más horas de convivencia y con menos redes de soporte, en un contexto de mayor

tensión en los hogares con motivo de la crisis derivada de la pandemia³³. A su vez, ellas enfrentaron obstáculos adicionales para huir de la situación o para acceder a servicios de protección debido a las restricciones para circular. Además, la pérdida de ingresos económicos durante la emergencia sanitaria afectó desproporcionadamente a las mujeres empleadas en el sector informal, limitando aún más sus opciones de vida y configurando obstáculos adicionales para alejarse de su perpetrador.

En síntesis, la pandemia facilitó las condiciones para la violencia contra las mujeres, profundizando así una de las dimensiones estructurales de la desigualdad de género. Ante esta situación se tomaron diversas medidas desde el Estado Nacional, que ubicaron a la Argentina como el país del mundo con mayor cantidad de medidas con enfoque de género implementadas en el contexto COVID-19³⁴. En relación a la violencia contra las mujeres, las iniciativas incluyeron: ampliar la comunicación y concientización, fortalecer los canales de atención, disponer de nuevos espacios de alojamiento para víctimas, habilitar excepciones para circulación y prorrogar las medidas de protección a víctimas³⁵.

IMPACTO DIFERENCIAL EN LAS MUJERES DE LA CRISIS ECONÓMICA

La vida y la economía de las mujeres fueron afectadas por la pandemia de forma diferente y desproporcionada en comparación con los varones. Como trabajadoras, las mujeres están sobrerrepresentadas en los sectores informales del empleo, tienen ingresos menores y trabajos menos estables. Como emprendedoras o empresarias, ellas se concentran en negocios de menor tamaño y en los sectores que fueron más afectados, tales como el comercio de productos y servicios no esenciales y el turismo. Por lo tanto, la capacidad de las mujeres para absorber el efecto económico de la crisis

<http://www.ela.org.ar/a2/index.cfm> el 10 de agosto de 2020.

29 <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/03/covid-como-incorporar-a-las-mujeres-y-la-igualdad-de-genero-en-la-gestion-de-respuesta> (consultado el 10 de agosto de 2020)

30 <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/poverty/InformeCOVID19Arg.html> (consultado el 20 de agosto de 2020). Se pueden consultar los principales resultados de la encuesta en <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/covid-19-unicef-encuesta-percepcion-poblacion>.

31 <https://www.telam.com.ar/notas/202005/469140-el-aumento-de-llamadas-por-violencia-de-genero-aumento-un-40-.html> (consultado el 10 de agosto de 2020)

32 <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/poverty/InformeCOVID19Arg.html> (consultado el 15 de agosto de 2020)

33 <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/04/prevencion-de-la-violencia-contra-las-mujeres-frente-a-covid-19> (consultado el 20 de agosto de 2020)

34 Según el COVID-19 Global Gender Response Tracker, la Argentina ha implementado un total de 26 medidas con perspectiva de género, de las cuales 13 se vinculan con la violencia de género, 8 con la seguridad económica y 5 con el trabajo no remunerado. Fuente: <https://data.undp.org/gendertracker/> (consultado el 28/9/2020)

35 <https://www.argentina.gob.ar/generos/medidas-en-materia-de-genero-y-diversidad-en-el-marco-de-la-emergencia-sanitaria> <https://cepalstat-prod.cepal.org/forms/covid-countrysheet/index.html?country=ARG&theme=8> (consultados el 20 de agosto de 2020)

es menor que la de los varones³⁶. A ello debe sumarse la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado, que interfirieron con el normal desarrollo de sus trabajos remunerados. De esta forma, la emergencia sanitaria afectó en mayor medida la capacidad de las mujeres para sostener sus actividades económicas y de subsistencia, profundizando la desigualdad económica estructural en detrimento de ellas.

Diversas iniciativas impulsadas por el Gobierno Nacional se propusieron brindar alivio económico a las mujeres en el marco de la pandemia. Entre dichas acciones se encuentran³⁷: la duplicación del monto de la Asignación Universal por Hijo³⁸ (AUH) y la Asignación Universal por Embarazo (AUE), y la creación de la asignación de un Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), que se pagó con preferencia a solicitantes mujeres, quienes representaron el 55,7% de las personas beneficiadas. Además, se otorgaron créditos a tasa 0% para trabajadoras/es monotributistas y autónomas/os y se incluyó a mujeres víctimas de violencia en el Programa Nacional de Inclusión Socioproductiva y Desarrollo Social “Potenciar Trabajo”.

MAYORES COSTOS EMOCIONALES Y FÍSICOS PARA TRABAJADORAS DEL CUIDADO Y DE LA SALUD

El 70% de las personas que trabajan en la primera línea de atención en la lucha contra la COVID-19 en el mundo son mujeres³⁹. En Argentina, el 86% de las personas empleadas en el sector del cuidado son mujeres, y esto incluye al sector sanitario⁴⁰. De esta forma, ellas están expuestas a mayores riesgos físicos y emocionales durante la pandemia.

