



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Carrera: Licenciatura en Administración

“Análisis de la contribución de empresas mendocinas con la igualdad de género en el ámbito laboral, en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible.”

Autor:

María Mercedes Brennan

N° de registro: 29863

mercebrennan@gmail.com

Directora de Tesis:

María Fernanda Maradona



INDICE:

RESUMEN TÉCNICO:	3
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO II: CONCEPTOS GENERALES	5
⇒ DESARROLLO SOSTENIBLE:	5
⇒ OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE:	6
⇒ IGUALDAD DE GÉNERO:	9
⇒ PERSPECTIVA DE GÉNERO:	11
⇒ RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL E IGUALDAD DE GÉNERO:	13
⇒ EMPRESAS B:.....	18
CAPÍTULO III: MARCO NORMATIVO Y SITUACIÓN ACTUAL:	22
⇒ ORGANISMOS INTERNACIONALES EN FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO:.....	22
⇒ ORGANISMOS NACIONALES EN FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO:	23
⇒ LEGISLACIÓN QUE RESPALDA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL:	24
⇒ SITUACIÓN ACTUAL DE ARGENTINA EN MATERIA DE GÉNERO EN EL TRABAJO:.....	26
CAPÍTULO IV: LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO.	31
⇒ CAMBIOS EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL:	31
⇒ CAMBIO ORGANIZACIONAL:	32
⇒ CULTURA ORGANIZACIONAL:.....	36
CAPÍTULO V: TRABAJO DE CAMPO	38
⇒ PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN:	38
⇒ METODOLOGÍA Y TÉCNICA APLICADA:	38
⇒ RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:	38
⇒ ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS:.....	46
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	48
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	50



RESUMEN TÉCNICO:

La igualdad de género es un tema recurrente de estudio y análisis. La igualdad y el empoderamiento de las mujeres es uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, y a su vez es un componente crucial de todas las dimensiones del desarrollo sostenible.

El presente trabajo de investigación propone relevar la contribución de empresas mendocinas con la igualdad de género en el ámbito laboral. Se indaga sobre de la situación actual en Argentina respecto a igualdad de género en el ámbito laboral, los diferentes organismos nacionales e internacionales, la legislación existente, y diferentes recursos y herramientas que impulsan a las organizaciones a emprender el camino de la igualdad, entre otros.

Como resultado se observa un escenario esperanzador, existen empresas mendocinas que actúan a favor de la igualdad, quedando un camino por transitar, donde es clave la colaboración y trabajo en conjunto del Estado, las organizaciones y el público en general. A su vez se observan numerosos beneficios que aportan la igualdad en el ámbito laboral tanto para las empresas como para los trabajadores.

Palabras clave: igualdad de género, ámbito laboral, desarrollo sostenible, responsabilidad social empresaria.



CAPÍTULO I: Introducción

La lucha por una sociedad más igualitaria ha recorrido un largo camino, quedando aún muchos desafíos pendientes para lograr la efectiva igualdad en el mundo real. En la actualidad, además, es un tema de agenda en todos los ámbitos de la sociedad. Ya sea en ámbitos empresariales, estatales, educativos, y hasta dentro de las familias y grupos de afinidad.

Las sociedades que más se desarrollan y progresan son aquellas que logran efectivizar esta igualdad.

Existen diversos organismos nacionales e internacionales, tratados, instrumentos, y hasta legislaciones que respaldan e impulsan a que los diferentes espacios recorran el camino hacia la efectiva igualdad. Sin embargo, las cifras estadísticas de la actualidad muestran que todavía queda trabajo por realizar.

En Argentina, entre las personas más pobres del país, las mujeres representan el 64% con una inserción laboral que se concentra en los empleos informales, peor remunerados y de tiempo parcial. Respecto al ámbito laboral, las mujeres ganan, en promedio, un 28,1% menos que los varones; del total de las mujeres ocupadas, solo el 5,1% se encuentra en cargos de dirección o jefatura, cifra que difiere del 8,4% del total de varones ocupados que se encuentran en los mismos cargos.

En el marco del ODS 5 y la meta 5: *“Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”*; el presente trabajo tiene como objetivo relevar empresas miedocinas que contribuyan con la igualdad de género en el ámbito laboral.

A continuación, se presentan diversos capítulos, con diversas temáticas relacionadas, que en conjunto accionan hacia un mundo y una sociedad más sostenible e igualitaria. En primer lugar, se detalla el marco teórico en el cual se basó el trabajo. Luego el marco normativo y la situación actual del ámbito laboral en materia de género, entre otros aspectos. Finalizando con el trabajo de campo.



CAPÍTULO II: Conceptos Generales

En el presente capítulo se abordan diferentes conceptos introductorios sobre los cuales se basará y centrará el trabajo de investigación.

⇒ Desarrollo Sostenible:

¿Qué es el desarrollo sostenible?

Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. (Brundtland, 1987, 41)

El desarrollo sostenible es un concepto que aparece por primera vez en 1987 con la publicación del Informe Brundtland, que alertaba de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y la globalización y trataba de buscar posibles soluciones a los problemas derivados de la industrialización y el crecimiento de la población.

Según la ONU (Organización de Naciones Unidas) el desarrollo sostenible exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta. Para alcanzarlo, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades.

La sociedad en conjunto debe promover un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, que cree mayores oportunidades para todos, que reduzca las desigualdades, mejore los niveles de vida básicos, fomente el desarrollo social equitativo e inclusivo y promueva la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas.

Existen 3 Pilares de la Sostenibilidad:

- **Sostenibilidad Social:** El Desarrollo Sostenible propone que las generaciones futuras tengan las mismas o más oportunidades que las generaciones anteriores. Pretenden sentar las bases de una mejora de nuestra economía mediante incentivos para la mejora de la educación, del conocimiento y de la innovación. “La población tiene que entender y sentirse motivada para buscar modelos sostenibles en sus propios lugares y con sus propios medios. Para ello, se precisa unas condiciones de vida dignas y un adecuado acceso a la cultura”. (Fernández, 2011, p.26).
- **Sostenibilidad Económica:** “La dimensión económica del Desarrollo Sostenible se centra en mantener el proceso del desarrollo económico por vías óptimas hacia la



maximización del bienestar humano, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por la disponibilidad del capital natural”. (*Priego, 2003, p.332*).

- Sostenibilidad Ambiental: “Esta dimensión se da bajo la premisa de que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores como las instituciones y los diversos agentes económicos para conocer y manejar, según una perspectiva de largo plazo, todo lo que está enmarcado con los recursos naturales renovables y no renovables. Se presta especial atención a todo lo que tiene que ver con la biodiversidad, el suelo, el agua y los bosques, que son recursos que en un menor plazo determinan la capacidad productiva de determinados espacios”. (*Sepúlveda, 1998. p.18*).

El Desarrollo Sostenible supone que la economía sea circular, que se debe dar un cierre de los ciclos en un intento por imitar la naturaleza. Esto quiere decir, que los sistemas productivos se diseñan para utilizar únicamente recursos y energías renovables para no producir residuos ya que estos vuelven a la naturaleza o se convierten en materia prima de otro producto manufacturado.

El desarrollo sostenible implica un enfoque normativo sobre el planeta, en el sentido de que recomienda una serie de objetivos a los que el mundo debería aspirar. Los países se dispusieron a aprobar los ODS precisamente como guía para el desarrollo futuro de la economía y la sociedad en el planeta. (*La era del Desarrollo Sostenible, Jeffrey D. Sachs, p.10*).

⇒ Objetivos de Desarrollo Sostenible:

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

En septiembre de 2000, basada en un decenio de grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas, los dirigentes del mundo se reunieron en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, aprobando la Declaración del Milenio, comprometiendo a sus países con una nueva alianza mundial para reducir los niveles de extrema pobreza y estableciendo una serie de objetivo con metas e indicadores, conocidos como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) cuyo vencimiento llegó en el 2015.

Los ODM estaban compuestos de 8 objetivos y básicamente de 18 metas y 48 indicadores. Los ODM del 1 al 7 buscaban que los países en vías de desarrollo tomaran nuevas medidas y juntaran esfuerzos en la lucha contra la pobreza, el analfabetismo, el hambre, la falta de educación, la desigualdad entre los géneros, la mortalidad infantil y la materna, el VIH/sida y la degradación ambiental; mientras que el ODM 8 instaba a los países desarrollados a adoptar



medidas para aliviar la deuda, incrementar la asistencia a los países en desarrollo y promover un mercado más justo.

En el año 2015, luego del cumplimiento del plazo de los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los Estados acordaron una nueva agenda para el desarrollo.

La Agenda de Desarrollo 2030 es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. También tiene por objeto fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. La aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) representó una oportunidad histórica para unir a los países y las personas de todo el mundo y emprender nuevas vías hacia el futuro.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales.

Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno debe fijar sus propias metas nacionales, guiándose por la aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país en particular. Cada gobierno debe fijar también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales.

A continuación, se lista cada uno de los objetivos.

17 objetivos de Desarrollo Sostenible:

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.



10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Cada uno de los 17 objetivos, se desglosa en sus respectivas metas. El presente trabajo tomará como punto de referencia el objetivo número 5: *“Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas”*. Para un mejor entendimiento se detallan, a continuación, las metas del ODS 5.

Metas del Objetivo 5:

1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo
2. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación
3. Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina
4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país
5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública
6. Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la



Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen

7. Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales
8. Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres
9. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles

Tomando como punto de partida el ODS 5 y la meta 5: *“Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisivos en la vida política, económica y pública”*, a continuación, se profundizará sobre conceptos claves que ayuden a comprender en profundidad la esencia del ODS 5.

⇒ Igualdad de Género:

Por “género” se entienden las construcciones socioculturales que diferencian y configuran los roles, las percepciones y los estatus de las mujeres y de los hombres en una sociedad.

La igualdad de género, para UNICEF, significa que mujeres, hombres, niñas y niños deban gozar, por igual, de los mismos derechos, recursos, oportunidades y protecciones. Sin embargo, la realidad sigue evidenciando que niñas, adolescentes y mujeres enfrentan aún hoy mayores desventajas por razón de su género.

La igualdad de género parte del reconocimiento de que históricamente las mujeres han sido discriminadas y es necesario llevar a cabo acciones que eliminen la desigualdad histórica y acorten las brechas entre mujeres y hombres de manera que se sienten las bases para una efectiva igualdad de género, tomando en cuenta que la desigualdad que de facto padecen las mujeres puede agravarse en función de la edad, la raza, la pertenencia étnica, la orientación sexual, el nivel socioeconómico, entre otros.

Por “igualdad de género” se entiende la existencia de una igualdad de oportunidades y de derechos entre las mujeres y los hombres en las esferas privada y pública que les brinde y garantice la posibilidad de realizar la vida que deseen. Actualmente, se reconoce a nivel internacional que la igualdad de género es una pieza clave del desarrollo sostenible.
(UNESCO)

Se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres y de las niñas y los niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres



serán iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de si nacieron con determinado sexo. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un asunto de mujeres, sino que concierne e involucra a los hombres al igual que a las mujeres. La igualdad entre mujeres y hombres se considera una cuestión de derechos humanos y tanto un requisito como un indicador del desarrollo centrado en las personas. (ONU)

Ahora, ¿cómo afecta la desigualdad de género a las mujeres? Las desventajas en materia de educación se traducen en falta de capacitación y, por tanto, de oportunidades para acceder al mercado de trabajo. El empoderamiento de las mujeres y las niñas es fundamental para impulsar el crecimiento económico y promover el desarrollo social.

