



Visita de Nathalie Loiseau, entonces directora de la Escuela Nacional de Administración, y encuentro con la Asociación Marianne en la biblioteca de la Alianza Francesa de Buenos Aires.

Foto : Asociación Marianne

---

Por S.E.  
Pierre Henri GUIGNARD  
Embajador de Francia  
en la Argentina

# LA AUTONOMÍA DE LA MUJER

El embajador de Francia en la Argentina es un actor comprometido, desde su función y desde sus convicciones, con el empoderamiento de las mujeres. Perspectives solicitó su participación para introducir el dossier.

Francia está plenamente comprometida en la escena internacional, en el seno de las instancias multilaterales, para promover la autonomía de las niñas y las mujeres, además del reconocimiento de la universalidad de sus derechos fundamentales. No es solamente una cuestión de justicia, sino también una condición esencial –tal vez, incluso, la primera– para el desarrollo sustentable del planeta.

Las mujeres son el eje de los equilibrios familiares, culturales, sociales y sanitarios. Tienen un rol central en materia de salud, desarrollo y educación. En este sentido, su autonomía es un factor indispensable de paz y progreso social, económico, medioambiental. A este respecto, la Conferencia de la ONU de Beijing, en 1995, constituyó un punto de inflexión en la historia de la lucha por la emancipación de las mujeres: allí se realizaron progresos decisivos que siempre habrá que defender, confortar y amplificar.

Pero en múltiples ámbitos aún quedan por realizarse considerables esfuerzos. Las estadísticas son desconcertantes: actualmente, solo alrededor de la mitad de las mujeres en edad de trabajar está representada en la mano de obra mundial, contra un 76% de los hombres. Las mujeres realizan 2,5 veces más trabajos no remunerados que los hombres. A escala mundial, la diferencia de remuneración entre los sexos es del 23%.

Resulta entonces urgente renovar la promesa de Beijing: cuando el derecho de las mujeres no progresa, siempre termina retrocediendo.

### **La educación, factor basal**

El desarrollo de las jóvenes y las mujeres comienza en los bancos de las escuelas por una educación de calidad, y el acceso a la cultura y la información. La igualdad de los géneros pasa por la alfabetización, el acceso a la ciencia, y a verdaderas posibilidades para las jóvenes de realizar sus sueños y de hacer sus propias elecciones adecuadas. La igualdad de los géneros es una cuestión de derechos humanos, y una condición de progreso para la salud, el desarrollo sustentable y la sociedad en su conjunto.

A tal fin, los gobiernos deben realizar concertados esfuerzos para promover la participación de las mujeres en la vida económica; los colectivos importantes, como los sindicatos, tienen que prestar su apoyo; además, se debe escuchar con atención la voz de las propias mujeres para generar soluciones que permitan superar las barreras actuales a su participación. También es preciso actuar con determinación para eliminar la discriminación que las mujeres encuentran en varios frentes y que convergen más allá del tema del género: la orientación sexual, la discapacidad o la edad. Hay mucho en juego, incluso en el plano económico: si se logra avanzar en la igualdad de género, podría darse un impulso al PIB mundial de 12 billones de dólares de aquí al año 2025.

Esta es nuestra convicción: dar a las mujeres el derecho de elegir su vida con total autonomía, en todos lados del mundo, no es solamente una lucha por la dignidad y la justicia; es una de las claves para relevar los desafíos de este siglo, con la promesa de un mundo igualitario, más justo y democrático.

## **Cómo potenciar a las mujeres en lugares de decisión**

La flamante ministra francesa encargada de los Asuntos europeos y hasta junio, directora de la Escuela Nacional de Administración de Francia (ENA) donde se forman la mayoría de los altos funcionarios del gobierno francés, estuvo de visita en Buenos Aires. Compartió un desayuno con la asociación Marianne donde habló de cómo potenciar a las mujeres en lugares de decisión. Destacó que cree en las redes de mujeres pero que no adhiere a los discursos militantes, “la sociedad necesita equilibrio en términos de género”, aseguró. La funcionaria dijo ser una feminista reivindicada pero no desde el costado victimario donde algunas mujeres se colocan, sino que prefiere identificar lo que funciona para extenderlo más. Busca convencer a los públicos más duros respecto del lugar de la mujer. En ese sentido, destacó como plan de acción: “Ver cuáles son los talentos que necesitamos y evitar los prejuicios”.

¿Cuál es el lugar que ocupamos las mujeres? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades? Las instituciones no pueden no tener talentos y las mujeres son muy buenas. “Las mujeres representan el 60% de las maestras, pero solo el 25% de los cuadros superiores son ocupados por ellas”, señaló. “¿Por qué sucede esto? Porque les dijimos a las niñas que tienen capacidades, pero no les damos luego las oportunidades. Hay que reemplazar el techo de cristal actual: el de las mujeres por el de los incompetentes”. Señaló que ve diputados ocupados de resolver temas como el ritmo escolar, del cual no conocen absolutamente nada, mientras que las mujeres podrían opinar mejor y con conocimiento de causa, pero no ocupan ese lugar. “Eso me da bronca”, y agregó que todo ha cambiado, que hoy la complejidad de ser feminista no es ser corporativista y trabajar en favor de beneficios personales, si no en beneficio de la sociedad. Si la mujer tiene el talento para un trabajo ella debería ocuparlo.

“Quiero que se transforme la sociedad, lo que se hizo hasta ahora no funcionó, hay una oportunidad histórica para las mujeres de modificar la realidad laboral” cerró Loiseau al despedirse.

Mariana Arias



Presentación del Proyecto Atenea y del Índice de Paridad Política en Argentina. Foto: PNUD

El rol de las mujeres en el ámbito laboral necesita del papel activo del Estado para corregir desigualdades y desterrar ciertas prácticas culturales.



Por Gimena de León  
Investigadora asociada CIPPEC



Por Olivia de Achával  
Analista del Programa de Protección Social de CIPPEC

# EL GÉNERO DEL EMPLEO

A pesar de los avances en la agenda de género en las últimas décadas, la participación femenina en el mercado laboral sigue sin entrar al centro del debate. Los datos demuestran que aún existen grandes diferencias entre mujeres y varones con relación al acceso y a la calidad del empleo; al sector económico en el que se insertan; al salario percibido; y a las dificultades para conciliar trabajo y vida familiar. Garantizar una mayor equidad requiere de una mirada crítica y profunda sobre los problemas estructurales que afectan a las mujeres y condicionan el acceso a sus derechos.

En primer lugar, el gran crecimiento de la participación económica femenina que se dio durante la década de los noventa hoy se encuentra estancado. En nuestro país, en 2016 la tasa de actividad masculina fue mayor que la femenina (69,7 vs. 47,2), como así también la tasa de empleo (64,1% vs. 42,9%). A esta dificultad de las mujeres para entrar al mercado laboral se la llama también “piso pegajoso”: una manera gráfica de representar la imposibilidad que enfrentan para despegarse de los estereotipos que las asocian a tareas domésticas y de cuidado, y que obstaculizan su inserción en el mercado.

El nivel educativo y la presencia de niños en el hogar son dos claros determinantes de la participación laboral femenina. Entre las mujeres con nivel educativo superior completo, la tasa de participación es del 78%, mientras que aquellas que solo finalizaron el nivel primario participan en un 33% (EPH IV trimestre, 2014).