Como se observa a partir del análisis realizado, el brote COVID-19 exacerbó las disparidades preexistentes en detri-

mento de las mujeres. Ante esta realidad es preciso construir conciencia e implementar acciones que permitan mitigar dicho impacto. Las organizaciones del sector privado pueden hacer su aporte en este sentido, contribuyendo no solo a reducir las desigualdades en el interior de sus organizaciones, sino también en sus comunidades y mercados.

Durante el año 2020, las empresas WEPs en Argentina profundizaron su compromiso con la igualdad de género a través de acciones específicas en el contexto de la pandemia. En la próxima sección se detallan dichas iniciativas con el objetivo de compartir buenas prácticas, reconocer el trabajo realizado y motivar a más empresas a seguir trabajando por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de las crisis.

4.2 Iniciativas implementadas por las empresas

A continuación, se describirán las iniciativas que las empresas WEPs de Argentina implementaron para abordar los efectos diferenciales de la pandemia en las mujeres. Las mismas están organizadas en torno a las dimensiones de Liderazgo y Estrategia, Lugar de Trabajo, Mercado y Comunidad.

4.2.1. Dimensión: Liderazgo y estrategia

La inesperada crisis desatada por la pandemia puso en evidencia más que nunca la importancia de la construcción colectiva de ideas, así como del trabajo conjunto para dar respuesta a los desafíos presentados. En este sentido, durante la emergencia, se articularon esfuerzos entre exponentes del sector gobierno, ONGs, organizaciones del ámbito privado y agencias y programas del Sistema de Naciones Unidas que buscaron compartir ideas, información y buenas prácticas para encontrar soluciones a las particulares problemáticas surgidas en la crisis y sus impactos diferenciados en mujeres y niñas. A partir de abril de 2020, ONU Mujeres Argentina coordinó un ciclo de webinars que contó con la participación de representantes de los diversos sectores que fueron convocados para aportar a la construcción colectiva de soluciones.

En este contexto, CEOs y representantes de la alta dirección de las empresas participaron activamente en di-

36 <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/03/covid-como-incorporar-a-las-mujeres-y-la-igualdad-de-genero-en-la-gestion-de-respuesta> (consultado el 2 de agosto de 2020)

37 <https://cepalstat-prod.cepal.org/forms/covid-countrysheet/index.html?country=ARG&theme=8> (consultado el 30 de agosto de 2020)

38 El 96% de las personas beneficiarias del AUH son mujeres (https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/las_brechas_de_genero_en_la_argentina_0.pdf consultado el 25/9/2020)

39 <https://ilostat.ilo.org/es/2020/04/03/covid-19-are-there-enough-health-workers/> (consultado el 10 de agosto de 2020)

40 Esquivel, V. & Pereyra, F. (2018). Care Workers in Argentina. A Journal of Environmental and Occupational Health Policy. 27(4):462-48

chas actividades a través de las cuales compartieron sus experiencias, acercando orientación práctica e inspiración para otras empresas en la adopción de medidas que mitiguen los efectos de la pandemia en las mujeres. Así, en medio de la crisis económica, muchas empresas WEPS no solo sostuvieron y reforzaron sus compromisos previos con la igualdad⁴¹, sino que implementaron y divulgaron nuevas iniciativas adaptadas a las particulares situaciones que presentó la emergencia sanitaria.

Reforzar el compromiso y compartir buenas prácticas

Los máximos niveles de conducción de **Arredo, Santander, Cielos Pampeanos, Danone, Farmacity, Insud Argentina, L'Óreal Argentina, Merck, Mercury, Renault, Sanofi y Telefónica de Argentina**, entre otros, participaron en ciclos de charlas virtuales organizados por ONU Mujeres y el Programa Ganar-Ganar destinados a reflexionar sobre los impactos de la pandemia en mujeres y niñas y enfatizaron la necesidad de aportar a su resolución con perspectiva de género. Así, las empresas se involucraron en hacer correr la voz sobre la problemática, defendiendo la agenda de género a través de la emergencia y motivando a más empresas a comprometerse con la igualdad.

Otra de las formas en que el liderazgo de las compañías evidenció su compromiso con la igualdad de género fue a través de la conformación de comités de crisis con una participación balanceada de mujeres y hombres, tal como ocurrió en Santander de Argentina. No obstante, es importante que más empresas aseguren la igual representación de las mujeres en la respuesta ante la COVID-19 a través de la conformación de comités de crisis con perspectiva de género.

Las cámaras empresarias, al tener acceso a una gran red de empresas, están en condiciones de contribuir a la obtención de información sobre las implicancias de la pandemia con enfoque de género e impulsar la participación de más mujeres en la toma de decisiones.

41 A través de la crisis COVID-19, las empresas sostuvieron sus compromisos con el aumento de la cantidad de mujeres en su nómina y niveles de conducción, que fueron descriptos detalladamente en la Sección 3.