Al hablar del empoderamiento de las mujeres y niñas, resulta conveniente para el presente trabajo incluir los “7 principios para el empoderamiento de la mujer”, iniciativa conjunta entre ONU Mujeres y el Pacto Mundial de la ONU. Los mismos ofrecen un conjunto de reflexiones destinadas a ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad. A continuación, se detalla cada uno de los principios:

1. Promover la igualdad de género desde la alta dirección:

El compromiso con el ODS 5, ha de darse desde el vértice de la pirámide empresarial de modo que pueda atravesar el resto de la organización. En este sentido, el Principio 1 alienta a establecer metas y objetivos para toda la empresa en esta materia y medir el avance a través de indicadores de desempeño claros. Estableciendo, además, a las gerencias de todos los niveles como las responsables de estos resultados.

2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo – respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación:

Este principio sirve para tener un compromiso explícito de la organización con la igualdad de género. Las empresas que lo firman deben fomentar una cultura laboral inclusiva, considerar la implementación de medidas de trabajo flexibles, garantizar la igualdad de oportunidades, así como una política de igualdad retributiva justa, etc.

3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras:

Este principio añade la perspectiva de género al ODS 3 sobre salud y bienestar. De esta manera, incluye dentro de las tareas de la organización en torno a este objetivo la prevención de todas las formas de violencia y acoso sexual en el trabajo, la garantía de acceso equitativo al seguro



médico a todos los trabajadores o la capacitación del personal para reconocer signos de violencia contra las mujeres, entre otras medidas.

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

Se incluye en este principio la formación y sensibilización en igualdad, el acceso igualitario a formación, así como a programas formales e informales de creación de redes y mentores o la inversión en políticas y programas en el lugar de trabajo que hagan avanzar a las mujeres de la organización.

5. Implementar prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres:

Las acciones deben darse fuera de las fronteras de la empresa, implicando a la cadena de suministro. En este caso, el principio 5 invita a las empresas a establecer programas de diversidad de proveedores incluyendo empresas lideradas por mujeres, a eliminar estereotipos de género en todos los medios y material comunicativo de la empresa.

6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y liderando con el ejemplo:

La repercusión de las empresas en el desarrollo local es mayúscula. Por ello, este principio insta a las empresas a aprovechar la influencia de la organización para implicar a las comunidades y grupos de interés con la igualdad de género.

7. Evaluar y difundir los avances realizados a favor de la igualdad de género:

De nada sirve trabajar en los principios anteriores si no contamos con un sistema de seguimiento y reporte de los resultados que ayude a avanzar hacia los objetivos. Esa es en efecto la meta de este último principio, que debe estar presente en todas las etapas de trabajo de la entidad sobre la materia.

Adherir a los “7 principios para el empoderamiento de la mujer” es una forma que tienen las empresas de formalizar públicamente sus compromisos con la igualdad de género. Estas empresas declaran querer profundizar y ampliar el alcance de sus políticas, incorporando las diversas dimensiones de la igualdad de género e incluyendo la medición de impacto.

Se considera de gran utilidad profundizar sobre el concepto de perspectiva de género y su aplicación en el ámbito laboral.

⇒ Perspectiva de género:



Como primera introducción de la perspectiva de género, antes es conveniente detallar qué se entiende por perspectiva, ya que nos ayudará a entender el significado de perspectiva de género y su definición. Por perspectiva entendemos una forma de ver o analizar una situación determinada, es decir, la perspectiva supone el punto de vista desde el que analizamos lo que nos rodea (sea una situación concreta, un proyecto, una política, una cultura, una sociedad, etc.).

La perspectiva de género es el análisis de la realidad hecho desde el género, teniendo en cuenta la construcción social y cultural sobre el género y las relaciones de poder que se han establecido a lo largo del tiempo.

Por su parte, la definición de perspectiva de género de la ONU dice que: “es una forma de ver o analizar que consiste en observar el impacto del género en las oportunidades, roles e interacciones sociales de las personas. Esta forma de ver es lo que nos permite realizar un análisis de género y luego transversalizar una perspectiva de género en un programa o política propuesta, o en una organización”.

En la IV Conferencia Mundial de la Mujer, Beijing 95 se estableció que: “La perspectiva de género supone considerar sistemáticamente las diferentes condiciones, situaciones y necesidades en las que viven mujeres y hombres, en todas las políticas y en los momentos de la intervención: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación”.

La incorporación de una perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, monitoreo y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se propague la desigualdad. El objetivo final es conseguir la igualdad de género.

La importancia de la aplicación de la perspectiva de género radica en las posibilidades que ofrece para comprender cómo se produce la discriminación de las mujeres en los diferentes ámbitos de la cotidianeidad y las vías para transformarla. Además, es necesario entender que la perspectiva de género mejora la vida de las personas, de las sociedades y de los países, enriqueciendo todos los ámbitos productivos, es decir, no se limita solamente a las políticas focalizadas a favor de las mujeres.

Resulta idóneo resaltar el valor de la aplicación de dicha perspectiva en el ámbito laboral. En la provincia de Mendoza, en el año 2019, se presentó el “Sello de la Equidad”; este es un programa de certificación (como el de Normas ISO) que involucra la administración de un



conjunto de procedimientos y prácticas de gestión de las instituciones (sean estas públicas o privadas) con el objetivo de transformar el manejo de los recursos humanos y los procesos organizacionales para contribuir al cierre de las brechas de género. El mismo certifica que las organizaciones comprometidas promuevan activamente la igualdad entre trabajadoras y trabajadores mediante la implementación de un amplio abanico de medidas de igualdad de oportunidades, de acciones afirmativas y de transversalización de la mirada de género, las cuales se incluyen en un “Manual de buenas prácticas laborales con perspectiva de género”.

Este tipo de programas (tanto los “7 principios para el empoderamiento de la mujer” como el “Sello de la Equidad”) sirven como punto de partida y alientan a que cada día más organizaciones, tanto públicas como privadas, emprendan el camino de analizar la situación actual entre mujeres y hombres dentro de las mismas, para detectar desigualdades existentes y accionar para erradicarlas. Esto sólo se consigue mediante la aplicación de la perspectiva de género entendiéndolo como algo transversal a toda la organización y no a un área o persona en particular.

Así como en el ámbito público la ley 27.499 (“Ley Micaela”) establece la capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación, es hora de comenzar a incluir la perspectiva de género en el *ámbito privado*. Se trata de generar un cambio real que debe descender jerárquicamente. Es crucial que esta visión cuente con el apoyo de los líderes de la organización, de modo tal que el acatamiento por parte del resto de los miembros de la empresa sea contundente, fundado en el modelo de comportamiento que la alta dirección transmita.

“La igualdad de género es un objetivo de sí mismo en los ODS, es transversal al resto de los puntos importantes que tienen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La meta 5 es identificar aquellos núcleos duros de las desigualdades de género que existen en nuestro mundo para avanzar en una agenda de desarrollo con esta mirada y con metas para cerrar estas desigualdades, sólo 6 de los ODS no tienen indicador de género, el resto tienen indicadores específicos con respecto a este tema” (Alejandra García, miembro del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

⇒ Responsabilidad Social Empresarial e igualdad de género:

Cada vez son más las organizaciones que se suman o dicen sumarse a gestionar bajo un enfoque de Responsabilidad Social Empresarial. Dicha premisa lleva a cuestionarse si la RSE es un marco que apoya el avance de la igualdad de género en las organizaciones.

En primer lugar, se abordará el concepto de RSE para luego indagar en la relación que existe entre RSE e igualdad de género en el ámbito laboral.



Diferentes definiciones de RSE:

- “Es el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como el de la comunidad local y sociedad en general”. Según WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*).
- “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. (*Según la Unión Europea (2001), Libro Verde para fomentar la Responsabilidad Social de las Empresas*).
- “La responsabilidad social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en corresponsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos, no únicamente de los accionistas o propietarios”. (*Según el instituto Ethos Brasil*).
- “La manera en que empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley”. (*Según la Organización Internacional del Trabajo*).

La Responsabilidad Social Empresaria:

- Es voluntaria: las empresas adoptan voluntariamente un comportamiento socialmente responsable yendo más allá de las obligaciones que les impone la ley.
- Forma parte integrante de la gestión de la empresa.
- Es sistemática, no ocasional.
- Guarda relación con el desarrollo sostenible.
- No reemplaza el papel que desempeñan las autoridades públicas, ni a la negociación colectiva, ni a las relaciones de trabajo.

Principios de la RSE:



La RSE está compuesta por 7 áreas sobre las cuales debe desarrollarse, gestionarse, medirse e informarse el comportamiento responsable con los llamados “stakeholders”.

Estas 7 áreas son las siguientes:

1. Gobierno de la Organización: Estilos, estructuras, administración, tomas de decisión y sistemas que conforman la organización. Esta área de la RSE va desde el Gobierno Corporativo puro, aquel que dirige su atención al universo de relaciones existente entre la propiedad (los accionistas), la administración (el Consejo) y la gestión (Alta Gerencia), hasta el buen gobierno en la toma de decisión de inversiones éticas, la lucha contra el fraude o el respeto a la soberanía nacional.
2. Salud y Seguridad: Acciones que garantizan la salvaguarda de la salud y de la seguridad de todos aquellos afectados por las operaciones directas e indirectas desarrolladas por la organización. Esta área de la RSE puede incluir desde el control de accidentes en el puesto de trabajo, hasta el control de la polución o de residuos tóxicos, pasando por dar pronta respuesta a demandas físicas y psíquicas de los afectados o un plan de conciliación de vida familiar y laboral.
3. Preservación Medioambiental: Preservación y cuidado del entorno natural y ecosistemas existentes en el desarrollo de las operaciones empresariales, así como el desarrollo de procesos ecoeficientes en el uso de los insumos. Esta área de la RSE incluye desde medidas de reciclaje, el desarrollo de tecnologías ambientalmente amigables o la capacitación dada a grupos involucrados sobre temas ambientales.
4. Derechos Humanos: Políticas para respetar, proteger y cumplir los derechos humanos de todos aquellos afectados por sus operaciones, así como todas y cada una de sus libertades fundamentales. Esta área de la RSE conlleva abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación, con mecanismos de reparación eficaces.
5. Ética Comercial: Procedimientos para garantizar un comportamiento ético en todos los procesos de ventas, marketing, distribución y desarrollo de productos o apertura de mercados. Esta área de la RSE incluye desde controles para no publicitar engañosamente, hasta el fomento del consumo responsable pasando por el respeto a los derechos de propiedad, la promoción de mercados abiertos o los mecanismos de atención al cliente pre y postventa.
6. Cadena de Valor: Acciones para garantizar que los procesos de compras, logística de entrada, operaciones y logística de salida no afectan negativamente a las partes



implicadas. Esta área de RSE va desde la apertura universal para realizar compras hasta la identificación y trazabilidad de los productos, pasando por el pago justo a proveedores o el análisis del ciclo de vida.

7. Filantropía Estratégica e Innovación Social: Iniciativas a favor de colectivos ajenos a la propia organización. Esta área de la RSCE incluye acciones sociales, culturales, deportivas hasta aquellas de apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro u otras que tengan alguna utilidad con interés social o de utilidad para diversos colectivos.

Toda acción o iniciativa socialmente responsable cae dentro de alguna de estas 7 áreas por lo que cualquier decisión de comportamiento responsable, modelo de gestión, medición de impacto o selección de aspectos clave debe partir de las mismas.