### La maternidad como factor distintivo

Sin embargo, la variable más significativa y que no se modifica sustancialmente a lo largo del tiempo es la maternidad. Entre las mujeres con hijos la tasa de participación se reduce en forma notable, mientras que para las mujeres que no tienen hijos esta participación es mayor, aumentando un 20% (PNUD, 2014). Las mujeres aún son mayoritariamente las responsables principales de la organizacinomía doméstica y las actividades de cuidado. Por otra parte, las políticas públicas destinadas a alivianar la carga que el cuidado representa para las familias (a través de servicios públicos de cuidado infantil) y a promover una mayor corresponsabilidad de los varones en las actividades de cuidado (a través de un régimen de licencias que disminuya el sesgo maternalista) son aún insuficientes.

Incluso para aquellas mujeres que lograron una inserción competitiva en el empleo llegar a puestos de decisión es más dificultoso, especialmente para las madres: solo 3 de cada 10 puestos de trabajo en espacios de decisión son ocupados por mujeres. Es llamativo que la mayoría de esas mujeres (83%) tiene hijos mayores de 6 años (PNUD, 2014), lo que explica que existiría cierta incompatibilidad entre tener niños pequeños –por la carga de trabajo emocional y física que requiere la crianza- y una inserción en puestos de gran responsabilidad.

Estas restricciones para ocupar puestos de decisión también están presentes en el sector público. Las mujeres solamente representan el 34% de los diputados, el 40% de los senadores y el 34% de los jueces. La Cámara de Diputados nunca fue presidida por una mujer y solo 1 de los 5 jueces que componen la Corte Suprema es mujer.

### Las tareas “femeninas”

Las mujeres están más representadas en sectores económicos menos competitivos, y generalmente se insertan en roles y áreas de cuidado tradicionalmente consideradas “femeninas”. De acuerdo al informe de WISAT, en la Argentina en 2012 más del 71% de los empleados en “salud y servicios sociales” y “educación” eran mujeres. Además, ellas tienen menos probabilidad de participar en actividades emprendedoras (17% para los varones vs 11% para las mujeres) y están subrepresentadas en profesio-

## INCLUSO PARA AQUELLAS MUJERES QUE LOGRAN UNA INSERCIÓN COMPETITIVA EN EL EMPLEO LLEGAR A PUESTOS DE DECISIÓN ES MÁS DIFÍCIL, ESPECIALMENTE PARA LAS MADRES.

nes relacionadas con la ciencia, tecnología, ingeniería y matemática, íntimamente ligadas con la industria tecnológica que ofrece mejores condiciones laborales. Solo 1 de cada 4 trabajadores del sector software y servicios informáticos es mujer, y, entre los desarrolladores de software libre, las mujeres representan solo el 1,5%. Además, las mujeres deben acreditar mayores niveles de formación para insertarse en cualquier empleo: el 30% de las que trabajan tiene educación superior, contra un 15% de los varones (PNUD, 2014). Sumado a ello, y a pesar de que las mujeres permanecen más tiempo en el sistema educativo, la brecha de ingresos entre mujeres y varones sigue siendo importante. El salario promedio de los varones es 31% mayor que el de las mujeres (CIPPEC en base a MTEySS, 2015). Las mayores diferencias salariales se dan dentro del grupo de mujeres con menores calificaciones.

Por último, las mujeres son quienes soportan casi toda la carga del cuidado y las labores domésticas, lo cual les impone un desafío importante en términos de conciliación familia-trabajo. Muchas empresas del sector privado han implementado medidas valiosas que facilitan una mejor conciliación de la vida familiar y laboral. Entre ellas, destacan los horarios flexibles y reducidos de trabajo, el *homeworking* y los bancos de horas, entre otras. Todas ellas se relacionan con el hecho de brindar posibilidades para adaptar y combinar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares, que deben seguir ampliándose y sostenerse.

Promover estas medidas tiene múltiples beneficios, no solo sobre la equidad de género y los derechos de las mujeres, sino también sobre el desarrollo económico de las sociedades. Diversas investigaciones muestran la alta tasa de retorno que tiene cerrar la

brecha de género en el mercado laboral. Estimaciones realizadas por las Naciones Unidas revelan que si la tasa de empleo remunerado de las mujeres fuera igual a la de los hombres, el ingreso per cápita de las 15 economías en desarrollo más grandes aumentaría un 14% en 2020, y un 20% en 2030. Por ello, es clave el rol que asuman los Estados, a través de políticas públicas que aborden la problemática desde una perspectiva multidimensional. Desde este enfoque, aquí presentamos una serie de medidas que podrían implementarse para garantizar una mayor equidad.

### 1. Avanzar en la implementación de un sistema integral de cuidados a través de:

- a) Expandir la oferta pública de cuidados y mejorar la calidad de los servicios brindados por medio del establecimiento de estándares nacionales que funcionen como guía para los diferentes contextos. La actual organización social del cuidado, centrada básicamente en la familia, impide remover un limitante fundamental para la participación laboral de las mujeres. Asimismo, constituye un factor de reproducción de las desigualdades, ya que las familias de altos ingresos pueden organizar el cuidado de los miembros de su hogar recurriendo a la contratación de ayuda doméstica o servicios privados, mientras que las de menores ingresos lo hacen retirando a las mujeres del mercado laboral.
- b) Incrementar el acceso y duración de las licencias por maternidad, paternidad y familiares. Esto implica modificar los tres tipos de licencias para contribuir a una mejor conciliación familia-trabajo, a una más justa división del trabajo al interior de los hogares y a condiciones más favorables para el desarrollo infantil. Dada la situación de grave inequidad que surge del escenario de licencias, se sugiere un esquema que considere como mínimo el plazo establecido por la OIT de 98 días de

licencia por maternidad paga. Además, para reducir los sesgos de género, resulta fundamental extender la licencia por paternidad y crear una licencia familiar, que pueda ser tomada de forma no consecutiva y flexible durante el primer año de vida del bebé, indistintamente por el padre o la madre.

**2. Promover políticas activas de empleo.** Es necesario que el Estado tenga un rol activo en la promoción de una mayor actividad económica femenina, a través del **desarrollo de sistemas de información y orientación vocacional** que estimulen nuevas opciones para las mujeres y rompan los estereotipos de género. Además, deben fortalecerse las **instituciones de intermediación laboral** y formación profesional para brindar a las mujeres orientación e información sobre oportunidades adecuadas a sus intereses y posibilidades. Es particularmente importante que las estrategias presten especial atención a las barreras, muchas veces invisibles, que ellas deben enfrentar en su acceso al mercado de trabajo.

Una mayor y mejor participación de las mujeres en el empleo remunerado exige un Estado presente que invierta en cuidados y posicione el empleo femenino como prioridad, acompañando este objetivo con políticas públicas activas que amplíen el horizonte de posibilidades de desarrollo para las mujeres. Cerrar la brecha de género en el empleo constituye un enorme reto para el desarrollo del país.