Impulsar el empoderamiento de las mujeres desde las cámaras empresarias

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (**CAME**) lanzó diversas encuestas durante el transcurso de la crisis. A comienzos de la misma, encuestó a mujeres empresarias para conocer su impacto en el uso del tiempo, indagando especialmente en la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado y su efecto en la dedicación al rol laboral⁴². Además, **CAME** realizó otras dos encuestas para evaluar el acceso al financiamiento de las mujeres empresarias durante la emergencia sanitaria⁴³. Por su parte, las áreas de Mujeres Empresarias de diversas cámaras, tales como la Cámara Argentina de Turismo (**CAT**), la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (**FECOBA**) y la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires (**UIPBA**), trabajaron activamente a lo largo de la pandemia para sostener la perspectiva de género en el análisis de la situación de su sector, enfatizando el impacto diferencial en las mujeres y alentando a incrementar la participación femenina en los ámbitos de toma de decisiones.

4.2.2. Dimensión: Lugar de trabajo

Tal como se menciona, en el contexto de la pandemia las mujeres fueron seriamente afectadas por la sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado, la disminución de su productividad laboral (tiempo disponible para trabajo remunerado) y el aumento de la violencia de género al interior de sus hogares. Las compañías actuaron para mitigar estos impactos, a la vez que sostuvieron medidas previas a la emergencia, vinculadas al desarrollo de carrera de las mujeres y al logro de objetivos de igualdad en la contratación, remuneración y promoción, que se detallan a continuación.

42 <https://www.redcame.org.ar/novedades/9691/encuesta-mecame-mujeres-en-tiempo-de-covid-19-el-81-vio-afectada-su-rutina-y-el-70-le-dedica-menos-horas-a-su-empresa> (consultado el 2 de setiembre de 2020)

43 <https://www.redcame.org.ar/novedades/9788/las-mujeres-empresarias-y-acceso-al-financiamiento-durante-la-emergencia-sanitaria-covid-19> (consultado el 2 de setiembre de 2020)

TRABAJOS DE CUIDADO Y CORRESPONSABILIDAD

Reorganizar las formas de trabajo ante la nueva modalidad virtual fue un imperativo en los comienzos del confinamiento. Las empresas debieron evaluar la situación individual y familiar de su personal, de forma de poder identificar cuáles eran sus desafíos, quienes pertenecían a grupos de riesgo, quienes estaban en condiciones de seguir trabajando y con qué disponibilidad, atendiendo a la sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado producida por las condiciones del aislamiento.

Esquemas de trabajo flexibles

Algunas empresas realizaron encuestas y dispusieron que las y los responsables de cada equipo de trabajo coordinaran con sus colaboradoras/es nuevos modos de trabajo compatibles con sus posibilidades. Esto dio lugar a arreglos de horarios flexibles, a licencias especiales por tareas de cuidado y al derecho a la desconexión, necesario para cuidar la salud del personal en el contexto del trabajo virtual. Si bien estas medidas se ofrecieron a todo el personal, beneficiaron significativamente a las mujeres que fueron las más impactadas por la sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado. **Arredo, Santander, Cielos Pampeanos, Citibank, Danone, Dow, Farmacity, HR Strategy, Telefónica de Argentina, UFLO, Provincia Seguros, Río Uruguay Seguros**, entre otras, implementaron este tipo de acciones.

Además del relevamiento de la situación del personal y la flexibilización de esquemas y horarios de trabajo, las organizaciones utilizaron su comunicación interna para enfatizar la importancia de la corresponsabilidad, concientizando acerca de la triple jornada de las mujeres.

Impulsando la corresponsabilidad

Por ejemplo, **Accenture, Telefónica de Argentina y UFLO** lanzaron campañas de corresponsabilidad familiar y crianza compartida entre sus colaboradoras/es. **FONCAP** aprobó una licencia familiar para personas no gestantes de 30 días corridos de duración (anteriormente eran 2 días) ante la llegada de un/a hijo/a, propiciando así la corresponsabilidad y avanzando hacia la igualdad de género.

Bancor está diseñando planes de retorno al trabajo poslicencias por COVID-19 considerando las circunstancias individuales vinculadas con las responsabilidades de cuidado. A su vez, evaluó el uso de licencias por sexo, identificando que la mayoría fueron tomadas por mujeres. En dicho contexto, se flexibilizaron las formas de trabajo y se renegociaron objetivos, de forma de asegurar que quienes usaron las licencias no vean afectada negativamente su carrera ni la evaluación sobre el desempeño de sus funciones.

Resumiendo, el trabajo doméstico y de cuidado tomó una visibilidad inédita en el contexto de la pandemia, instalando en la agenda empresarial, política y social uno de los nudos que articuló históricamente la desigualdad estructural entre mujeres y hombres. En este sentido, la crisis COVID-19 ofreció una oportunidad única para tomar conciencia del impacto de dicha problemática. Para seguir avanzando hacia la igualdad de género en los espacios de trabajo es fundamental que más empresas analicen cómo se distribuye el uso de beneficios y licencias por sexo y trabajen activamente para concientizar sobre la necesidad de corresponsabilidad en los cuidados.