Existen diversas herramientas que permiten a las organizaciones implementar prácticas socialmente responsables. A continuación, se detallan algunas a modo de ejemplo:

- Código de conducta: es un documento que describe los derechos básicos y los estándares mínimos que una empresa declara comprometerse a respetar en sus relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente (respeto a los derechos humanos y a los derechos laborales, entre otros).
- Código de ética: contiene enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones entre los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ésta.
- Informe o reporte de responsabilidad social: es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo el desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a los stakeholders.
- Indicadores de RSE IARSE/ETHOS: son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas que refieren a la incorporación de prácticas de responsabilidad social, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. Son un instrumento de autoevaluación y aprendizaje de uso esencialmente interno a la empresa.

Estas herramientas resultan de gran utilidad ya que no solo sirven de guía para implementar acciones responsables sino también para medirlas y comunicar los resultados de dichas acciones adecuadamente.

Ahora bien, ¿cuándo se habla de “stakeholders” o grupos de interés, a que se refiere? Se lo define como un grupo de personas que tiene un particular interés en la empresa o que se ven afectados por las operaciones que ésta realiza. De esta forma, las personas sobre las cuales una



empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus stakeholders. Existen diferentes tipos de stakeholders:

- Accionistas o propietarios
- Empleados
- Clientes
- Distribuidores y socios comerciales
- Proveedores
- Competidores
- Agentes Sociales
- Administraciones Públicas
- Comunidad Local
- Público en General

La responsabilidad social de una empresa pasa por dar respuesta a las expectativas legítimas de sus stakeholders y satisfacer las necesidades de aquellos que influyen en la toma de decisiones empresariales. En este punto es donde se llega a establecer la relación entre RSE y políticas internas asociadas a la igualdad de género en el trabajo.

Tomando como partida a los empleados como uno de los stakeholders de las empresas; ¿qué esperan encontrar ellos dentro de una empresa? Los empleados esperan desde aspectos básicos como una retribución justa, mantenimiento del empleo o higiene laboral, salud y seguridad en el puesto de trabajo, hasta un desarrollo y carrera profesional, políticas de conciliación familiar o formación y capacitación, al margen de estar en empresas con buena reputación e imagen pública y social. A estas expectativas se le suman las cuestiones de género dentro del ámbito laboral. En este punto es donde se puede observar la relación que existe entre igualdad de género y RSE, haciendo foco en cómo aplicando políticas internas de igualdad de género en el trabajo, una empresa estaría actuando bajo un marco de responsabilidad social tanto con sus colaboradores internos como con la sociedad en general. La empresa que quiere ser socialmente responsable debe asumir un doble compromiso, con la sociedad, fomentando la contratación femenina para cada uno de los niveles jerárquicos y con sus trabajadoras, asegurando un trato equitativo y la eliminación de desigualdades de género a lo interno.

La cuestión de la igualdad de género en el marco de la RSE ha sido abordada con carácter específico, por una parte, por el Banco Mundial que elaboró el “Gender Equity Model” para promover la igualdad de género en empresas, en el que trata aspectos relacionados con la selección y contratación, desarrollo de carrera, conciliación de la vida familiar y laboral, igualdad salarial y prevención del acoso sexual. Por otro lado, los “Calvert Women’s Principles” que conforman el primer código de conducta internacional destinado a las empresas, con el propósito de avanzar en temas de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Sin dejar de destacar también a los “7 principios para el empoderamiento de la



mujer”, iniciativa conjunta entre ONU Mujeres y el Pacto Mundial de la ONU, ya mencionados anteriormente.

Concluyendo, las cuestiones de diversidad de género, igualdad y la no discriminación son temas recogidos por la RSE como elemento imprescindible en el desarrollo y gestión de organizaciones y empresas responsables y éticas. La incorporación de la igualdad de género en la estrategia de la RSE es una afirmación y garantía para que se cumplan los derechos humanos; fundamento y sustento de la RSE. Requiere de un cambio en la cultura empresarial, una transformación y reorientación de las políticas empresariales existentes, un cambio en los procesos de toma de decisión, donde se deben priorizar los objetivos que buscan la equidad y la igualdad y repensar el rol de los múltiples grupos de interés, para alcanzar eficazmente los objetivos.

Dejando como incógnita, entonces, ¿Si hay un incremento del número de organizaciones que empiezan a desarrollar acciones de RSE (entre ellas la adhesión al Pacto Mundial, reportes, indicadores, etc.) esto supondría el aumento de acciones en pos de la igualdad de género en estas organizaciones?

El último concepto que se incluye en este capítulo es el de Empresas B, para luego indagar sobre su relación con la igualdad de género en el ámbito laboral.

⇒ Empresas B:

¿Qué son las empresas B?

Cada vez son más las empresas y empresarios que buscan la transparencia y medir sus impactos sociales y ambientales. Las empresas que se certifican como Empresa B asumen un compromiso de mejora continua y ponen su propósito empresarial socioambiental en el centro de su modelo de negocio. Miden y analizan las cinco áreas más relevantes de su empresa: Gobierno, Trabajadores, Clientes, Comunidad y Medio Ambiente, permitiendo una revisión detallada de todas ellas, con el fin de ayudar a identificar todos los posibles puntos de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto.

La certificación de Empresa B es entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. Las Empresas B redefinen el sentido del éxito de la empresa, recibiendo una marca colectiva como identidad de mercado. Se someten a una evaluación integral de su sustentabilidad con instancias de certificación y recertificación y realizan enmiendas a sus herramientas de gobernanza legales.

Las empresas B tienen 4 elementos clave:



- Propósito: las motiva la creación de impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- Requisito legal: amplía el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros.
- Certificación; se evalúa y se compromete a mejorar sus estándares de gestión y transparencia.
- Interdependencia: son parte de una comunidad.

Existen 5 requisitos mínimos que deben cumplir las empresas para certificar:

- Llevar más de 12 meses de operaciones: Las empresas que llevan menos de ese tiempo operando deberán acceder al sello B Pendiente.
- Operar en un mercado competitivo: La empresa debe operar en un mercado competitivo y estar expuesta a los riesgos normales de ser empresa, competidores, impuestos, cambios en el mercado. Las empresas que operan en un monopolio son controladas por el gobierno o que tienen beneficios sustanciales relacionados a la paga de impuestos, por ejemplo, no serán elegibles para la Certificación B.
- Requerimiento legal de Empresa B: La empresa debe poder, y estar dispuesta a cumplir el requerimiento legal de Empresa B y a realizarlo efectivamente cuando corresponda según su proceso de certificación.
- Entidad con fines de lucro: La filosofía de las Empresas B es probar que las empresas pueden hacerse cargo de resolver problemáticas socioambientales a través de su negocio. De este modo, entidades sin fines de lucro como fundaciones, ONG, entre otras entidades civiles, no podrán acceder a la certificación de Empresa B dado que han sido creadas específicamente para resolver esos problemas.
- Negocio Completo y Distinto: La Certificación de Empresa B es para negocios completos, incluyendo todas las áreas de gestión de dicha empresa. No es posible acceder a la certificación de manera individual para sus divisiones, marcas, departamentos o empresas que no tengan el control de su producto o servicio.

¿Por qué certificar? ¿Qué beneficios tiene? Los más relevantes según la página web oficial de Sistema B son:

- Movimiento global: las empresas B logran inspirar a muchos a sumarse al movimiento y generar una nueva fuerza económica enfocada en el triple impacto positivo.



- Mejora continua: la certificación es una herramienta de mejora continua que permite que las empresas B identifiquen sus áreas más débiles y así aumenten su impacto positivo de manera permanente.
- Acceso a nuevos clientes: las empresas B se integran a la cadena de valor de grandes empresas y además se asocian comercialmente con otras empresas.
- Posicionamiento: estas empresas logran posicionarse fuertemente en los medios, debido a que se trata de un movimiento mundial integrado cada vez más por grandes empresas.
- Protección de la misión: el propósito de las empresas B perdura en el tiempo al protegerse legalmente.
- Acceso a inversionistas: las empresas B son atractivas para inversores de impacto.
- Atraen talentos: las empresas B atraen talentos profesionales que buscan trabajar en empresas con un propósito.
- Ahorro: este tipo de empresas obtienen múltiples beneficios de ahorro otorgados por B Lab y sistema B tales como: asesorías pro-bono, descuentos en programas informáticos, etc.

Ahora bien, ¿la gestión de empresas B impacta en materia de inclusión e igualdad laboral de mujeres y jóvenes?

Para saber si en materia de igualdad de género las empresas B han sido capaces de vivir su propósito, un estudio de investigadores del CEAS (Centro de Economía y Políticas Sociales) de la Universidad Mayor y el CEIL-CONICET de Argentina analizó indicadores claves de su comportamiento en Latinoamérica, comprobando que tienen un mayor impacto positivo con respecto a sus pares en Estados Unidos y Canadá, donde se originó el Movimiento B hace más de una década.

“Latinoamérica tiene interesantemente muchas empresas B certificadas, hay un Movimiento B que es muy importante, entonces nos preguntamos si había una distinción o particularidad en las empresas B en la región, dado que era tan popular el movimiento”, comentó la Dra. Mariana Paludi, académica de la Escuela de Negocios e investigadora del CEAS, quien dirigió el estudio.

El análisis mostró que las Empresas B en Latinoamérica generan un impacto positivo en términos de la conciliación entre trabajo, familia y vida personal (temas incluidos en la agenda de igualdad de género en el ámbito laboral).

El equipo de investigadores denominó el impacto positivo que generan las Empresas B “Efecto B”, lo que quiere decir que en Latinoamérica “si una empresa usa un modelo de negocios con triple impacto, que involucra lo social, lo económico y lo ambiental, a diferencia de una empresa no B que solo mira lo económico, esta triple mirada sí es particularmente relevante para los temas de género en Latinoamérica”, afirmó una de las investigadoras.

A partir de esto, se puede observar cómo tanto la responsabilidad social empresarial como el movimiento de las Empresas B coadyuvan a que las empresas avancen en cuestiones de igualdad de género en el ámbito laboral.

Las empresas B están comprometidas con la igualdad de género en el trabajo como parte de su compromiso más amplio con la responsabilidad social y ambiental, y trabajan para garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades y sean tratadas con respeto y equidad en el lugar de trabajo.



CAPÍTULO III: Marco normativo y situación actual:

Resulta idóneo para el presente trabajo revelar en primer lugar los organismos internacionales y nacionales que actúan en favor de la igualdad de género, en segundo lugar, la legislación que respalda los derechos de las mujeres en Argentina y por último la situación actual de Argentina en materia de género en el ámbito laboral.

⇒ Organismos internacionales en favor de la igualdad de género:

- ONU Mujeres: es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; fue establecida para acelerar el progreso que conlleva a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo. La Entidad 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.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT): reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente, esto es, un trabajo bien remunerado, productivo y realizado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana de todos, mujeres y hombres. La OIT estima que la igualdad de género constituye un elemento decisivo de las actividades encaminadas a la consecución de sus cuatro objetivos estratégicos: promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo; generar mayores oportunidades para que las mujeres y los hombres puedan tener un empleo e ingresos dignos; mejorar la cobertura y la eficacia de una seguridad social para todos y fortalecer el tripartismo y el diálogo social.
- Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW): es un órgano de expertos independientes que supervisa la aplicación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. El Comité de la CEDAW está formado por 23 expertos en derechos de la mujer de todo el mundo.
- Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AWID): es una organización internacional feminista fundada en 1982 que tiene por objetivo lograr la igualdad de género, el desarrollo sostenible y defender los derechos humanos de las mujeres. Entre sus objetivos está el luchar contra la discriminación de género, sexualidad, religión,



edad, capacidad, etnia, idioma, nacionalidad, clase u otros factores. Cuenta con 5 áreas prioritarias: recursos para los derechos de las mujeres; justicia económica; fundamentalismos religiosos y defensa de derechos humanos.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social. Respecto a la igualdad de género, la CEPAL cuenta con el área “Asuntos de Género”, la cual tiene un papel activo en la incorporación de la perspectiva de género en el ámbito del desarrollo regional de América Latina y el Caribe. Trabaja en estrecha colaboración con los mecanismos para el adelanto de la mujer de la región, la sociedad civil, el movimiento de mujeres y feminista y otros actores encargados de las políticas públicas como los institutos nacionales de estadística.