1. Disponible en [http://wisat.org/wp-content/uploads/Argentina\\_GE-KS.pdf](http://wisat.org/wp-content/uploads/Argentina_GE-KS.pdf)

2. Disponible en <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/genero/boletinde-genero.xls>

En un país donde solamente el 47% de las mujeres en edad productiva trabajan o buscan trabajo caben dos reflexiones: ¿qué sucede con el 53% de mujeres que no está trabajando?, ¿por qué el porcentaje de mujeres económicamente activas no ha mejorado en los últimos 10 años?

# ¿ARREGLAMOS A LAS MUJERES O A LAS ORGANIZACIONES?

En primer lugar cabe mencionar que ese 53% de mujeres se encuentra realizando, en su mayoría, tareas de cuidado de niños o adultos mayores. Son tareas de gestión y mantenimiento cotidiano de la vida, del bienestar físico y emocional de las personas. Provenientes de distintos niveles socio-económicos, y con distintos niveles de libertad, son mujeres que han quedado a cargo del cuidado de las personas del hogar. En todas las sociedades el cuidado de las personas recae particularmente en las mujeres, tarea naturalizada bajo el manto del “amor” y que se vuelve un quehacer primordial e indiscutible. Esto explica en gran medida, que en Argentina la cantidad de horas que las familias destinan al mercado laboral se encuentra intensamente masculinizada.

La baja tasa de actividad femenina debiera ser una preocupación desde el Estado; la tasa de participación de las mujeres es un indicador de desarrollo, al menos en los países occidentales y democráticos. A modo de ejemplo, sólo en América Latina en los últimos 20 años, el ingreso al mercado laboral de 70 millones de mujeres trajo aparejado una reducción del 30% de la pobreza extrema. Por consiguiente, es menester del Estado tomar las medidas necesarias para que la mujer ingrese con mayor fuerza al mercado de trabajo. Para ello, debe proveer sistemas integrales de cuidado para que las mujeres puedan tener mayor disponibilidad de tiempo. Además, debe promover un cambio cultural desde todas sus áreas de incidencia para reducir los estereotipos y prejuicios contra las mujeres y así evitar la discriminación en todos sus ámbitos, incluido el laboral.

Si nos concentramos ahora en aquellas mujeres que tienen la posibilidad de acceder al mercado de trabajo, encontramos una



Por Carolina Villanueva  
Co-fundadora de GROW,  
Género y Trabajo.



Por Georgina Sticco  
Co-fundadora de GROW,  
Género y Trabajo.



serie de obstáculos que dificultan su desarrollo profesional. Recordemos que a fines del siglo XX se creía que la mujer no se desarrollaba a la par del varón debido a la falta de credenciales académicas y experiencia. Algunas décadas después, las mujeres son la mayoría de los graduados del nivel secundario y representan el 64% de los graduados universitarios del país. Siguiendo esta lógica, esto podría garantizar un mayor avance en el mercado de trabajo; sin embargo esto no ha sucedido.

### Hacia dentro de las organizaciones

Muchas organizaciones, en la búsqueda de mayor equidad de género y con buenas intenciones, han emprendido acciones del tipo coaching o mentoring para mujeres, talleres de negociación y liderazgo y muchas otras medidas bajo el concepto de *fix women policies* para que se conviertan en mejores profesionales. Estas medidas suelen fracasar ya que se basan en la idea de que el éxito de las carreras de las mujeres depende de ellas. Atribuir a título individual un problema de cultura organizacional dificulta la integración e invisibiliza los grandes obstáculos que enfrentan las mujeres en su trayectoria laboral. Desde Grow, proponemos un enfoque sistémico, donde las organizaciones se analicen de for-

ma integral de modo de comprender aquellas cuestiones que son parte de su ADN que previenen que las mujeres tengan el mismo desarrollo que los varones.

En nuestro recorrido hemos detectado algunos obstáculos generalizados que queremos compartir:

- **Los procesos de selección suelen estar sesgados:** En Argentina, en un año determinado, el 66% de las contrataciones del sector privado son de varones. Esto demuestra que aún existe cierta preferencia por varones. A veces esto se justifica con que los varones son la mayoría en una carrera o sector determinado, pero en general refleja que hay una dificultad de ver a mujeres desempeñarse en determinadas áreas o roles. Esto también se refleja en el lenguaje, en la redacción de los avisos y en los procesos de selección. Además, muchas veces se busca no alterar determinadas dinámicas grupales, en grupos de varones que funcionan bien, se prefiere no incluir a una mujer de modo de no tener que modificar algunos códigos de conducta. Muchas veces se cree que incluir mujeres en el grupo podría demorar los procesos de decisión; recientemente un miembro del Board de Uber, David Bonderman, tuvo que renunciar tras declarar que tener más mujeres en el board sólo llevaría a más charla.

Bajo el lema “Mujeres que Emprenden”, el Secretario de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción, Mariano Mayer, y la administradora de Pequeñas y Medianas Empresas de Estados Unidos, María Contreras-Sweet, encabezaron un almuerzo de trabajo para intercambiar mejores prácticas sobre equidad de género en el ámbito del emprendedorismo y las PyMEs.

Foto: Casa Rosada

---

- **Percepción de que las mujeres son menos productivas:**

El hecho de que las mujeres son las que atraviesan el embarazo y tienen el beneficio de la licencia por maternidad y lactancia las pone en un lugar de mayor susceptibilidad. La pérdida de capital vinculado con el período de licencia, la presunción que no están tan comprometidas con el trabajo y la idea de que se ausentan más que los varones son algunas de las nociones que los empleadores tienen. Vale la pena recordar que el costo asociado a la licencia de maternidad en Argentina lo cubre el sistema de seguridad social, que la tasa de embarazo de mujeres en relación de dependencia es el 3% anual, y que la tasa de ausentismo entre varones y mujeres es la misma según los datos de la Encuesta Permanente de Hogar.

- **Las evaluaciones de desempeño son más duras con las mujeres:**

Al momento de ser evaluadas, las mujeres suelen tener buen desempeño pero mal potencial. Esto se vincula con que el potencial se relaciona con la disponibilidad de viaje, reubicación de país, factor que suele puntuar bajo entre mujeres con hijos; no así entre varones con hijos. Es importante considerar que estas evaluaciones de potencial tiene un impacto en la decisión de la organización en invertir en futuras capacitaciones de la persona. Un estudio realizado en Estados Unidos sostiene que las mujeres tienen 1,4 más posibilidades de recibir comentarios subjetivos negativos sobre su desempeño. Ante una misma situación, como por ejemplo la incomodidad ante un cliente, a una mujer se le dice que “necesita tener más confianza” mientras que un varón se le pide que “desarrolle su habilidad natural para trabajar con personas”. Otras investigaciones evidencian que el feedback recibido por las mujeres suele ser menos preciso que el de los varones y no está relacionado a su desempeño.

- **Las reglas informales no favorecen a las mujeres:** En muchas ocasiones los encuentros informales entre colegas terminan siendo lugares de decisión. Si bien esto es inevitable, hay que

**AL MOMENTO DE SER EVALUADAS, LAS MUJERES SUELEN TENER BUEN DESEMPEÑO PERO MAL POTENCIAL. ESTO SE VINCULA CON QUE EL POTENCIAL SE RELACIONA CON LA DISPONIBILIDAD DE VIAJE Y REUBICACIÓN DE PAÍS.**

---

considerar cuáles son estos espacios y en qué horarios suceden, de modo de intentar ser lo más inclusivos posibles. Si estas conversaciones se dan en reuniones fuera del horario laboral, o en torneos de fútbol, golf o viajes, pueda suceder que las mujeres se queden afuera.