Contención y asistencia

Las empresas implementaron servicios de asistencia y contención a sus plantillas para acercar asesoramiento médico, jurídico, psicológico y/o financiero. Este es el caso de **Accenture, Bancor, Banco Galicia, Danone, Dow, UFLO, Provincia Seguros y PWC**, entre otros, que, si bien ofrecieron este servicio a todo su personal, beneficiaron en gran medida a las mujeres que estuvieron sometidas a una gran sobrecarga física y emocional durante la pandemia. La comunicación interna se utilizó también para brindar contención y acompañamiento al personal y, específicamente, para reforzar el compromiso con la igualdad, tal como sucede en el Plan "Acá Estamos", implementado por **Arredo**, en los espacios de encuentro ofrecidos por **PWC** a su personal o en las reuniones virtuales organizadas en **HR Strategy y McCann Buenos Aires**. Ésta última implementó encuentros virtuales mensuales con las mujeres de la agencia para compartir experiencias y contribuir al apoyo mutuo en el contexto del confinamiento.

CONTRATACIÓN

A pesar de los desafíos que presentó la crisis a las organizaciones, muchas de ellas sostuvieron su compromiso con la igualdad de género en los procesos de reclutamiento. Para luchar contra los sesgos inconscientes, algunas empresas mantuvieron, a través de la pandemia, medidas intencionales para mejorar las oportunidades de las mujeres para ser elegibles. Esto, a su vez, adquiere una mayor relevancia si se considera que las mujeres son afectadas en mayor medida por la situación económica. Por ejemplo, EY incentiva a sus empleadas/os a referir mujeres para ser incorporadas a la compañía y Merck sostuvo durante la emergencia sus prácticas de contratación con balance de género.

DESARROLLO DE CARRERA Y PROMOCIÓN

A pesar de la fuerte crisis económica desatada por la pandemia, muchas empresas sostuvieron sus compromisos de promover el desarrollo de carrera de las mujeres. Por ejemplo, DOW continuó con sus programas de *mentoring* y *coaching* y los reconvirtió a modalidad virtual, ofreciendo entrenamiento *online* para que puedan seguir capacitándose. Además, la red Women Innovation Network (WIN) de DOW siguió operando no solo para promover actividades internas sino también como nexo para actividades externas virtuales que buscan impulsar el desarrollo de las mujeres.

ENTORNO LIBRE DE VIOLENCIA, ACOSO Y EXPLOTACIÓN SEXUAL

A partir del recrudecimiento de la violencia de género en el contexto de la crisis COVID-19, las compañías reforzaron y expandieron sus políticas de erradicación de la violencia contra las mujeres para brindar soporte a sus empleadas. Para ello implementaron campañas de comunicación interna con el objetivo de concientizar sobre la problemática y proveer información acerca de cómo aplicar el protocolo, a la vez que brindaron capacitación específica al personal a cargo de proveer atención a las víctimas.

Reforzar y expandir políticas de erradicación de la violencia

Newsan expandió su política de erradicación de la violencia contra las mujeres para brindar soporte ante casos de violencia ocurrida en el ámbito doméstico, extendiendo así el alcance original que se focalizaba en el ámbito laboral. Durante la pandemia, la empresa evaluó el nivel de conocimiento del protocolo entre todo su personal para asegurar que las personas que trabajan en la empresa sepan cómo actuar frente a una situación de violencia. Además, ofreció su protocolo *open-source* a su cadena de valor (tal como será descripto en la dimensión Mercado).

Otras compañías reforzaron su comunicación y entrenamiento acerca de los protocolos existentes. **Telefónica de Argentina** dió a conocer a todo su personal los protocolos y canales disponibles ante casos de violencia de género. En la misma línea, **Banco Galicia**, reforzó la comunicación de su protocolo a todo el personal a través de distintas piezas de comunicación virtual (*webinars* y videos) que proveen información sobre el procedimiento a seguir ante casos de violencia de género. El banco también ofreció entrenamiento al personal a cargo de asistir a las víctimas.

SALUD

En el contexto COVID-19 algunas empresas ampliaron su definición de grupos de riesgo para extender los cuidados a mujeres embarazadas (TEPSI) y a madres o padres de hijas/os recién nacidas/os y a personas a cargo de individuos/as en grupo de riesgo (Rio Uruguay Seguros). De esta forma, las empresas buscaron priorizar la protección de su personal y rescatar el valor de las tareas de cuidado.

4.2.3. Dimensión: Mercado

Además de trabajar para impulsar la igualdad de género en el lugar de trabajo, algunas empresas dieron respuesta al impacto de la pandemia en las mujeres utilizando su comunicación y publicidad, incidiendo en su cadena de valor y desarrollando productos y servicios específicos con enfoque de género.

Las compañías recurrieron a la comunicación para concientizar sobre la violencia de género, el *grooming* y el *ciberbullying*; influyeron sobre su cadena de valor para propiciar la implementación de protocolos de género; migraron a modalidad virtual sus iniciativas de capacitación y *networking* a emprendedoras y diseñaron productos financieros para facilitar el acceso al crédito de mujeres microempendedoras en sectores informales. A continuación, se detallan dichas iniciativas.

COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Si bien las restricciones impuestas por la pandemia dificultaron la producción de material publicitario y comunicacional durante el año 2020, las empresas desarrollaron algunas campañas, principalmente orientadas a problemáticas que se vieron profundizadas durante la crisis, tales como la violencia de género en el ámbito doméstico y el acoso en los entornos virtuales.

A medida que la violencia contra las mujeres aumentaba en el contexto de la pandemia, la comunicación se convirtió en un medio fundamental para crear conciencia sobre la problemática, construir redes de soporte y acercar información que facilite la búsqueda de ayuda.

Luchando en conjunto contra la violencia de género

Bajo el impulso del Programa Ganar-Ganar, muchas compañías se sumaron a la campaña "*La Otra Pandemia*", lanzada por la Iniciativa Spotlight en Argentina, que convoca a las personas a involucrarse ante casos de violencia de género, conteniendo o brindando información a las víctimas para que contacten a la línea 144.

También con el objetivo de construir conciencia sobre la violencia contra las mujeres, ciertas empresas lanzaron campañas propias que adoptaron estilos diversos e innovadores: mientras algunas fueron de alta visibilidad pública, otras, por el contrario, buscaron llegar a las mujeres de forma sutil para acercarles información de ayuda sin alertar al posible opresor, lo cual se convirtió en una estrategia clave en condiciones de confinamiento.

Información y redes de acompañamiento a víctimas

La Campaña "*Aisladas, no solas*" de Fundación AVON en alianza con Natura, buscó promover las redes de acompañamiento a mujeres y niñas/os que sufren violencia en sus hogares. La campaña propuso conversaciones con el entorno de la mujer (familiares, amigas/os, vecinas/os) sobre herramientas para realizar la primera escucha y acompañar a través de redes sociales, transmisiones en vivo y entrevistas a medios. A su vez, se generaron falsos videos de recetas, junto a reconocidas cocineras, que encubrían mensajes de apoyo y acercaban información sobre los canales para pedir asesoramiento y ayuda. La campaña se difundió a través de redes sociales, WhatsApp y en los canales comerciales del grupo de empresas que componen Natura, llegando a más de 5 millones de revendedoras y consultoras independientes.

Por otro lado, las empresas apoyaron activamente la implementación de iniciativas gubernamentales que buscaron acercar ayuda a mujeres víctimas de violencia. En ese contexto, Farmacity adhirió a las campañas "*Barbijo Rojo*", impulsada por el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad y la Confederación Farmacéutica Argentina (COFA) y "*Juntas y Acompañadas*", una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la cual se exhibe folletería y material en las farmacias de CABA para reforzar la comunicación sobre la línea 144 de asistencia a víctimas de violencia de género.

Concientizar sobre violencia de género en contexto de pandemia

En el quinto aniversario de la primera marcha de "*Ni Una Menos*", la Iniciativa Spotlight y Clarín publicaron en el diario cuatro páginas con los obituarios de las víctimas de violencia de género del último año en Argentina, para visibilizar las historias de más de 300 casos de femicidios, travestididos y transfemicidios⁴⁴. La campaña se difundió en la radio y la televisión durante 15 días en los medios del Grupo Clarín, además de continuar con la difusión en las redes sociales. De esta forma se buscó dar visibilidad a una problemática que se vio agravada en el marco del aislamiento.

44 La campaña fue creada por la agencia Alva Creative House de Uruguay.

Por otro lado, Fundación AVON y Telefónica de Argentina lanzaron la campaña "sonidos" para concientizar sobre la violencia de género en contextos de confinamiento y alentar a la población a involucrarse y asesorarse llamando a la línea 144 o al 911.

Violencia digital contra las mujeres

La violencia de género, como expresión de la desigualdad estructural, se extendió a los espacios digitales. La violencia en línea es una forma de violencia contra las mujeres⁴⁵ que adquiere cada vez mayor relevancia a medida que la sociedad evoluciona hacia modalidades virtuales. En Argentina, el Observatorio Nacional MuMaLá⁴⁶ encuestó a 836 adolescentes, mujeres e identidades feminizadas y encontró que el 58% había recibido comentarios sexuales no deseados a través de internet y el 65% había sido contactado en línea por un adulto desconocido. Específicamente, durante la pandemia, la conectividad aumentó significativamente y, con ello, proliferaron la violencia y el acoso digital. Si bien dicha problemática afectó a las personas en general, impactó de manera significativa en las mujeres y niñas. Para luchar contra este flagelo las empresas se sumaron a campañas de información y concientización al respecto, trabajando en red con ONGs especialistas en la materia.

Concientizar sobre violencia digital

En el contexto de la pandemia y con el objetivo de generar conciencia sobre el uso seguro de la tecnología y alertar sobre los riesgos del acoso digital, Movistar presentó la campaña "No más cyberbullying" con el apoyo de Faro Digital. Esta iniciativa continúa el trabajo previo realizado por la empresa a través de campañas tales como "Perspectivas", "Dominó" y "Love Story".