⇒ Organismos nacionales en favor de la igualdad de género:

- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad: es un ministerio dependiente del Poder Ejecutivo Nacional a cargo de la política de género del país. Fue creado bajo la presidencia de Alberto Fernández el 10 de diciembre de 2019, a través del Decreto 7/2019 que modificó la Ley de Ministerios, transfiriéndose las competencias del Instituto Nacional de las Mujeres (INAM),³ ente descentralizado creado a su vez en 2017, bajo la jurisdicción del Ministerio de Desarrollo Social.
- Equipo Latinoamericano de justicia y género (ELA): su misión es alcanzar la equidad de género a partir de acciones de incidencia, trabajo en redes y el desarrollo de capacidades de actores políticos y sociales, con el fin de mejorar la situación social, política y económica de las mujeres. Fundada en mayo de 2003 en la Ciudad de Buenos Aires, ELA está integrada por un equipo interdisciplinario de especialistas con trayectoria en el Estado, las Universidades y Centros de Investigación, Organismos Internacionales, práctica jurídica y ONG.
- Organización Argentina de Mujeres Empresarias (OAM): es una entidad de carácter civil, que cumple una destacada función de apoyo, capacitación y acercamiento entre las mujeres empresarias, brindándoles en forma permanente, un espacio donde desarrollar sus capacidades individuales y grupales, creando, fomentando y estrechando vínculos comerciales. OAME es integrante de la red mundial FCEM -Les Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales-, asociación pionera que nuclea a mujeres empresarias.



- Fundación para estudio e investigación de la mujer (FEIM): es una organización no gubernamental (ONG) Argentina de mujeres y jóvenes, que trabaja desde 1989 para mejorar la condición social, política, laboral, educacional, económica y de salud de mujeres y niñas, defendiendo sus derechos y promoviendo mejores condiciones de vida y la paridad entre mujeres y hombres.

Una vez detallados algunos de los organismos internacionales y nacionales que luchan y actúan a favor de la igualdad de género, se consideró necesario sumar al presente trabajo la legislación que respalda los derechos de las mujeres, haciendo foco en las relacionadas con el ámbito laboral:

⇒ Legislación que respalda la igualdad de género en el ámbito laboral:

El siglo XXI marca hitos claves en la conquista de los derechos laborales de las mujeres:

Argentina suscribió desde 1948 a la Declaración Universal y en 1994 incorporó a la Constitución Nacional (en el art. 75 inciso 22) el conjunto de Declaraciones, Tratados y Pactos Internacionales sobre derechos humanos: en nuestro país, el Sistema de tratados en Derechos Humanos tiene fuerza de ley. Esto marca un antes y después en los derechos de la mujer ya que a partir del 94 la igualdad y la eliminación de todo tipo de discriminación contra la mujer tiene rango constitucional y todos lo debemos respetar.

Art 75 inc. 22: Aprobar o desechar tratados concluidos con las demás naciones y con las organizaciones internacionales y los concordatos con la Santa Sede. Los tratados y concordatos tienen jerarquía superior a las leyes.

*La Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre; **la Declaración Universal de Derechos Humanos**; la Convención Americana sobre Derechos Humanos; el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y su Protocolo Facultativo; la Convención sobre la Prevención y la Sanción del Delito de Genocidio; la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial; **la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)**; la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruels, Inhumanos o Degradantes; la Convención sobre los Derechos del Niño; en las condiciones de su vigencia, tienen jerarquía constitucional, no derogan artículo alguno de la primera parte de esta Constitución y deben entenderse complementarios de los derechos y garantías por ella reconocidos. Sólo podrán ser denunciados, en su caso, por el Poder Ejecutivo Nacional, previa aprobación de las dos terceras partes de la totalidad de los miembros de cada Cámara.*



Los demás tratados y convenciones sobre derechos humanos, luego de ser aprobados por el Congreso, requerirán del voto de las dos terceras partes de la totalidad de los miembros de cada Cámara para gozar de la jerarquía constitucional.

Al adherir a la CEDAW se reconoce la necesidad de que el Estado tome las medidas apropiadas para la eliminación de la discriminación contra las mujeres en la esfera del empleo, incluyendo en el mismo el acceso a la formación profesional y el derecho a las mismas oportunidades de ascenso.

La **Ley N.º 14.467**, ratificó el Decreto-Ley N.º 11.595/56, aprobatorio del Convenio N.º 100 de la OIT, sobre igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

La **Ley N.º 23.179**: Aprobación de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

La **Ley N.º 23.451** aprobó el Convenio N.º 156 de la OIT sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares.

La **Ley N.º 24.576** que garantiza como derecho fundamental de todos los trabajadores y trabajadoras la promoción profesional y la formación en el trabajo en condiciones igualitarias de acceso y trato.

La **Ley de Protección integral a las Mujeres (Ley N.º 26.485)** donde se hace visible las modalidades y tipos de violencia hacia la mujer.

La **Ley de Paridad de Género (Ley N.º 27.412)** en el Código Nacional Electoral:

“Las listas que se presenten deberán tener mujeres en un mínimo del 30 % de los candidatos a los cargos a elegir y en proporciones con posibilidad de resultar electas. No será oficializada ninguna lista que no cumpla estos requisitos.”

Lo importante de esta ley no es la representación numérica en el parlamento, sino que a partir de esto al haber mujeres legislando se comenzaron a tratar y a poner sobre la mesa temas relacionados con la mujer como, salud, identidad de género, igualdad de género, etc. Cambió la calidad de las leyes.

La **Ley Micaela (N.º 27.499)** estableció la capacitación obligatoria en la temática de género y violencia contra las mujeres para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación.



El Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres en el Mundo Laboral:

Se creó buscando asegurar a las mujeres el acceso equitativo al empleo y a los recursos productivos, y velen por la igualdad de oportunidades y de trato en materia de condiciones laborales y de remuneraciones, como también sus posibilidades de desarrollo en el campo laboral.

Por último, la **última ratificación del convenio 190 de la OIT**, contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo: abarca las acciones que se desarrollen en el espacio físico, y también las comunicaciones relacionadas con este ámbito, en particular las que tienen lugar mediante tecnologías de la información y la comunicación.

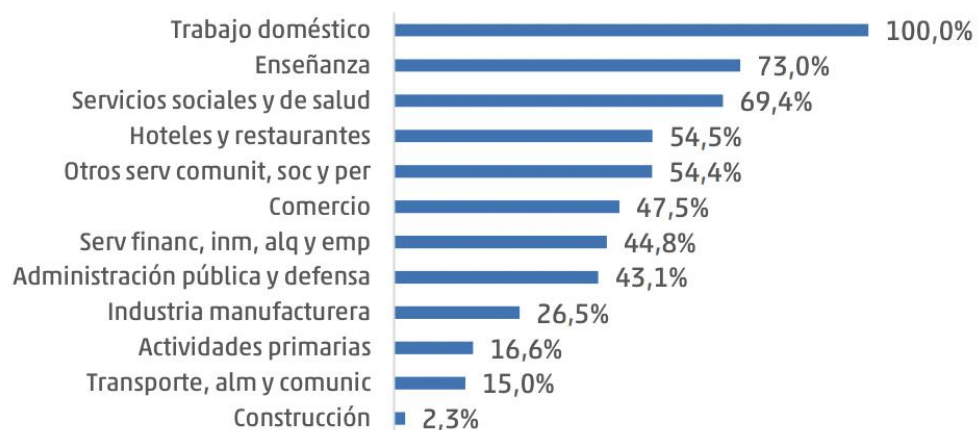
⇒ Situación actual de Argentina en materia de género en el trabajo:

Se analizarán dos factores de la situación actual de Argentina, la segregación horizontal y vertical y la brecha salarial entre hombres y mujeres, tomando datos de estudios realizados recientemente por diferentes organismos nacionales.

- Segregación horizontal y vertical del mercado de trabajo:

La segregación en el mercado de trabajo hace referencia a la representación de hombres y mujeres en las diferentes ocupaciones: trabajan en sectores distintos y ocupan cargos diferentes.

La segregación horizontal en el mercado de trabajo hace referencia a que las mujeres se concentran en ciertos sectores de actividad y en ciertas ocupaciones. Seguidamente se adjunta un gráfico que refleja el porcentaje de participación de las mujeres en cada rama de actividad:



Fuente: DESIGUALDADES ENTRE MUJERES Y VARONES EN EL MERCADO LABORAL ARGENTINO, 2021. Publicación realizada por equipo técnico del Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo.



Se observa como el porcentaje de participación de mujeres es evidentemente mayor en lo que respecta a trabajo doméstico, enseñanza y servicios sociales y de salud. Mientras que en industrias como transporte y construcción es visiblemente menor.

“Las mujeres se insertan principalmente en sectores vinculados al cuidado. Con una importante presencia de empleo informal e ingresos laborales más bajos. El servicio doméstico es la rama de ocupación con mayor índice de feminización en la Argentina”, afirma el estudio del INDEC.

Distribución de personas trabajadoras según sexo y productividad de las ramas de actividad económica:

La CEPAL clasifica a las distintas ramas económicas en actividades de baja, media y alta productividad laboral:

- Los sectores de baja productividad incluyen a la agricultura, comercio y servicios (incluido el trabajo doméstico en casas particulares) y están caracterizados por empleos que conllevan menor nivel educativo de las personas empleadas, mayor inestabilidad, limitada cobertura en materia de seguridad social y menores ingresos.
- Los empleos de productividad media (construcción, manufactura y transporte) y alta (actividad financiera, la electricidad y la minería) se vinculan con mayor avance de la tecnología y nivel educativo de las personas empleadas, mejores condiciones laborales y mayor protección laboral.

De acuerdo con esta clasificación y de acuerdo con el estudio proveniente del Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo, las mujeres en Argentina se insertan principalmente en los empleos de productividad baja (74,7%), con más de la mitad de las trabajadoras en los sectores del Comercio (18,5%), el Trabajo doméstico en casas particulares (17,5%) y la Enseñanza (15,4%). Las principales diferencias entre mujeres y varones están dadas en las actividades de productividad baja y media. La participación de las mujeres es superior en las actividades de baja productividad (74,7% vs 40,7% en los varones), mientras que la de varones es mayor en las de media productividad (49,3% vs 15,6%). Por su parte, la participación de las mujeres en actividades de productividad alta es similar a la de los varones (9,7% vs 10%).