Poner el foco en empoderar a las mujeres puede ser de utilidad, pero sin duda no es condición suficiente para lograr un gran impacto en sus trayectorias laborales. Es necesario analizar las culturas de las organizaciones con perspectiva de género para identificar qué procesos y costumbres impactan de manera diferenciada a mujeres y varones. Promover ámbitos de trabajo inclusivos, avalar la presencia femenina en altos mandos, desarrollar un pipeline de mujeres en puestos medios y gerenciales, es de suma importancia para lograr el cambio a largo plazo.



Primer Toque de campana por la igualdad de género impulsado por la ONU organizado en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, el 8 de marzo de 2017. Acto simultáneo con 43 Bolsas del Mundo.

La Argentina cuenta con diversos instrumentos legales para crear un marco de igualdad entre el hombre y la mujer incluyendo el ámbito laboral. Sin embargo, el papel que desempeña el empleador privado es igual de importante.



Por Analía Durán  
MBB Balado  
Bevilacqua  
Abogados



Por Mercedes  
Balado Bevilacqua  
MBB Balado  
Bevilacqua  
Abogados

# CONSIDERACIONES LEGALES

Desde el punto de vista legal, la Argentina no ha sancionado leyes que impongan al sector empresarial privado un porcentaje determinado en materia de cupo femenino en las empresas. No contamos con medidas legislativas específicas tendientes a provocar un cambio concreto en la cultura empresarial local. En cambio, en diversos países europeos -Francia, Italia, España y Holanda- y asiáticos -China y la India- encontramos regulaciones que establecen cierto cupo para mujeres u otros grupos minoritarios, y que, asimismo, han demostrado ser relativamente exitosos en la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral.

En relación con el tema, en nuestro país contamos con diversos instrumentos que tienen como objetivo primordial crear un marco de igualdad entre el hombre y la mujer en todos los ámbitos, incluyendo el laboral. A partir de la reforma constitucional de 1994, se ratificó la vigencia del artículo 14 bis de la Constitución Nacional ("CN") que contempla las jornadas de trabajo equitativas y se otorgó rango constitucional a normas supranacionales (art. 75, inciso 33 CN). De esta manera se afianzó el derecho de igualdad entre hombres y mujeres (Pacto de San José de Costa Rica) y el derecho a la igualdad patrimonial (Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer).

Por su parte, la Ley Nro. 23.592 dispone que quien arbitrariamente impida, obstruya, restrinja o de algún modo menoscabe el pleno ejercicio sobre bases igualitarias de los derechos y garantías

fundamentales reconocidos en la Constitución Nacional podrá ser demandado por la persona damnificada a fin de obtener la correspondiente reparación de los daños ocasionados. Asimismo, la víctima tiene el derecho de solicitar ante la justicia que cese el acto discriminatorio.

En un marco anti-discriminatorio general, el art. 17 de la Ley de Contrato de Trabajo, en concordancia con las Convenciones 100 y 111 de la Organización Internacional del Trabajo, dispone que se prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza y religión, entre otros. Por su parte, el artículo 81 del mismo cuerpo legal dispone que el empleador debe dispensar igual trato en identidad de situaciones.

El trato desigual se verifica cuando las acciones del empleador resultan en acciones arbitrarias fundadas en cuestiones relacionadas con el sexo del empleado, y no obedece a razones de mayor eficacia o contracción a las tareas.

### El quid de la cuestión

Como proyecto de ley que podría aportar un importante beneficio a las mujeres del sector privado encontramos el proyecto de reglamentación del uso de guarderías en la empresa (art. 179 de la Ley de Contrato de Trabajo). Este proyecto permitiría contar con salas maternas y guarderías obligatorias para que las mujeres puedan tener a sus hijos cerca, concentrarse más en el horario de trabajo y evitar ausencias en caso de eventualidades.

El conjunto normativo mencionado cumple solo con una faz preventiva en materia de discriminación y empoderamiento femenino, con un claro marco de reparación en caso de violación de las mencionadas disposiciones. Pese a ello, la legislación local no incluye específicamente medidas que garanticen que las mujeres

vean asegurado o resguardado su derecho al acceso igualitario tanto al trabajo como a los diferentes puestos y jerarquías.

Finalmente, y como corolario de lo expuesto, toda vez que la legislación local no brinda acciones concretas ni promueve directamente el empoderamiento de la mujer en el sector laboral privado, resultará de suma importancia el rol que decida asumir el empleador. Sin ir más lejos, actualmente las estadísticas marcan que frente a un mismo cargo o posición, la remuneración otorgada a los puestos de dirección femenina suele ser menor. Esta problemática aún no ha sido resuelta y debe ser considerada por los diferentes programas a fin de lograr una igualdad que se refleje no solo en el acceso a puestos de liderazgo sino también en el paquete compensatorio que se otorgue.

Los talleres y esquemas de formación para mujeres deben ser dictados dentro y fuera de la empresa e incluir temas tales como: i) la formación en el desarrollo del negocio; ii) conocimiento de finanzas básicas; iii) *coaching* organizacional para formar mujeres líderes sumando flexibilidad laboral; iv) otorgamiento de préstamos o becas que faciliten el acceso a posgrados, cursos, y/o maestrías en caso de ser necesarios; v) interacción con otras mujeres líderes; y vi) utilización de tecnología de trabajo remoto, entre otras cuestiones. De esta forma, se creará el mecanismo necesario tendiente a garantizar el acceso de las mujeres a puestos de jerarquía y roles clave en el negocio corporativo de las empresas. Así, el empoderamiento femenino solamente será eficazmente posible si, además de un marco legal apropiado, el sector privado toma un rol activo en cuanto a su responsabilidad social corporativa, comprometiéndose en el desarrollo de programas institucionales tendientes a incentivar el posicionamiento de mujeres en roles relevantes.

# EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

**Las mujeres deben tener sus oportunidades, pero ellas también deben hacer su aporte: no autolimitarse, capacitarse y ampliar el abanico de posibilidades.**



Por Cristina Bomchil  
Valuar - Directora General

Mucho se habla en estos días de la diversidad, y lo cierto es que se trata de una preocupación genuina. El capital humano es el factor clave para el éxito de las compañías, y al talento es difícil reclutarlo y retenerlo. No hay ninguna duda de que las distintas miradas enriquecen la toma de decisiones, y que diferentes perspectivas sobre un tema permiten un análisis objetivo e integral de las situaciones. Se dice que nadie en Wall Street pudo prever la crisis de las hipotecas *subprime* en 2008, algo que provocó un terremoto en los mercados de todo el mundo. Los analistas de las instituciones financieras de Nueva York -en su mayoría, hombres- habían sido educados en las universidades de élite más prestigiosas del país, vivían en los mismos barrios, asistían a las mismas actividades sociales y culturales, y enviaban a sus hijos a los mismos colegios. Eventualmente, el hecho de haber integrado otras versiones de la realidad económica existente seguramente hubiese anticipado la explosión que se avecinaba.