45 para más información sobre violencia digital contra las mujeres se recomienda consultar:

a) Amnesty International (2018). #Toxic Twitter. Violencia y abuso contra las mujeres en internet. (consultado el 21/9/2020 en https://amnistia.org.ar/wp-content/uploads/delightful-downloads/2018/05/TOXICTWITTER-report_SP.pdf)

b) Consejo de Derechos Humanos de la ONU (2018). Informe de la Relatora Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias acerca de la violencia en línea contra las mujeres y las niñas desde la perspectiva de los derechos humanos (consultado el 21/9/2020 en <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/HRC/38/47>)

46 <https://elresaltador.com.ar/mumala-lanzo-un-informe-sobre-violencia-online/> (consultado el 21/9/2020)

Marketing, productos y servicios con perspectiva de género

Tal como se mencionó anteriormente, la pandemia afectó de forma desproporcionada a las mujeres en el desarrollo de sus negocios, profundizando obstáculos financieros para hacer crecer sus negocios. A su vez, están sobrerrepresentadas en empresas de menor tamaño y en los sectores informales, por lo cual, son las más afectadas por toda crisis económica, situación en la cual ven exacerbadas sus dificultades estructurales. En este contexto, algunas instituciones financieras ofrecieron créditos que beneficiaron fuertemente a microempresarias.

Créditos para microemprendedoras

La fundación JP Morgan Chase se unió a ProMujer para brindar soporte a microemprendedoras en Argentina, a través de microcréditos ofrecidos a mujeres de Buenos Aires por medio de Ilumina Soluciones Financieras, una compañía del Grupo Pro Mujer. Además, las primeras 700 mujeres en calificar para el crédito recibirán ayuda para la compra de comida.

Por otro lado, FONCAP incorporó la perspectiva de género en sus políticas de asignación de préstamos, asegurando que los microcréditos otorgados por el Fondo de Finanzas inclusivas llegaran a microemprendimientos de mujeres en los sectores informales. De esta forma, el 55% de dichos préstamos fueron dados a mujeres para el desarrollo de sus emprendimientos productivos. A su vez, en el marco de la pandemia, el fondo prorrogó el pago de los intereses del mes de mayo a las instituciones de microfinanzas que son quienes intermedian entre FONCAP y las/os beneficiarias/os, brindando así apoyo financiero en medio de la crisis.

Cadena de Valor

En el contexto de la crisis por COVID-19, las empresas también buscaron impactar en su cadena de valor con perspectiva de género a través de distintas iniciativas.

Ante la profundización de la violencia de género en el contexto del confinamiento, algunas empresas se concentraron en extender su política de erradicación de

la violencia hacia la cadena de valor. En esta línea, New-san otorgó el criterio de *open-source* a su protocolo, posibilitando la libre descarga por parte de las empresas que conforman su cadena de valor y difundiendo, entre sus proveedoras/es y distribuidoras/es, buenas prácticas para luchar contra la violencia de género.

Otras empresas se orientaron a sostener y profundizar sus iniciativas de apoyo al desarrollo de mujeres emprendedoras o empresarias.

Apoyo a mujeres emprendedoras o empresarias

Mujeres que Emprenden creó grupos de *networking online* y meriendas virtuales para emprendedoras. Banca Women de Santander, a través del aula virtual y eventos *online*, sostuvo la capacitación y el acompañamiento a mujeres para el desarrollo de redes de contactos, así como el armado de misiones comerciales. Además, el banco creó en sus redes sociales el espacio Comunidad Women, desde donde brinda visibilidad a emprendedoras para que puedan potenciar sus productos y/o servicios entre la comunidad seguidora de las cuentas del banco.

L'Oréal Argentina implementó el Plan Solidaridad que incluyó soporte financiero a la clientela y proveedoras/es en condiciones vulnerables, generalmente micro y pequeñas empresas. Entre las/os clientas/es más afectadas/os por la crisis se encuentran los pequeños salones de belleza, las tiendas y perfumerías, que se beneficiaron de la extensión de los plazos para el pago de sus deudas con la compañía. Dichos negocios emplean a una gran cantidad de mujeres y muchos de ellos son de propiedad de mujeres.

4.2.4 Dimensión: Comunidad

Tal como se mencionó, la emergencia sanitaria por COVID-19 desató problemáticas que afectan significativa y diferencialmente a las mujeres en cada comunidad. Ello motivó diversas políticas sociales y económicas por parte de los gobiernos que buscan contribuir a la recuperación económica⁴⁷. El sector privado tiene la posibilidad de apor-

tar a dicha recuperación a través de iniciativas para impactar en su comunidad con enfoque de género. En este sentido, apoyar económicamente a emprendimientos de mujeres, o bien, a organizaciones que atienden problemáticas que afectan a las mujeres fue el camino elegido por algunas empresas WEPs a lo largo de la crisis. Dicho apoyo se materializó en donaciones directas o en compras a emprendimientos de mujeres o que emplean a mujeres en situación de vulnerabilidad. Algunas empresas, que ya venían apoyando este tipo de iniciativas en sus comunidades, adaptaron y profundizaron su soporte en el contexto de la pandemia. Finalmente, muchas empresas aportaron equipos y productos de protección para personal del sector sanitario en sus comunidades, impactando de este modo en el cuidado de las mujeres que están en la primera línea como trabajadoras de la salud.