Para complementar el análisis, el gráfico siguiente detalla la distribución de la población ocupada según rama de actividad, desglosada en hombres y mujeres:

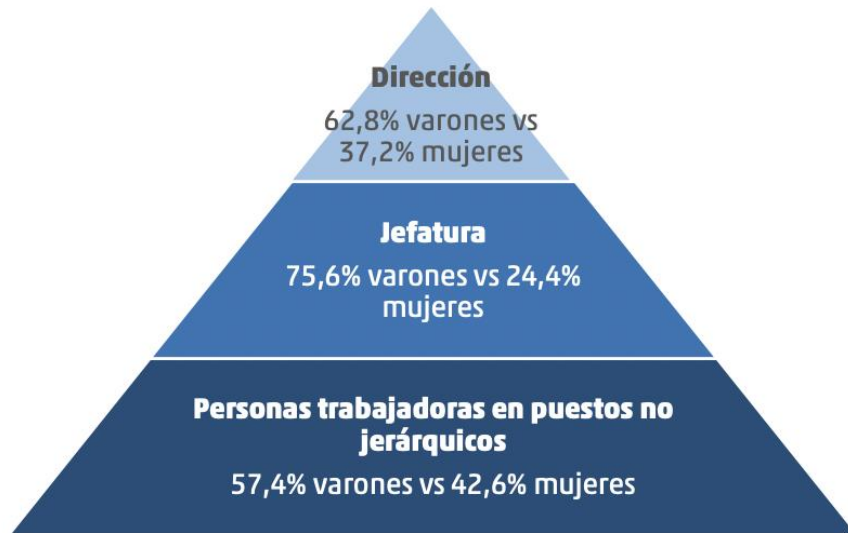


	Mujeres (M)	Varones (V)
Actividades primarias	1,2%	5,0%
Industria manufacturera	5,8%	13,6%
Construcción	,5%	17,2%
Comercio	18,5%	17,3%
Hoteles y restaurantes	5,4%	3,8%
Transporte, almacenamiento y comunic.	2,2%	10,7%
Serv. financieros, inmuebles, alq. y emp	9,7%	10,1%
Administración pública y defensa	7,2%	8,0%
Enseñanza	15,4%	4,8%
Servicios sociales y de salud	9,8%	3,7%
Trabajo doméstico	17,5%	,1%
Otros serv. comunitarios, sociales y pers.	6,5%	4,6%
Otras ramas	,3%	1,1%

Fuente: DESIGUALDADES ENTRE MUJERES Y VARONES EN EL MERCADO LABORAL ARGENTINO, 2021. Publicación realizada por equipo técnico del Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Se observa como el porcentaje de mujeres es mayor en el sector de enseñanza, comercio y trabajo doméstico. Mientras que el porcentaje de hombres es mayor en la industria manufacturera y el sector de construcción.

La segregación vertical supone el reparto desigual de hombres y mujeres en la escala jerárquica, concentrándose los empleos femeninos en las escalas inferiores. A continuación, se adjunta un gráfico que refleja la jerarquía de las ocupaciones (en porcentaje) en Argentina:



Fuente: DESIGUALDADES ENTRE MUJERES Y VARONES EN EL MERCADO LABORAL ARGENTINO, 2021. Publicación realizada por equipo técnico del Observatorio de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Se observa una fuerte segregación vertical entre la población trabajadora con una disminución de la proporción de mujeres a medida que se asciende en la jerarquía piramidal. Pocas mujeres se posicionan en niveles jerárquicos superiores. Sobre el total de puestos de jefatura las mujeres acceden al 24,4%, mientras que en puestos directivos el porcentaje es algo superior, 37,2%, pero visiblemente menor al de los trabajadores varones.

En este punto resulta conveniente definir el llamado “Techo de Cristal”. Este término viene a dar nombre a la desigualdad y el impedimento para crecer que tienen las mujeres a la hora de alcanzar puestos jerárquicos o incluso, sueldos equitativos en comparación a sus compañeros hombres que realizan sus mismas tareas. Una de las causas principales es la mayor carga de tareas de cuidado que recae sobre las mujeres. Para ONU MUJERES y CEPAL (2020), se trata de “tareas cotidianas de gestión y sostenimiento de la vida, como el mantenimiento de los espacios y bienes domésticos, el cuidado de los cuerpos, la educación y formación de las personas, el mantenimiento de las relaciones sociales o el apoyo psicológico a los miembros de la familia.”

- Brecha salarial:

La brecha salarial es la diferencia existente en la remuneración percibida por género a igual trabajo. En la actualidad siguen existiendo diferencias salariales entre mujeres y hombres por el mismo trabajo, cargo o función. Esta disparidad se observa por diversos factores que muchas veces exceden al ámbito laboral, pero influyen en la percepción del salario, y hace que las trabajadoras se encuentren en desventaja.



La cantidad de horas dedicadas al trabajo, la distribución desigual de las tareas de cuidado y del hogar en la dinámica familiar, la calificación de las tareas consideradas más “femeninas” o más “masculinas”, el uso de las licencias por responsabilidades de cuidado, entre otros motivos, impactan en la remuneración final de cada trabajadora y son parte de los indicadores de desigualdad entre varones y mujeres en el marco laboral.

Según un informe publicado por el Observatorio de Políticas de Género en el año 2021, en trabajos formales los hombres tienen ingresos un 30% mayor que el de las mujeres al mismo trabajo, mientras que en empleos informales aumenta al 35,6%.

Según el Indec (2022), las mujeres ganan un 31% menos que los hombres. Las brechas de salarios brutos pretendidos de las mujeres son menores a las de los varones en todo el periodo analizado, y la diferencia se amplió con la pandemia: antes, el género femenino pretendía un 12% menos de salario que los hombres. Sin embargo, tras la irrupción del coronavirus esta brecha aumentó progresivamente hasta llegar al 17%.

Si bien son varias las organizaciones que trabajan en el día a día para reforzar la igualdad en el ámbito profesional, aún son grandes los desafíos que quedan por delante en materia de igualdad.

En virtud de lo desarrollado, se puede observar la importancia de los organismos a lo largo de la historia, estos han luchado y visibilizado las distintas realidades en materia de género para lograr avanzar en políticas y legislaciones que promuevan la erradicación de toda clase de desigualdad de género.

No solo basta la creación de leyes, sino también velar por la implementación de estas, hacer de lo legal algo real, en esta instancia los diferentes organismos nacionales e internacionales cumplen un rol fundamental.

Por otro lado, las empresas tienen un rol elemental y la oportunidad de generar políticas para aliviar las tensiones que se producen en sus colaboradores en la conciliación del trabajo con las tareas de cuidado, como también de promover políticas para evitar que estas tareas recaigan de manera desproporcionada en las mujeres, velar por que el famoso “techo de cristal” no se produzca dentro de la misma, entre otras acciones; y así reducir las desigualdades de género.



CAPÍTULO IV: Las organizaciones y la necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno.

Hoy más que nunca, las organizaciones se enfrentan a un ambiente que cambia rápidamente, por lo que la tarea que acometen los gerentes es ayudarlas a responder y ajustarse a los cambios que ocurren. En el presente capítulo se desarrollarán dos temas estudiados a lo largo de la carrera de Administración y que se relacionan con la implementación de políticas de igualdad de género dentro de las empresas.

⇒ Cambios en el entorno organizacional:

Las organizaciones en todo el mundo ven condicionado su funcionamiento y gestión a un conjunto de factores de carácter económico, político, socio – cultural, jurídico – legal, ambiental y tecnológico, que constituyen lo que se denomina el entorno organizacional. Por lo tanto, el desempeño en las organizaciones ya no sólo dependerá de su comportamiento empresarial (interno), sino también de las condiciones imperantes en el ámbito externo, que marcan o establecen la dirección y estrategias a adoptar.

Este entorno en el cual se desempeñan las organizaciones cambia constantemente, su supervivencia dependerá de la capacidad que tengan estas a adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno. En otras palabras, si el entorno cambia, las organizaciones deben cambiar para poder sobrevivir. La diferencia radica entre las organizaciones que planifican el cambio y las que no.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro. El éxito o supervivencia de las organizaciones se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrollan estas de predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

Una herramienta que pueden emplear las organizaciones para revisar el entorno general es el *análisis PEST*. Esta metodología consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Es clave que las organizaciones sean activas en cuanto a la exploración del entorno y la vigilancia de las tendencias.

En el análisis PEST se definen cuatro factores que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio; se detallan a continuación:

- Factores económicos: la evolución de determinados factores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector donde opera la organización. Cada una



deberá elegir aquellos factores que tengan mayor influencia en su actividad. Algunos ejemplos de este tipo de factores son: demanda del producto, evolución del PBI y ciclo económico, inflación, empleo, etc.

- Factores tecnológicos: generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en que se producen y se entregan al usuario final. Algunos ejemplos son: innovaciones tecnológicas, internet y comercio virtual, incentivos públicos, etc.
- Factores políticos: los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. Algunos ejemplos son: cambios en la legislación laboral, cambios políticos previstos, ayudas e incentivos por parte del gobierno, legislación fiscal y de seguridad social, etc.
- Factores sociales y demográficos: Algunos ejemplos son la evolución demográfica, movilidad social, estilos de vida, nivel formativo, antecedentes culturales, hábitos de consumo, etc.

Al aplicar esta metodología las organizaciones podrán estudiar el diferente impacto de los factores externos. Estos, no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector de actividad.

Volviendo a la igualdad de género en el ámbito laboral, se observa la necesidad de las organizaciones de observar lo que ocurre en su entorno, para poder adaptar su funcionamiento a las nuevas necesidades que van surgiendo. El análisis Pest es una herramienta de gran utilidad para que las empresas se actualicen, en este caso en particular, de las legislaciones que surgen en lo relacionado a igualdad de género, entre otras cuestiones; y también en los cambios sociales y de hábitos que surgen; es notable como la tendencia de buscar trabajar en organizaciones que demuestren que actúan a favor de estos temas aumenta cada año más.

⇒ Cambio Organizacional:

Gareth R Jones (2008) define al cambio organizacional como el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas.

Jones plantea diferentes objetivos del cambio, fuerzas a favor del cambio y fuerzas en contra del cambio (la llamada resistencia al cambio).



Objetivos del cambio:

1. Recursos Humanos: Los recursos humanos son los activos más importantes de una organización. Al final, las competencias distintivas de una empresa radican en las habilidades y capacidades de sus empleados. Los esfuerzos habituales de cambio dirigidos a los recursos humanos incluyen:
 - Nuevas inversiones en actividades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran otras habilidades y capacidades.
 - La socialización de los empleados en la cultura organizacional para que aprendan las nuevas rutinas de las que dependerá el desempeño organizacional.
 - El cambio de las normas y valores organizacionales para motivar a una fuerza de trabajo multicultural y diversa.
 - El examen continuo de la manera en que operan los sistemas de promoción y recompensa en una fuerza de trabajo diversa.
 - El cambio de la composición del equipo de altos directivos para mejorar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.
2. Recursos Funcionales: Cada función organizacional tiene que desarrollar procedimientos que le permitan administrar el ambiente específico al que se enfrenta. Una organización puede mejorar el valor que sus funciones crean al cambiar su estructura, cultura y tecnología.
3. Capacidades Tecnológicas: Las capacidades tecnológicas dan a la organización una enorme capacidad para cambiarse a sí misma con el fin de explotar las oportunidades de mercado. Una empresa tiene que proporcionar el contexto que le permita traducir sus competencias tecnológicas en valor para sus partes interesadas. Esta tarea a menudo implica el rediseño de las actividades organizacionales.
4. Capacidades Organizacionales: Mediante el diseño de la estructura y cultura organizacional, una organización puede aprovechar sus recursos humanos y funcionales para sacar ventaja de las oportunidades tecnológicas. El cambio organizacional a menudo implica cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para aumentar su capacidad de crear valor.