## Planes de carrera para potenciar el talento innato

La mujer aporta una mirada fresca sobre los asuntos, tiene una gran capacidad intuitiva, es muy sensible y en general cuenta con una inteligencia emocional muy bien desarrollada. Es perceptiva, se adelanta a los temas y capta rápidamente los cambios en el ambiente; también, por estar acostumbrada a la simultaneidad de tareas, distingue lo importante de lo secundario. Las empresas no deben desaprovechar su talento si quieren entender mejor a sus clientes, desarrollar y motivar en forma efectiva a los equipos, y crear un ambiente de confianza y lealtad entre los subordinados. Una buena práctica organizacional sugiere integrarla en todos los ámbitos de la compañía. Sin embargo, esto no es suficiente. No solo es importante que participe en los equipos de alto desempeño, sino que también esté sentada en la mesa chica de las organizaciones, en los lugares donde se toman las decisiones. Tienen que ser los reportes directos de los número uno, ocupar posiciones de CEO y, particularmente, desempeñar roles importantes en los directorios. Es allí, especialmente, donde pueden marcar la diferencia. Personalmente no confío en el método de los cupos porque genera la llamada discriminación positiva. Es esencial que las mujeres

**ELLAS TIENEN QUE PREPARARSE INVOLUCRÁNDOSE EN ASUNTOS QUE NO SON DE SU ESPECIALIDAD, LOGRANDO UNA MIRADA MÁS AMPLIA DE LAS CUESTIONES.**

accedan a posiciones de peso por sus propios méritos. Por un lado, las empresas deben darles la oportunidad de ejercer roles de relevancia, capacitarlas e impulsarlas a desarrollar relaciones interpersonales que las beneficien. Escucharlas cuando dan su opinión e incorporar sus puntos de vista en las decisiones. No que simplemente estén allí, sino que sus ideas realmente cuenten. Se debe favorecer una política flexible en su etapa de maternidad, para que una cuestión temporal no las haga abandonar el compromiso con el empleador, sobre todo con una carrera profesional ascendente. Ellas, a su vez, tienen que prepararse involucrándose en asuntos que no son de su especialidad, logrando una mirada más amplia de las cuestiones; moverse lateralmente dentro de la organización para generar y afianzar relaciones con las distintas gerencias; fortalecer el network de contactos tanto internos como externos; acercarse a las gerencias senior para aportar en temas de estrategia, y aquellos que sincronizan con la agenda del CEO. Estar muy informadas, aprovechar capacitaciones que profundicen su *know how* o, mejor aún, las que amplíen su horizonte. Como son multifacéticas, hay que evitar caer en el error de dispersarse y que los demás aprovechen esa actitud de que lo hacen todo, focalizarse con agudeza en los objetivos clave y perseguirlos a fondo. Muchas veces es la propia mujer la que se autolimita, sintiéndose inferior o no dándose el lugar que le corresponde, ya sea dentro de la empresa o en la propia dinámica familiar. Vencer las culpas, pensar en grande, sabiendo que los hijos estarán orgullosos de una madre valiosa e independiente frente al medio. Y sobre todo, rendir el *extra mile*, expresión de origen bíblico que significa "realizar un esfuerzo extra". El éxito no tiene secretos, ni para la mujer ni para el hombre.



Pablo Sánchez Liste

---

Así define Pablo Sánchez Liste, director de Comunicación de L'Oréal, el modelo de belleza que propone la empresa de productos cosméticos y afines, a la vez que enumera los programas y acciones realizados en favor de las mujeres.

# UNA DIVERSIDAD INFINITA DE FORMAS DE BELLEZA

## ¿Cuál es el concepto de belleza hoy día?

En L'Oréal estamos convencidos de que no hay un solo modelo de belleza, sino una diversidad infinita de formas de belleza vinculada a períodos, culturas, historia y personalidades. Queremos alcanzar poblaciones diversas mediante la visión de la universalización de la belleza. En nuestra opinión, universalizar no significa imponer uniformidad, sino todo lo contrario: inspirarse en la diversidad para innovar.



### ¿Cómo repercute el hecho de haber firmado los Principios para el Empoderamiento de la Mujer de la ONU?

L'Oréal es una compañía Global Compact LEAD: una de las 100 empresas incluidas en el Global Compact 100 y signataria de los Principios de Empoderamiento de la Mujer, una iniciativa de ONU Mujeres y del Pacto Mundial de la ONU. Dichos principios ofrecen a las empresas y al sector privado ciertas orientaciones prácticas sobre cómo valorizar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad, y están diseñados para ayudar a las compañías a la hora de examinar las políticas que aplican, o bien a crear otras nuevas.

Estos principios buscan promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel, tratar a todos los hombres y mujeres en forma equitativa en el trabajo, velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras, promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres, llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres, y evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

## QUEREMOS ALCANZAR POBLACIONES DIVERSAS MEDIANTE LA VISIÓN DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA BELLEZA.

### Con respecto a las iniciativas que lleva adelante L'Oréal a nivel mundial, ¿cómo se destacan las científicas argentinas?

El programa "Por las Mujeres en la Ciencia" trabajó durante los últimos 19 años para estimular a las mujeres investigadoras en momentos clave de sus carreras.

El objetivo es reconocer y recompensar la excelencia científica, al promover la participación de las mujeres en ese ámbito, identificando y apoyando a científicas eminentes de todo el mundo, así como talentos internacionales emergentes que trabajan tanto en ciencias de la vida como físicas. Desde su comienzo, el programa ha apoyado a más de 2700 mujeres jóvenes de 115 países y ha distinguido a 97 galardonadas en la cima de sus carreras, incluyendo a las profesoras Elizabeth H. Blackburn y Ada Yonath, quienes ganaron el Premio Nobel. Cinco argentinas fueron reconocidas por el programa: cuatro de ellas basaron sus investigaciones en el estudio de las ciencias de la vida y una, en las ciencias de la materia.

A través de "Woman4Climate", L'Oréal asesora a las jóvenes que desarrollan soluciones para limitar los impactos del cambio climático en cada ciudad del C40 (Grupo de Liderazgo Climático) que participa en el programa. El Grupo moviliza a las principales mujeres de sus propios equipos para apoyar a los futuros líderes y fortalecer sus capacidades de liderazgo. L'Oréal apoya la investigación sobre las consecuencias específicas del cambio climático, mediante el financiamiento de cátedras universitarias en todo el mundo. Junto a las Ciudades C40, la firma también contribuye a seleccionar y financiar proyectos que respondan a desafíos específicos en la lucha contra el cambio climático.

### ¿Cuál es la estrategia de L'Oréal para empoderar a su personal femenino, y cómo se involucra al personal masculino?

Las mujeres ganan espacio por su capacidad y compromiso. Desde las empresas, la actitud clave, más allá de contar con cupos, pasa por mantener atenta la mirada valorativa hacia el desempeño y las capacidades de cada uno de sus integrantes por igual, hombres y mujeres. De esta manera se consigue poner en valor el desarrollo de cada persona en su ámbito profesional para que pueda desarrollar todo su potencial.