Empoderamiento económico

Las mujeres en comunidades vulnerables fueron fuertemente impactadas por la crisis social y económica vinculada con la pandemia. En dicho contexto, algunas empresas reforzaron sus compromisos previos con emprendimientos de mujeres o que emplean a una gran cantidad de mujeres.

Profundizar y adaptar el soporte a emprendimientos de mujeres

Una de las formas en que las compañías contribuyeron al empoderamiento de las mujeres durante la pandemia fue a través de soporte operativo a organizaciones de mujeres, aporte de fondos, compra de productos o asesoramiento para implementar cambios que les permitan adaptarse al contexto.

En este sentido, durante la pandemia, Arredo acompañó a la Fundación Media Pila en la producción de barbijos para hospitales, profundizando así su compromiso previo con dicha organización (tal como se describe en Sección 3) que emplea a mujeres en situación de vulnerabilidad.

Dicha fundación también recibió el apoyo del

⁴⁷ [https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-covid-19-](https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en.pdf?la=en&vs=1406)

[on-women-en.pdf?la=en&vs=1406](https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en.pdf?la=en&vs=1406) (consultado el 2 de agosto de 2020)

Insud Argentina que compró 1000 barbijos, lo que permitió a la ONG mantenerse financieramente estable durante la crisis, asegurando que las mujeres pudieran sostener sus ingresos. Además, dichos barbijos fueron donados a trabajadoras/es esenciales, impactando positivamente en la comunidad.

Otra de las formas de contribuir al empoderamiento de las mujeres fue a través del aporte directo de fondos a programas de inclusión. Tal es el camino que eligió **Newsan**, que desembolsó un fondo de emergencia para fortalecer su programa Newsan In en el cual ya venía trabajando antes de la pandemia (el programa se describe en la Sección 3). De esta forma, la empresa busca seguir fortaleciendo sus programas de inclusión socioproductiva en comunidades altamente vulneradas, con fuerte foco en mujeres de más de 45 años y víctimas de violencia de género, garantizando su continuidad y participación en los programas y contribuyendo a la seguridad alimentaria de sus familias.

Asistencia directa a víctimas de violencia de género

Ante el aumento de los niveles de violencia contra las mujeres en el confinamiento, las organizaciones que brindan atención a las víctimas vieron altamente exigidos sus recursos. En este contexto, Fundación Avon dispuso de un aporte económico de emergencia para brindar soporte a dichas organizaciones.

Soporte económico a organizaciones de asistencia directa a víctimas de violencia

AVON y Fundación AVON global lanzaron un programa de donaciones de emergencia a nivel global por un total de 1 millón de dólares. El financiamiento benefició a 50 organizaciones sociales en 37 países (incluido Argentina) e impactará en la vida de más de 250 mil mujeres, niñas y niños en riesgo. La financiación estuvo dirigida a apoyar las redes de asistencia directa a mujeres y menores de edad que se encuentran en aislamiento junto a sus abusadores durante la pandemia de COVID-19. Hogares de protección integral (o refugios) y líneas de ayuda telefónica fueron beneficiarias de dichas donaciones.

En Argentina, la Asociación Conciencia recibió 1,5 millones de pesos destinados al equipamiento y aprovisionamiento de Hogares de Protección Integral en todo el país. Además, la Asociación Civil La Casa del Encuentro recibió 700 mil pesos para apoyar el Centro de Asistencia, Orientación y Prevención Integral en Violencia sexista y trata de personas (C.A.O.P.I.).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta segunda edición del Reporte Buenas Prácticas de Empresas WEPs en Argentina, surge en el contexto de la pandemia por COVID-19 y encuentra a la sociedad y a las organizaciones inmersas en el desafío social, económico y operativo impuesto por la misma. Dicha situación llevó a las compañías a la encrucijada de balancear el foco de sus decisiones entre “lo urgente” y “lo importante”, específicamente en relación a sus compromisos con la igualdad de género.

El trabajo conjunto entre ONU Mujeres y las empresas potenció la capacidad del sector privado para impactar en el empoderamiento de las mujeres. En el marco del Programa Ganar-Ganar, las compañías signatarias de los WEPs realizaron su autodiagnóstico, identificaron áreas prioritarias y diseñaron planes estratégicos, adecuando su estructura y expandiendo el compromiso de su liderazgo.

En dicho contexto, las empresas implementaron y planean desarrollar una serie de iniciativas para mejorar la igualdad de género en el Lugar de Trabajo. Si bien existen importantes proyectos vinculados con la ampliación de licencias, recomendamos profundizar y extender las políticas orientadas a la concientización sobre la corresponsabilidad en los cuidados, la medición de la brecha salarial, el desarrollo de redes y programas de mentorío para mujeres de alto potencial, y la capacitación en sesgos inconscientes y violencia de género.