Estos cuatro niveles en que se lleva a cabo el cambio son obviamente interdependientes; a menudo es imposible realizar uno sin afectar a otro.

Fuerzas a favor del cambio organizacional:

1. Fuerzas competitivas: Las organizaciones buscan constantemente lograr una ventaja competitiva. La competencia es una fuerza para el cambio porque a menos que una



organización iguale o sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá.

2. Fuerzas económicas, políticas y globales: Afectan continuamente a la organización y la obligan a cambiar cómo y dónde producen sus bienes y servicios. La unión económica y política entre los países se está convirtiendo en una fuerza cada vez más importante para el cambio, como también la necesidad de cambiar la estructura organizacional para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de adaptarse a una diversidad de culturas nacionales.
3. Fuerzas demográficas y sociales: Los cambios en las características demográficas de la fuerza de trabajo han hecho que los gerentes cambien sus estilos de administrar a los empleados y aprendan cómo comprender, supervisar y motivar a los diversos integrantes de manera efectiva. Los gerentes han tenido que abandonar los estereotipos que utilizaban al tomar decisiones de promoción; han tenido que aceptar la importancia de la igualdad en el reclutamiento y promoción de nuevas contrataciones y han reconocido el deseo de los empleados de un estilo de vida que proporcione un equilibrio aceptable entre el trabajo y el tiempo libre.
4. Fuerzas éticas: Es importante que una organización tome medidas para promover el comportamiento ético de cara a las crecientes exigencias gubernamentales, políticas y sociales a favor de un comportamiento corporativo más responsable y honesto.

Resistencia al cambio organizacional: Una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar el statu quo. La resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia.

1. Resistencia a nivel organizacional:

- Poder y conflicto: El cambio generalmente beneficia a algunas personas, funciones o divisiones a expensas de otras, y cuando provoca peleas por el poder y conflicto organizacional, es probable que una organización se resista a él.
- Diferencias en la orientación funcional: Las distintas funciones y divisiones a menudo ven la fuente del problema de manera diferente porque consideran una cuestión o problema principalmente desde su propio punto de vista.
- Estructura mecanicista: Se caracteriza por una jerarquía alta (vertical), toma de decisiones centralizada y estandarización del comportamiento por medio de reglas y procedimientos. Las estructuras mecanicistas son más resistentes al



cambio. Se espera que las personas que trabajan dentro de una estructura mecanicista actúen de cierta manera y no desarrollen la capacidad de adaptar su comportamiento a las cambiantes condiciones.

- **Cultura organizacional:** Si el cambio organizacional altera los valores y normas que se dan por sentados y obliga a las personas a cambiar lo que hacen y cómo lo hacen, la cultura de la organización provocará resistencia al cambio. Algunas veces, los valores y normas son tan fuertes que aun cuando el ambiente está cambiando y es claro que se necesita adoptar una nueva estrategia, los gerentes no pueden cambiar porque están comprometidos con la manera en que realizan sus actividades en esos momentos.
2. **Resistencia a nivel grupal:** El grado de atracción que tiene un grupo para sus integrantes afecta su desempeño. Aunque cierto nivel de cohesión lo promueve, demasiada cohesión puede en realidad reducirlo porque reprime sus oportunidades de cambiar y adaptarse. Un grupo sumamente cohesivo puede resistir los intentos de la administración de cambiar lo que hace o incluso de quién formará parte de él. Los integrantes pueden unirse para conservar el statu quo y proteger sus intereses a expensas de otros grupos.
 3. **Resistencia a nivel individual:** Las personas tienden a resistirse al cambio porque sienten incertidumbre e inseguridad acerca de cuál será el resultado. La resistencia de los trabajadores a la incertidumbre e inseguridad que rodean al cambio puede provocar la inercia de la organización.

Ahora bien, ¿qué relación existe entre cambio organizacional e igualdad de género en el ámbito laboral? La implementación de políticas a favor de la igualdad de género en el trabajo es relativamente reciente y demandan un cambio organizacional. Cada organización cuenta con una trayectoria propia hasta llegar a tomar la decisión de impulsar un proceso de cambio organizacional orientado a la igualdad de género dentro de la misma. Las motivaciones de unas y otras hasta llegar allí son diferentes.

Un proceso de cambio organizacional pro-igualdad de género implica cambios en cualquiera de los niveles de la organización. Sin embargo, no implica cualquier cambio, sino un cambio de paradigma. El objetivo no sería en este caso la mejora de la eficiencia, sino una reformulación de los valores y objetivos de la organización y de quienes la conforman. Este cambio implica la generación de espacios y actividades de reflexión, discusión y debate acerca de cómo se producen desigualdades de género dentro de la organización. Para luego generar acciones para erradicarlas.



⇒ Cultura Organizacional:

Stephen P. Robbins (2009) define a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

Edgar Shein (1988) define a la cultura organizacional como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Resumiendo, la cultura organizacional es el conjunto de elementos compartidos por todos los colaboradores de la organización, que conforman el modo en que las personas se comportan, interactúan y toman decisiones dentro de esta.

A partir de esto se demuestra que la cultura organizacional se forma a lo largo del tiempo, y no es estática, sino que es una realidad en permanente transformación, cambia y evoluciona con el pasar del tiempo, por más de que existan elementos muy arraigados y difíciles de transformar.

Elementos de la Cultura Organizacional:

Edgar Shein (1998) hace referencia a diversos elementos culturales, tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día.

A estos elementos los distribuye en 3 niveles que interactúan entre sí. El nivel 1 llamado “Producciones”, es el más visible de una cultura y que viene dado por su entorno físico y social. El nivel 2 está definido como “Valores”. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es. Por último, el nivel 3 llamado “Presunciones Subyacentes Básicas”. Son las presunciones implícitas que realmente orientan a la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Estas tienden a ser incómodas e indiscutibles.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Resulta conveniente incluir en este apartado el cambio en la cultura organizacional. Si se toma de referencia los niveles detallados anteriormente, el nivel 1 es el más fácil y sencillo de adaptar y cambiar, a medida que se avanza en el nivel 2 y 3 se dificulta el cambio, ya que se trata de valores y creencias muy arraigadas.

El primer paso para comenzar a tener una mirada de género en las organizaciones es el cambio en la cultura de esta. Comenzando por el cambio de paradigmas de los propietarios de estas y sus altos directivos, si de ellos no existe la voluntad de comenzar con el camino de incluir perspectiva de género dentro de la organización, difícilmente se logre a nivel transversal de la misma.



CAPÍTULO V: Trabajo de campo

En el presente capítulo se revelará el trabajo de campo realizado, detallando el propósito de la investigación, la metodología y la técnica aplicada, las entrevistas realizadas y el análisis de la información y los resultados.

⇒ Propósito de la investigación:

El propósito de la investigación surge del problema planteado en el apartado de la introducción. Lo que se buscó fue indagar sobre la existencia de empresas en Mendoza que accionen a favor de la igualdad de género en el ámbito laboral.

⇒ Metodología y técnica aplicada:

Para la presente investigación el método elegido fue el cualitativo. Roberto Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación” plantea que la ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven y cuando se busca patrones y diferencias de estas experiencias y su significado. Lo que se buscó en esta investigación fue profundizar acerca de una temática que se viene estudiando e indagar específicamente en empresas mendocinas, para conocer las diferentes perspectivas y puntos de vista dentro de las diferentes empresas.

Se realizaron entrevistas de tipo semi estructuradas. En este tipo de entrevistas el entrevistador prepara una lista de preguntas, pero no necesariamente las hace todas, o las toca en un orden particular, las usa para guiar la conversación. En algunos casos, el entrevistador redacta sólo un listado de temas generales a tratar, llamada guía de entrevista.

Se llevaron a cabo reuniones en la que el entrevistador no siguió estrictamente una lista formal de preguntas; sino preguntas abiertas, lo que permitió una discusión con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas.

⇒ Relevamiento de la información:

Territorio Yacopini:

Es el concesionario oficial Volkswagen, Chevrolet, Nissan y Ducati en Mendoza. Se entrevistó de manera presencial en las oficinas centrales de la empresa a dos representantes del área de recursos humanos. Conversando acerca de la igualdad de género en el ámbito laboral, comentaron que si bien se trata de un rubro donde predominan los trabajadores masculinos,



con el pasar de los años la participación femenina ha aumentado, quedando un largo camino por recorrer.

La cuarta brigada aérea tiene un colegio secundario técnico, del mismo se egresan técnicos mecánicos con orientación a la aviación. La organización cuenta con un convenio de pasantías con el colegio y actualmente se encuentran dos mujeres trabajando en el taller mecánico de la misma, desempeñando tareas de mantenimiento de vehículos y trabajando a la par de sus compañeros. Este convenio permite a las mujeres insertarse en un mercado de trabajo predominado por trabajadores masculinos.

Además, detallaron que con el pasar de los años se fueron incorporando mujeres a puestos que habían sido históricamente ocupados por hombres, como el de vendedores y supervisores, y se está buscando incorporar a mujeres en todos los cargos de la organización, desde los puestos más operativos a los gerenciales. Actualmente una mujer se encuentra en el cargo de gerente general de la marca Nissan.

Grupo LTN:

GRUPO LTN es un grupo empresario que provee soluciones constructivas eficientes y sistemas de refrigeración. Su trayectoria de más de 50 años en la industria, le ha permitido posicionarse como referente de la construcción en seco y como empresa sustentable, proyectándose en mercados internacionales.

Se entrevistó presencialmente a Ornella Bernardi, miembro de la tercera generación de la empresa. Ella detalló que desde el año 2018, Grupo LTN comenzó con un proyecto de escuela de montajistas, con el propósito de capitalizar el conocimiento técnico de la empresa, tanto en productos de construcción como en proyectos, para el desarrollo de un espacio de capacitación debido a la falta de trabajadores capacitados en el sector. La propuesta busca capacitar trabajadores de oficio, con interés y predisposición genuina de aplicar las prácticas de la instalación de paneles aislantes en obras reales y remuneradas. Asimismo, permite al instalador/a prestar servicios profesionales de manipulación y montaje de paneles aislantes en obras de construcción.

La escuela de montajistas comenzó en junio del 2020 en contexto de pandemia por COVID 19 y finalizó el primer curso en octubre del 2021, con actividades prácticas en la empresa. El grupo se conformó por equipos de trabajo con experiencia en el montaje de productos afines; profesionales a cargo de obras que están interesados en el oficio; y cuatro mujeres que participaron del curso.

Juana, una de las participantes, dio su testimonio a un diario local de Mendoza, algunas de sus palabras fueron: “Fue difícil porque todas somos mujeres grandes y con ocupaciones. Además,



no nos sobra nada, pero siempre digo que en la vida hay que seguir aprendiendo. Además, es todo un tema insertarse en una labor que siempre ha sido propia de hombres, pero estoy segura de que se puede. Como he podido atravesar otros desafíos, esto también lo podré hacer”.

Esto refleja cómo este proyecto permite insertar a mujeres en el mercado laboral de un rubro históricamente dominado por trabajadores masculinos.

“La escuela de montajistas genera nuevos oficios que posibiliten el desarrollo social, creando valores con responsabilidad ambiental, oportunidades laborales y potenciando el crecimiento de la industria con una visión sustentable”.