10a Edición del Premio Nacional L'Oréal - UNESCO Por las Mujeres en la Ciencia con todas las ganadoras de los últimos 10 años

Ceremonia inaugural de Belleza por un futuro

Con el programa “Share & Care” trabajamos sobre estos aspectos, para promover un marco de referencia común a todas las empresas del Grupo y trabajar para que cada uno de los 65 países que lo integran se convierta en un laboratorio de innovación social. Compartir inteligencia, saberes y descubrimientos, hacer circular las mejores prácticas y experiencias locales son modos de conformar comunidades profesionales diversas y más inclusivas. De manera interna, este programa trabaja sobre el bienestar de nuestros colaboradores para que su ámbito personal y su desarrollo laboral convivan de forma armónica.

Implementar medidas como los viernes “cortos”, la posibilidad de licencia extendida por maternidad y paternidad, y las modalidades flexibles son acciones que ponen en el centro al cuidado de las personas y que, al generar mejores condiciones de trabajo, promueven mejores desempeños y más compromiso de los colaboradores internos con la compañía.

#### ¿Cuántas mujeres tienen cargos directivos en la empresa?

Algunos estudios destacan el aporte de la visión femenina a los puestos de liderazgo y subrayan las cualidades distintivas que brindan a los equipos de trabajo que integran: mayor colaboracionismo, una mirada de mayor empatía, sentido de la justicia y sensibilidad, gran capacidad para integrar y asimilar información con rapidez, mayor perspectiva de alcance de las tareas.

L'Oréal es una compañía integrada por 75.000 personas alrededor del mundo. De esa población, el 70% son mujeres. Asimismo, el 46% de la Junta y el 58% de las marcas de L'Oréal están encabezadas por mujeres.

#### ¿Cuáles son los programas de la filial local orientados hacia su público directo –es decir, los clientes- y hacia su grupo de interés general, que es la comunidad?

Hacia la comunidad, la empresa trabaja fuertemente en los objetivos relacionados con la sustentabilidad, porque entendemos que asumir una actitud responsable implica también colaborar para

## EL PROGRAMA “POR LAS MUJERES EN LA CIENCIA” HA APOYADO A MÁS DE 2700 MUJERES JÓVENES DE 115 PAÍSES Y HA DISTINGUIDO A 97 GALARDONADAS EN LA CIMA DE SUS CARRERAS

mejorar las condiciones de las mujeres en sus comunidades.

En este sentido, el programa “Belleza por un futuro” lleva adelante acciones puntuales de acuerdo con las necesidades y características de cada lugar y ya funciona en 20 países. En la Argentina está vinculado a la formación en maquillaje y peluquería destinada a mujeres en situación de vulnerabilidad social y económica. El objetivo es brindar un saber y, al mismo tiempo, acompañar la inserción laboral de esas personas, algo que luego impacta en su círculo cercano y en su comunidad.

En el ámbito de innovación científica, como ya mencioné, promovemos junto con UNESCO el programa “Por las Mujeres en la Ciencia” desde 1998.

Por último, trabajamos para ofrecer un modelo de negocios que llegue a la mayor cantidad de mujeres. Una de cada dos argentinas utiliza productos L'Oréal. Con el fin de atender la demanda de las consumidoras locales, incrementamos y completamos nuestra oferta de productos, desplegando nuestro porfolio único, diversificado en 32 marcas globales complementarias que enriquecemos en forma permanente. Se trata de una cartera de marcas multicultural que abarca todos los canales de distribución, todas las aspiraciones de belleza y todos los precios: desde el segmento *premium* hasta el accesible, para el perfil de mujer trabajadora con nuestro último lanzamiento de maquillaje “Vogue”.



Foto 1: Evento organizado por WAAG de AccorHotels.

Foto 2: Campaña de Avène

Varias empresas socias de la CCI France Argentine compartieron su testimonio sobre las iniciativas y los programas llevados adelante tanto con su personal como con sus grupos de interés para favorecer la diversidad y empoderar a las mujeres.

# LAS EMPRESAS SE COMPROMETEN

## **AccorHotels: Women at Accor Generation (WAAG)**

Accor, primer operador hotelero del mundo, ha firmado los principios para WEPEs, el Programa de Empoderamiento de las Mujeres (por sus siglas en inglés). Esta iniciativa de ONU Mujeres y del Pacto mundial de Naciones Unidas define 7 ejes que fomentan un papel relevante de la mujer en la empresa, en el mercado de trabajo y en la sociedad: promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel; tratar a todos, hombres y mujeres, de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación; velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras; promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres; promover la igualdad gracias a iniciativas comunitarias y la movilización; evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Sébastien Bazin, Presidente-Director General del Grupo, declaró que “es el compromiso de Accor contra los estereotipos y a favor del incremento del porcentaje de mujeres en puestos de decisión. La diversidad es un desafío para dinamizar el desempeño y la innovación en el seno de nuestros equipos y con la que ganamos todos”. Con este espíritu nació hace dos años Women at Accor Generation



Foto 1: Eventos de diversidad realizados por HSBC

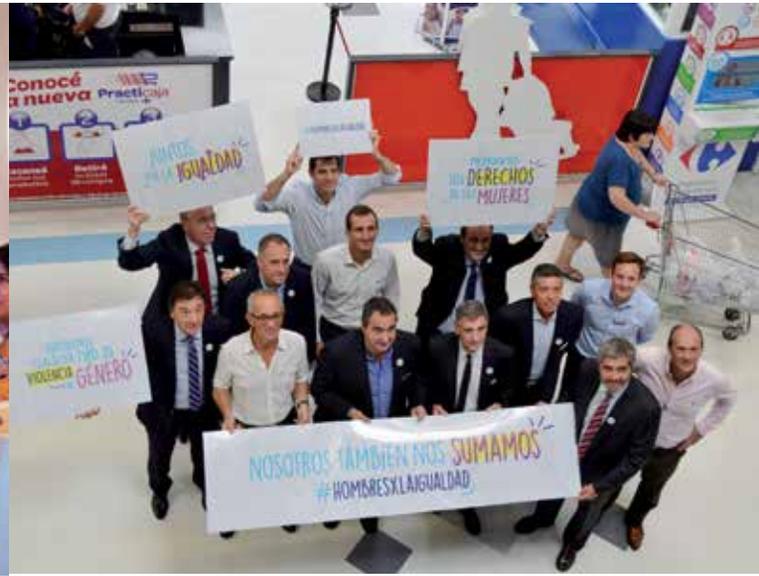


Foto 2: Empleados de Carrefour que se comprometieron con la campaña "Hombres por la Igualdad".

(WAAG), red internacional con más de 2500 miembros a nivel global que busca acompañar a las mujeres en su desarrollo personal y profesional al promover un programa de mentoring, el diálogo, la evolución profesional y la relación con otras redes de mujeres. La red WAAG tiene una particularidad: está, desde el inicio, abierta a hombres y mujeres. Hoy, los hombres representan el 54% de los empleados de Accor Hotels, 72,6% de Gerentes Generales de Hoteles y 18% de miembros de WAAG. Durante los próximos tres años, 50.000 empleados varones se comprometerán como campeones HeForShe.