La pandemia no solo desafió a las organizaciones a seguir sosteniendo sus compromisos en medio de la crisis, sino también a encontrar otro modo de pensar el mundo. Se puso en jaque el ideal de autonomía que fue glorificado por la tradición moral y política contemporánea. Por el contrario, quedó en evidencia que nadie sobrevive sin recibir cuidados y que, por lo tanto, el denominado trabajo reproductivo, es el que crea las condiciones de posibilidad para el desarrollo del trabajo productivo en el ámbito público. De este modo, la

emergencia expuso la importancia central de las tareas de cuidado para la sociedad, así como la necesidad de trabajar colectivamente para encontrar soluciones.

El confinamiento puso frente a los ojos de todo el mundo aquello que había sido históricamente invisibilizado: la desigualdad estructural en detrimento de las mujeres anclada en la división sexual del trabajo. Entender lo que sucedía al interior de los hogares comenzó a ser relevante para organizar el trabajo en las empresas y en la comunidad, haciendo visible la conexión entre los múltiples espacios. Muchas organizaciones supieron identificar estas problemáticas y dar respuesta en el contexto de la pandemia.

Además de trabajar con perspectiva de género en el Lugar de Trabajo, algunas compañías han comenzado a incorporar dicho enfoque en relación al Mercado y la Comunidad. Celebramos estas iniciativas y alentamos a más empresas a desarrollar acciones en estas áreas, fundamentalmente en relación al apoyo a negocios de propiedad de mujeres, a impulsar el desempeño en igualdad de género de empresas proveedoras, y a contribuir al empoderamiento de mujeres y niñas en la comunidad. Entendemos que estos son ámbitos fundamentales a través de los cuales las empresas pueden contribuir a la recuperación del país con lentes de género.

En el marco de la pandemia COVID-19, algunas organizaciones implementaron importantes acciones para mitigar sus impactos diferenciales en las mujeres, profundizando y renovando su compromiso durante la crisis. El trabajo conjunto entre empresas, ONU Mujeres, representantes de la sociedad civil y el Estado permitió dar respuesta rápida con perspectiva de género a los inusuales desafíos presentados por la emergencia. Convocamos a más compañías a sostener dicha mirada a lo largo de la crisis y, también, en el contexto de la pospandemia, para consolidar su aporte a la construcción de un mundo más igualitario en el largo plazo.

Avanzamos hacia un mundo distinto en el que la nueva normalidad debe ser superadora de aquella que sostuvo las condiciones estructurales de subordinación para las mujeres y las niñas. Eso requiere *no dejar de ver* lo que nos mostró la pandemia y tomar acción en consecuencia. Invitamos a las compañías a seguir trabajando para consolidar su rol en la construcción de ese nuevo mundo y a hacerlo de forma colectiva. Desde ONU Mujeres estaremos allí para acompañarlas.

BIBLIOGRAFÍA

Amnesty International (2018). #ToxicTwitter. Violencia y abuso contra las mujeres en internet. Consultado el 21/9/2020 en https://amnistia.org.ar/wp-content/uploads/delightful-downloads/2018/05/TOXICTWITTER-report_SP.pdf

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

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

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

Consejo de Derechos Humanos de la ONU (2018). Informe de la Relatora Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias acerca de la violencia en línea contra las mujeres y las niñas desde la perspectiva de los derechos humanos. consultado el 21/9/2020 en <https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/HRC/38/47>

Esquivel, V. & Pereyra, F. (2018). Care Workers in Argentina. *NEW SOLUTIONS. A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 27(4), 462-482.

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

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

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

McKinsey (2018). Women in the marketplace.

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

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

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

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

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

ONU Argentina (2020). Análisis inicial de las Naciones Unidas. COVID-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental. Consultado el 15 de agosto de 2020 en: <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/poverty/InformeCOVID19Arg.html>

ONU Mujeres (2020a). COVID-19 en América Latina y el Caribe: cómo incorporar a las mujeres y la igualdad de género en la gestión de la respuesta a la crisis. Consultado el 10 de agosto de 2020 en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/03/covid-como-incorporar-a-las-mujeres-y-la-igualdad-de-genero-en-la-gestion-de-respuesta>

ONU Mujeres (2020b). Prevención de la violencia contra las mujeres frente a COVID-19 en América Latina y el Caribe. Consultado el 20 de agosto de 2020 en: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/04/prevencion-de-la-violencia-contra-las-mujeres-frente-a-covid-19>

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

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

UN (2020). Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women Consultado el 2 de agosto de 2020 en: <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en.pdf?la=en&vs=1406>

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 Argentina

Avda. Entre Ríos 181, piso 1
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
argentina@unwomen.org

<https://www.facebook.com/onumujeresar>

<https://www.instagram.com/onumujeresar/>

<http://www.unwomen.org/es>

<https://twitter.com/onumujeresarg>

<https://www.youtube.com/unwomen>

<https://www.flickr.com/photos/unwomen>