Finalizando la entrevista, Ornello comentó que se está trabajando en un *Proyecto de transversalización de la perspectiva de género en Grupo LTN*. El cual tiene como objetivos:

De largo plazo:

- Transversalizar la perspectiva de género en la política organizacional del Grupo LTN.
- Posicionar al Grupo LTN como referente en políticas de género y diversidad entre las empresas industriales.
- Disminuir las brechas de género al interior de la organización.
- Eliminar estereotipos vinculados al género dentro del Grupo LTN.
- Propiciar nuevos estilos de negociación y liderazgo.

De mediano plazo:

- Brindar herramientas técnicas con perspectiva de género a través de Academia LTN.
- Generar redes multiplicadoras de la perspectiva de género entre empresas, instituciones públicas y organizaciones.
- Incorporar la perspectiva de género como parte de la currícula de la Academia LTN.
- Integrar a las formaciones técnicas de la Academia a mujeres cis, trans y personas no binarias.
- Articular con otras organizaciones en la promoción de eventos, actividades y formaciones sobre género y diversidad.

Grupo LTN es un claro ejemplo de cómo las empresas pueden analizar el rubro en el cual se desenvuelven y actuar conforme a disminuir las desigualdades presentes en el mismo.

YPF:

Yacimientos Petrolíferos Fiscales, es una empresa argentina de energía dedicada a la exploración, explotación, destilación, distribución y producción de energía eléctrica, gas,



petróleo y derivados de los hidrocarburos y venta de combustibles, lubricantes, fertilizantes, plásticos y otros productos relacionados con la industria. Es una de las mayores empresas de la Argentina y la quinta petrolera más grande de la región, empleando directa o indirectamente a más de 72 000 personas de todo el país. La empresa cuenta con 3 refinerías, una de ellas situada en la provincia de Mendoza.

Se entrevistó a Valentina Segura, jefe de planta de la organización.

YPF cuenta con un Comité de Diversidad que tiene la misión promover una cultura de diversidad, equidad de género e integración en la empresa. Está conformado por un equipo multidisciplinario para garantizar la transparencia y la pluralidad de voces y opiniones. También cuenta con un Comité de Violencia Doméstica, el cual tiene como propósito acompañar a mujeres de la compañía que están atravesando por esta situación.

La empresa cuenta con diversas políticas, protocolos y manuales:

- Política de Diversidad e Inclusión.
- Política de lugar de trabajo libre de maltrato y acoso.
- Protocolo de Violencia Doméstica.
- Protocolo de Igualdad de oportunidades.
- Protocolo de Transición de Identidad de Género.
- Manual de comportamiento.

Además, se han implementado diferentes acciones en pos a la igualdad de género:

- Integraron la perspectiva de diversidad y equidad de género en los procesos de reclutamiento, movilidad, talento, sucesión, reconocimiento y compensaciones.
- Cuenta con “LIFE”, un programa de liderazgo femenino y mentoring interno.
- Se extendieron las licencias de cuidadoras/es gestantes y no gestantes.
- Cuentan con una guía de lenguaje con empatía de género.
- Programa Mujeres +45: destinado a mujeres en situación de desempleo que busca reconvertirlas laboralmente en el ámbito de Tecnologías Digitales. Surge del trabajo conjunto con Amazon Web Services (AWS) y el Ministerio de Trabajo.
- Programa de Empleabilidad para personas técnicas con un 44% de participantes mujeres, porcentaje superior al 33% de mujeres que cursan en escuelas técnicas.
- Se incluyeron módulos acerca de diversidad y equidad de género en los programas de liderazgo de la compañía e integramos la perspectiva de diversidad y equidad de género en las comunicaciones a líderes.

¿Cuáles fueron los resultados de las acciones implementadas?



Como resultado de las acciones que implementaron desde 2018, aumentaron un 47% la participación de mujeres en posiciones de liderazgo gerencial y ejecutivo alcanzando al cierre de diciembre 2022 un 17,5%.

También se logró un impacto positivo en el nivel de participación de mujeres en posiciones de liderazgo inicial como pueden ser jefaturas y coordinaciones, donde se alcanzó un 24,2% y un 28,4% de participación total, que significan aumentos del 26,7% y el 13,1% en el mismo período.

Por último, en marzo de 2022, el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad e YPF firmaron un acuerdo marco para promover acciones conjuntas en materia de políticas de género, igualdad y diversidad; como así también la prevención y atención de situaciones de violencia doméstica.

El acuerdo contempla una primera línea de trabajo vinculada a la promoción de la igualdad de género y diversidad en el trabajo, abordando la problemática de la mujer y su acceso al empleo, la paridad, la corresponsabilidad familiar y la violencia en el ámbito laboral.

YPF se comprometió a colaborar en la difusión de la línea 144 que está destinada a brindar información, orientación, asesoramiento y contención para las mujeres en situación de violencia de todo el país, los 365 días del año, las 24 horas, de manera gratuita. Asimismo, se promovió un trabajo de capacitación y sensibilización para los trabajadores y las trabajadoras de las estaciones de servicio que se encuentran en zonas críticas de trata de personas, con la finalidad de contribuir a la detección temprana de este tipo de casos.

Sector Vitivinícola Mendocino:

Bodegas de Argentina es una cámara empresaria que nuclea a la mayoría de las principales bodegas de todo el país y a bodegas pequeñas y medianas, que conforman el 70% de los socios de la entidad. Fue creada en el año 2001 como resultado de la fusión del Centro de Bodegueros de Mendoza, con sede en Mendoza, fundado en el año 1935 y la Asociación Vitivinícola Argentina, con sede en Buenos Aires, fundada en el año 1904.

En el año 2022 se realizó un estudio referido a la perspectiva de género en la vitivinicultura. El objetivo de este fue conocer la distribución de mujeres y varones en base a la presencia de herramientas de igualdad de género en el sector vitivinícola argentino; e instalar la perspectiva de género en el sector vitivinícola. Los criterios de segmentación fueron:

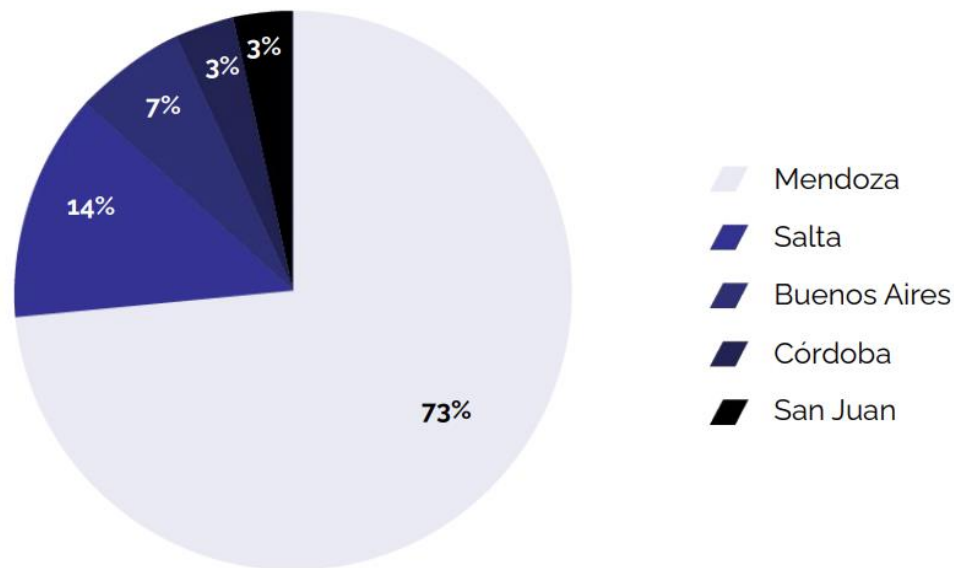
- Por provincia: Jujuy, Salta, Tucumán, Mendoza, San Juan, Córdoba, Neuquén, Río Negro, Chubut y Buenos Aires.



- Volumen anual producido en MM de Lts. de vino: Hasta 5 millones. De 5 a 50 millones. Más de 50 millones.

Participaron del estudio:

- 30 sitios operativos.
- 17 participantes en el rango de "hasta 5 millones de litros anuales".
- 13 participantes en el rango de "de 5 a 50 millones de litros anuales".



Fuente: PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA VITIVINICULTURA, 2022. Bodegas Argentinas.

Se observa que el 73% de la participación del estudio corresponde a la provincia de Mendoza, es por lo que se consideran de gran utilidad los resultados del mismo para revelar la situación actual de las bodegas mendocinas.

Los resultados que arrojó el estudio fueron los siguientes:

- El sector vitivinícola es predominantemente masculino con una proporción de 3 mujeres cada 10 varones.
- Los sectores predominantemente masculinos son *mantenimiento e ingeniería, enología y fincas*.
- Los sectores predominantemente femeninos son *turismo y hospitalidad, laboratorio y calidad*.
- La mayor igualdad de género se manifiesta en el área de *finanzas y administración*.
- Los cargos de mayor jerarquía son ocupados mayoritariamente por varones, aun cuando se evidencia que las mujeres cuentan con un mayor grado de instrucción académica para los niveles de grado y posgrado.



- El 47% de las bodegas cuenta con una política de género.
- El 43% cuenta con una licencia por maternidad extendida y este beneficio para los hombres solo se manifiesta en el 30% de los encuestados.
- El 47% de las bodegas posee la herramienta de análisis de brecha salarial.
- La licencia por paternidad extendida es un beneficio que sólo implementa el 30% de las bodegas. Lo cual evidencia que hay Bodegas con política de género, pero sin esta práctica implementada.
- El 57% de las bodegas participantes cuentan con mecanismos de denuncia implementados.
- Respecto a bodegas que poseen o no lactario: El 10% de las bodegas que participaron de la encuesta cuenta con un espacio acondicionado para tal fin. Mientras que el 30% dispone de un espacio, pero no es específico para las madres en lactancia. Finalmente, el 60% de los participantes no cuentan con ningún tipo de instalación.

A continuación, se revela la contribución con la igualdad de género en el ámbito laboral de una reconocida bodega mendocina.

Bodega Trivento:

La historia de Trivento comienza en 1996, año en que la empresa inicia sus actividades en la provincia de Mendoza. La compañía posee 1657 hectáreas de viñedos ubicados principalmente en las regiones de Maipú, Luján de Cuyo y Valle de Uco, de Mendoza. Esta amplia gama de topografías y microclimas da origen a un portafolio de vinos que preserva el carácter del terruño mendocino.

Cuatrocientos veinte colaboradores hacen de Trivento una de las principales bodegas elaboradoras y exportadoras de vinos de Argentina. Desde 2013, es la marca argentina de vinos número 1 en ventas de Europa.

Se entrevistó de manera virtual a Fernanda Bertinatto, jefe de Desarrollo Organizacional y Experiencia Interna de la bodega.

Trivento es líder en iniciativas sostenibles. En 2013 puso en marcha un proyecto transversal a la operación de la compañía que incluyó a la Sustentabilidad en el centro de su modelo de negocio. A partir de allí, adhirió voluntariamente al Pacto Global de las Naciones Unidas y cada año reporta metas para los Objetivos de Desarrollo Sostenible agenda 2030.

Desde el año 2021 Trivento pertenece a la **Comunidad B**.