### Avène: Actitud Púrpura

Alianza a favor de la igualdad de género

Eau Thermale Avène presentó una propuesta que busca concientizar acerca de la igualdad de género en la sociedad actual.

Durante el mes de la Mujer (marzo), los Laboratorios dermatológicos Avène (Grupo Pierre Fabre) y la Fundación para Estudio e Investigación de la Mujer (FEIM) se unieron para promover la igualdad de género a través de la campaña #ActitudPurpura. La marca de las pieles sensibles donó recursos para realizar talleres de sensibilización y capacitación para grupos de adolescentes y jóvenes de diversas localidades del país. #ActitudPurpura nació para romper con los estereotipos del rosa para las mujeres y el azul para los varones. Vivimos en un mundo mixto, y de la unión de esos dos colores emerge el púrpura. “Nos entusiasma sumarnos desde Eau Thermale Avène a FEIM con una propuesta tan inspiradora e integradora. Apoyamos el compromiso de apostar por una sociedad menos dividida, y creemos que es necesario impulsar el cambio hacia un espacio común con oportunidades para todos por igual”, afirmó Silvina Zeitune, gerente de Marketing de Pierre Fabre Dermo cosmétique. Eau Thermale Avène y FEIM invitaron a los consumidores de la marca a sumarse por una sociedad más

justa e igualitaria a través del sitio web de Actitud Púrpura y las redes sociales. Asimismo, en farmacias seleccionadas se armaron espacios Púrpura donde los consumidores que se comprometieron con la iniciativa podían acceder a obsequios y descuentos especiales. Los seguidores de la marca que no pudieron acercarse a los puntos seleccionados, estaban invitados a sacarse una selfie y compartirla con el hashtag de la campaña, sumando algún ítem de color púrpura en apoyo a la igualdad de género.

Más información: [www.actitudpurpura.com.ar](http://www.actitudpurpura.com.ar)

### Carrefour: Programa Mujeres Líderes

Carrefour es uno de los empleadores privados más importantes de la Argentina, con cerca de 20.000 colaboradores, de los cuales el 46% son mujeres. A medida que se asciende en la escala jerárquica ese porcentaje disminuye: por eso, desde 2012 la filial local desarrolla el Programa Mujeres Líderes, con el objetivo de empoderar el rol de la mujer dentro de la compañía y promocionar su desarrollo en la alta dirección.

Este programa, liderado por la Dirección de Recursos Humanos local y respaldado por el Grupo Carrefour, tiene como objetivos posicionar a la firma como una empresa familiarmente responsable al adaptar sus políticas de recursos humanos y generar nuevas prácticas que posibiliten el desarrollo de las mujeres tanto a nivel profesional como personal e impulsen el cambio cultural necesario dentro de la compañía.

En septiembre de 2014 Carrefour adhirió a los 7 principios para el Empoderamiento de las Mujeres de la ONU (WEP's): así, se creó el grupo de trabajo “Empresas por la Igualdad” donde 20 firmas se reúnen de manera mensual para compartir acciones sobre la igualdad de género con la coordinación del PNUD.

En diciembre de 2014, Carrefour Argentina fue reconocida con el Premio "Gender Equality International Standard" por sus



Workshop organizado por Merkaba

esfuerzos en promover la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Por otra parte, Daniel Fernández -presidente de la filial local- firmó en 2015 un acuerdo con la Red de “Hombres por la Igualdad” (programa de las Naciones Unidas en la Argentina, el Consejo Nacional de las Mujeres, la Fundación Avon y la Universidad Nacional de San Martín-UNSAM) que forma parte de la Campaña “ÚNETE contra la violencia de género”, lanzada en 2008 por el Secretario General de la ONU con el objetivo de crear conciencia pública, profundizar la voluntad política e incrementar los recursos para prevenir y dar respuesta a toda forma de violencia contra mujeres y niñas.

En 2010 solo el 19% de los puestos directivos eran ocupados por mujeres. Tras la implementación del programa, en 2016 ese número ya llegó al 29%.

### **HSBC: Los Grupos de Afinidad**

Uno de los objetivos de HSBC es aumentar la representación femenina en posiciones jerárquicas, con un foco especial en los procesos de atracción de talento, sucesión y aceleración del desarrollo de mujeres con talento. A nivel mundial, la compañía estableció un target de diversidad para América Latina de 20,7% de mujeres en posiciones jerárquicas para 2017. A diciembre de 2016, en Argentina, esa métrica se superó alcanzando un 21.2%.

## **DANIEL FERNÁNDEZ FIRMÓ EN 2015 UN ACUERDO CON LA RED DE “HOMBRES POR LA IGUALDAD” QUE FORMA PARTE DE LA CAMPAÑA “ÚNETE CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO”, LANZADA POR LA ONU.**

En HSBC Argentina, el empleado “tipo” es mujer, tiene 34 años, es soltera, no tiene hijos y trabaja en la compañía hace 8 años. En el área de Banca de Individuos, la más grande de todos los negocios, el 56% son mujeres.

La compañía está llevando adelante una iniciativa global, en los diferentes países donde tiene presencia, que tiene como objetivo fomentar la diversidad en la organización a través de los Grupos de Afinidad, que en Argentina se llaman Grupos MULTI. Los Grupos de Afinidad o MULTI son conformados por colaboradores (hombres y mujeres) que voluntariamente se suman a trabajar en diferentes temáticas relacionadas con la diversidad. Cada grupo se reúne en forma regular para establecer acciones, actividades y eventos, fomentando así un ambiente laboral diverso e inclusivo. En Argentina, existen 4 grupos MULTI: Desarrollo femenino; lesbianas, gays, bisexuales y transexuales; discapacidad; generaciones. Otra iniciativa desarrollada por HSBC es el Programa de Sponsorero, que implica el apoyo activo de un líder ejecutivo del área a una colaboradora del mismo sector y de menor nivel jerárquico en su desarrollo de carrera.

La compañía desarrolla también diversos entrenamientos como el programa Women in Leadership, donde participan colaboradoras y reciben herramientas de liderazgo, sesiones de coaching individual, entre otros contenidos.

### **Merkaba: Women Executive**

Con el objetivo de construir hábitos de poder personal y de coordinación efectiva para la construcción de resultados extraordinarios en futuros negocios y mercados, la consultora Merkaba propone a las mujeres ejecutivas un Workshop llamado Women Executive© 2017 - Leadership & Transformational Organization. Mientras que en los entrenamientos tradicionales solo se informan conceptos, teorías o modelos, en este workshop se construyen realidades a través de la conversación. La meta es inspirar y generar nuevas posibilidades para la acción y nuevos futuros; observar, lograr resultados más allá de lo que somos capaces de imaginar y de lo que ya sabemos.

Al final del workshop, el compromiso de Merkaba es que las participantes descubran las distinciones lingüísticas que transforman la manera de observar la realidad, creen un networking de ejecutivas profesionales, adquieran un know how, y entrenen habilidades y competencias para trabajar dentro de una organización anticipando los cambios naturales de los modelos futuros en el mercado internacional.