La empresa cuenta con dos manifiestos escritos que abordan cuestiones relacionadas a la igualdad de género:



- Código de ética y conducta: contiene los principios fundamentales y los valores que establecen las pautas de conducta personal y profesional que deben tener todos los miembros dependientes directos e indirectos de Trivento, así como los miembros del directorio y ejecutivos, síndicos y demás colaboradores de la empresa. Asimismo, este código es aplicable a contratistas, subcontratistas, proveedores, socios estratégicos y otros socios comerciales que lleven a cabo negocios con la empresa.
Algunos de los manifiestos dentro del código son: igualdad de oportunidades, no discriminación, protección contra el acoso sexual, moral y abuso de poder.
- Política de respeto de los derechos humanos: Esta política sigue los lineamientos del Código de Ética de Trivento que expresa el compromiso con el respeto de los derechos humanos, alineados con el espíritu y la intención de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

Fernanda detalló diferentes acciones vinculadas a género que se han llevado a cabo en los últimos años:

2021:

En el marco del Mes de la Mujer, se realizó un concurso por la equidad entre todos los colaboradores. El mismo tuvo como objetivo dar a conocer diferentes iniciativas para mejorar la equidad y la inclusión en la empresa. Los colaboradores propusieron iniciativas y dos de estas fueron las ganadoras.

Desde el año 2021 se implementaron capacitaciones anuales sobre el canal de denuncia y código de ética de la empresa. Esto se mantiene hasta el presente año.

2022:

Los integrantes del área de Gestión de Personas se formaron en reclutamiento y selección con perspectiva de género.

Se puso en marcha un Taller de Prevención del Acoso Callejero.

En el marco del 8M, se lanzó una campaña de comunicación “Historias de Mujeres talentosas de Trivento” que contribuyen a la equidad.

2023:

Se han llevado a cabo diferentes actividades:

- Taller de Autocuidado.



- Entrevistas de reconocimiento a mujeres.
- Taller liderando con equidad para líderes de la compañía.

PROGRAMA CRECIENDO JUNTOS:

Con vigencia desde el 2010, esta iniciativa tiene como objetivo que los hijos y las hijas del personal de la empresa (en su primer año de vida) cuenten con sus padres y madres más tiempo, permitiendo un crecimiento con mayor contención en la etapa más importante del desarrollo humano. El mismo otorga:

- Licencia extendida para padres: se extiende la licencia por paternidad (de 2 a 5 días) y gozan de un régimen horario reducido durante el primer mes del bebe.
- Vuelta gradual al trabajo para las madres: gozan de un régimen de horario especial durante el primer año de vida del bebe. Se reincorporan a sus funciones con solo 4 horas y se agregan 2 horas adicionales desde los 6 meses hasta el año, donde se completa el horario normal.

Este programa busca la conciliación entre la vida familiar y laboral de los colaboradores de la empresa.

Los objetivos a futuro de la empresa respecto a cuestiones de género son:

- Elaboración de un protocolo para el abordaje de las violencias de género.
- Revisión de los diferentes programas con abordaje de género.
- Seguir con la visibilización de las herramientas para denunciar situaciones de violencia o acoso.

⇒ Análisis de la información y resultados:

En primer lugar, se entrevistaron empresas de rubros diferentes: automotriz, vitivinícola, petrolero y de la construcción. Se trata de 4 empresas de gran tamaño y con un número considerable de colaboradores.

Se visualizan dos caminos a tomar en relación con la igualdad de género en el ámbito laboral. Existen algunas empresas que comienzan por analizar la situación interna de la empresa, en materia de género, y accionar respecto a esto. Este es el caso de YPF y Trivento. Ambas empresas cuentan con políticas y protocolos formales. Trivento cuenta con un código de ética y conducta y con una política de respeto por los derechos humanos; YPF cuenta con una Política de Diversidad e Inclusión, Política de lugar de trabajo libre de maltrato y acoso, Protocolo de Violencia Doméstica, Protocolo de Igualdad de oportunidades, entre otras. Otro aspecto que comparten ambas empresas es la realización de talleres para los colaboradores internos sobre diferentes temáticas relacionada con la igualdad, como también la integración



de la perspectiva de diversidad y equidad de género en los procesos de reclutamiento, movilidad, talento, sucesión, reconocimiento y compensaciones. Otras empresas, como LTN y Yacopini, realizan acciones con el objetivo de insertar a mujeres en un mercado laboral donde han prevalecido hombres. Este es el caso de la escuela de montajistas de LTN y del convenio con la escuela técnica de Yacopini. Cabe destacar que sería idóneo comenzar por cambiar la realidad interna de la empresa para luego optar por acciones de afuera hacia adentro. En el caso de LTN tienen como objetivo a mediano y largo plazo un proyecto de transversalización de la perspectiva de género en toda la empresa; en el caso de Yacopini, mujeres están ocupando cargos que anteriormente estaban ocupados 100% por hombres. Actualmente una mujer es Gerente General de la marca Nissan.

Trivento, es el ejemplo de cómo pertenecer a la “Comunidad B” impulsa a que empresas avancen en cuestiones de igualdad de género en el ámbito laboral, ya que dicho movimiento se basa en trabajar por construir una economía más justa, equitativa y regenerativa para las personas y el planeta.

Para concluir, los representantes de todas las empresas expresaron que hay un camino por recorrer, que son cambios que no se realizan rápido, que requieren en primer lugar de iniciativa y sobre todo de un cambio cultural tanto en los dirigentes de estas como en los colaboradores de todos los niveles. En Mendoza ya se está trabajando en esto, estas empresas demuestran que sí se puede, y que también hay mucho trabajo por delante.



CAPÍTULO VI: Conclusiones

A lo largo de los diferentes capítulos, se abordaron diferentes temáticas y mecanismos que impulsan a que las empresas sean más igualitarias. Como también se indagó sobre la situación actual de Argentina en materia de género y de la importancia del rol que cumplen las empresas, el gobierno y la sociedad en general para lograr la efectiva igualdad.

Las empresas tienen un papel fundamental en la lucha por la igualdad de género en el ámbito laboral. Dicha igualdad no solo es un derecho humano fundamental, sino que también es clave para el crecimiento económico, la innovación y el desarrollo sostenible.

Para lograr la igualdad en el lugar de trabajo, se necesita, en primer lugar, un cambio cultural, sumado a iniciativa y compromiso, ya que el cambio no se da rápido y lleva tiempo y cambio de paradigmas. Los líderes de las empresas tienen que entender que es importante, es urgente y parte de su agenda. Existen diversas acciones concretas que pueden implementarse: salarios iguales para trabajo igual (reducción de la brecha salarial, en caso de existir), implementar programas y políticas que permitan a las mujeres y a los hombres equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales, incluyendo políticas de cuidado, horarios flexibles y opciones de trabajo remoto; igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo profesional y acceso equitativo a la formación y capacitación; garantizar que la igualdad de género sea parte de la estrategia de negocios de la empresa, y que esté incorporada en la toma de decisiones y en la gestión de recursos humanos; protocolos de acoso y violencia de género en el lugar de trabajo, entre otras.

¿Qué beneficios aporta la igualdad de género en el ámbito laboral? Concede beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas. Permite una mayor diversidad de habilidades, perspectivas y experiencias, lo que puede conducir a una mayor creatividad e innovación. Las empresas que promueven la igualdad de género suelen tener una mayor retención de talentos, ya que los empleados se sienten más valorados y comprometidos con la empresa, sumado a un aumento en la productividad. Ayuda a crear una cultura organizacional más positiva y colaborativa, lo que puede mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el trabajo, etc.

Existen iniciativas que se toman, que requieren de presupuesto para poder realizarlas, esto es un limitante para algunos. Para otros culmina siendo una inversión. Por ejemplo, contar con una guardería o sala de cuidados para primera infancia o salas de lactancia para mujeres que están amamantando, resulta en menos faltas al trabajo por estas cuestiones, mayor satisfacción de los empleados con su trabajo y mayor productividad.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

El compromiso del gobierno con la igualdad es esencial para garantizar que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades y derechos en todos los ámbitos, incluyendo el laboral. Tiene la responsabilidad de hacer cumplir todos los tratados internacionales y legislación nacional y provincial respecto a este tema. Dicho compromiso y responsabilidad debe ser desde los 3 poderes del Estado: con un acceso a la justicia sin discriminación y perspectiva de género, con un poder legislativo que revise y actualice la normativa legal necesaria y un poder ejecutivo que efectivamente vele por que se cumpla la normativa legal.

Claro está que filosofías de trabajo como la RSE o formar parte de la “Comunidad B” impulsan y ayudan a empresas a iniciar el camino hacia la igualdad. Es importante entender que se trata de impactar positivamente en el mundo no solo en lo relacionado al medio ambiente y económico sino también en lo social.

Para concluir, las empresas relevadas en el presente trabajo demuestran un escenario motivador y esperanzador. Actualmente existen empresas en Mendoza que tienen en agenda la igualdad en el ámbito laboral. Queda un largo camino por recorrer, quizás en un futuro la igualdad sea un hecho dentro de las empresas y no un mérito.



CAPÍTULO VII: Bibliografía

- ONU. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Agenda 2030. <https://ir.uv.es/Tr1n3br>
- Jeffrey D. Sachs. (2014). La era del Desarrollo Sostenible.
- Fernando Navarro García. (2012). Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. 2da edición, España.
- Camilo Castaño Martínez. (2013). Los pilares del desarrollo sostenible, sofisma o realidad.
- Academy, B. (2018). Responsabilidad social empresaria.
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA) y UNICEF Argentina. (2021-2022). Pymes que cuidan.
- Unión Europea. (2001). Libro Verde para fomentar la Responsabilidad Social de las empresas.
- ONU Mujeres. (2019). Hechos y Cifras: liderazgo y participación política. <https://ir.uv.es/wF2X471>
- ONU Mujeres. (2017). ODS5: Lograr la Igualdad de Género y empoderar a todas las mujeres y niñas. <https://undocs.org/es/E/2017/66>
- Martha Leticia Mercado Ramírez. (2021). Los retos de la igualdad de género en el Marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Revista Inclusiones.
- Marta Pajarín García. (2015) Género y desarrollo: ¿es la agenda post-2015 una oportunidad en el avance hacia la igualdad de género como objetivo de desarrollo?
- Natalia Navarro Oliván. (2007). Desigualdades de género en las organizaciones: procesos de cambio organizacional pro equidad.
- UNESCO. (2014). Educación e igualdad de género. <https://ir.uv.es/6JCWZ7x>
- UNESCO. (2014). Indicadores UENESCO de cultura para el desarrollo. Igualdad de género. Francia. <https://ir.uv.es/rJGZ4mB>
- Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez. (2012). Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

Juan Carrión Maroto. (2007). Estrategia de la visión a la acción. 2da Edición.

Stephen P. Robbins. (2009). Comportamiento Organizacional.

Edgar H. Schein. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo.

Gareth R. Jones. (2008). Cambio Organizacional.

Observatorio de las violencias y desigualdades por razones de género. (2022). La participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción.

Observatorio de políticas de género. (2021) Brecha salarial entre mujeres y hombres.

Observatorio de Salud y Seguridad del Trabajo. (2021). Desigualdades entre mujeres y varones en el mercado laboral argentino.

Dirección de equidad de género e igualdad de oportunidades en el trabajo. (2022). Las mujeres en el mundo del trabajo.

Roberto Hernández Sampieri. (2018). Metodología de la investigación: rutas cuantitativas, cualitativa y mixta.

Perspectiva de género en la vitivinicultura. (2022). Bodegas Argentinas.

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf

<https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

<https://www.sistemab.org/sobre/>

<https://ecocuyo.com/el-sistema-b-pisa-fuerte-en-mendoza-y-cada-vez-son-mas-las-empresas-locales-que-se-suman-al-movimiento/>

<https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 19 Julio de 2023


Mercedes Brennan
Firma y aclaración

29863
Número de registro

41191354
DNI