“Hemos observado que estamos vivenciando desafíos sin precedentes, no solo en el negocio sino también en la sociedad y especialmente en el cambio climático. La mujer ejecutiva ha contemplado cambios en su carrera. Las personas buscan tener vidas con más equilibrio y bienestar, además de ser exitosas en sus trabajos. ¿Cuáles son las preguntas recurrentes en las organizaciones? ¿Cómo mantenemos conversaciones sobre el compromiso en un mundo en cambio continuo? Estas preguntas descubren a una persona comprometida con crear futuro y coordinar acciones efectivas, no solo para mejorar el statu quo sino también para ser creativo y aprovechar las transformaciones de estos cambios. Es preciso que la cultura antigua se transforme para generar nuevas maneras de observar, nuevas elecciones, nuevas habilidades y competencias para actuar con sinceridad, alineados y preparados

para los cambios que aún no conseguimos imaginar. Es “ver” el mundo con poder y actuar en consecuencia.

Consultas: [program@womenexecutive2017.com](mailto:program@womenexecutive2017.com) // [registration@womenexecutive2017.com](mailto:registration@womenexecutive2017.com)

### **Renault- Nissan: el programa Women@Renault**

El programa Women@Renault nace en 2010 a nivel internacional. Es un plan de acción del Grupo Renault que busca reforzar la complementariedad en el seno de los equipos de trabajo, un eje vital de mejora para la performance de la compañía. Se articula mediante la interacción de las áreas de Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Empresaria, llamada en Argentina Sustentabilidad. La misión del programa es acompañar e implementar el eje estratégico de Renault “Diversidad”, proponiendo una red de intercambio con ideas innovadoras, nuevas dimensiones de negocio y aproximación con los diferentes mercados. El plan fue bautizado con el nombre Women@Renault (W@R) a pesar que la red está compuesta por todos los colaboradores que quieran suscribirse sin clasificación por sexo. A nivel global es monitoreado por 2 órganos especiales:

El Women-Cinco (W5), compuesto por el equipo fundador integrado por: la Dirección Adjunta a la Presidencia Corporativa, Ingeniería, RSE, RRHH y Comunicación.

El Women@Veinte (W20) compuesto por posiciones relevantes de los distintos sectores de la organización, quienes actúan como representantes de los miembros de la red, promoviendo entre sus acciones equipos mixtos en el seno de la compañía y sus empresas asociadas. El origen del programa W@R se da en el seno del Comité Ejecutivo Mundo. Se basa en los resultados de los trabajos del grupo de reflexión W@R presentados en el Women's Fo-



Una de las mujeres que trabaja como controladora en Santa Isabel.

rum de 2009 y validados por dicho comité el 11 de marzo 2010. "Contratar y promover mujeres es algo que es bueno no sólo para la sociedad, lo es también para nuestro negocio, ya que las mujeres deciden o influyen en la gran mayoría de las compras de vehículos a nivel mundial", asegura Carlos Ghosn, Presidente y Director de la Alianza Renault-Nissan.

### **Grupo PSA, una cuestión de calidad**

Desde hace más de una década, el Grupo PSA es parte de una tendencia corporativa mundial orientada a lograr que las mujeres estén presentes en todas las áreas y niveles, desarrollen su carrera profesional en armonía con la vida personal y familiar y desplieguen estilos de liderazgo propios tanto dentro como fuera de la empresa.



Amalia Farias, operaria  
del área de Logística del Grupo PSA.

La estrategia no se limita a sumar mujeres a los equipos, sino que se propone crear entornos de trabajo más flexibles que respondan a sus intereses y necesidades. Esta visión representa una apuesta para la industria automotriz en general y en particular para aquellos sectores que históricamente cuentan con mayoría masculina como, por ejemplo, la planta de producción. En efecto, desde el 2005, el Grupo ha puesto en marcha una política específica dirigida a la integración de las mujeres a las áreas de producción. Su aplicación se realiza de manera cuidada y responsable; incluye – entre otras acciones- la realización de una evaluación ergonómica de los puestos que van a ser ocupados por ellas. Consiste en medir el peso, fuerza, destreza y movimientos que requiere la tarea con el objetivo de evitar sobrecargas y poner el foco en la salud y bienestar de las colaboradoras.

Desde esta misma visión, las que transitan un embarazo, a partir de la semana 20 de gestación, acceden a puestos especiales, cuentan con ropa de trabajo adecuada y disponen de periodos de descanso excepcionales.

Luego del nacimiento del hijo/a, al retornar al puesto de trabajo, desde el área de Servicio Médico de Recursos Humanos se les ofrece un lactario para que las recientes madres no se vean obligadas a interrumpir la lactancia. Periódicamente, se realizan charlas y talleres sobre maternidad responsable. Dado que el 50% del personal es femenino, en los últimos años, se fortalecieron e incrementaron las acciones orientadas a la prevención de diversas enfermedades y, en especial, de aquellas que afectan a las mujeres en particular. Se creó un sistema para la realización de controles médicos y detección de patologías de gran incidencia en la población femenina como, por ejemplo, el cáncer de cuello uterino y de mamas. Desde el área de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y del Servicio Médico se incentiva el aprovechamiento de estas prestaciones y se organizan iniciativas abiertas a toda la comunidad. En el 2016, se realizó una caminata para la toma de conciencia sobre la importancia de prevenir el cáncer de mama. Participaron más de 350 personas de la empresa y de Tres de Febrero (partido en el que está emplazada la planta de producción de El Palomar).

En una industria de fuerte impronta masculina como la automotriz, afrontar este desafío requiere convicción, decisión y respon-

sabilidad. Hacia allí se dirige el Grupo PSA, con la certeza de que esta transformación beneficia tanto a varones como a mujeres y que es una de las condiciones indispensables para aportar al desarrollo sustentable de toda la sociedad.

#### **Grupo Total: La diversidad nos hace mejores**

La diversidad es una pieza fundamental de la cultura corporativa del Grupo Total, y un factor clave para mejorar la competitividad, incrementar la capacidad de innovación y fortalecer la imagen de la compañía a la hora de atraer nuevos talentos. La Jornada Mundial sobre la Diversidad es un evento interno e internacional que moviliza a todos los managers de las filiales de Total a nivel global con el objetivo de promover la diversidad y la inclusión para todos. El Consejo de la Diversidad del Grupo decidió celebrar este evento, realizado por primera vez en 2011, cada dos años.

En este marco, del 15 al 19 de mayo pasado Total Austral se sumó a la jornada bajo el lema “La diversidad nos hace mejores: demostremos nuestro respeto hacia el otro”. A través de talleres con actividades y experiencias, se alentó la reflexión sobre los sesgos inconscientes que todos llevamos dentro. Asimismo, se creó un muro virtual donde cada colaborador puede compartir su experiencia con todas las filiales. De acuerdo con la última encuesta Total Survey (2015), el 85% de los empleados piensa que la diversidad es aceptada y respetada, y el 75% está de acuerdo en que el Grupo la promueve a través de hechos concretos.

Total propicia el desarrollo de carrera de las mujeres en sus equipos de trabajo, brindando igualdad de oportunidades. En Total Austral, a partir de 2007 se trabaja con mayor intensidad sobre la movilidad geográfica de las mujeres, tanto en el ámbito local (hacia los yacimientos) como internacional: al menos una mujer por año ha partido en expatriación a alguna filial del Grupo, tomando en cuenta el equilibrio entre vida personal y profesional.

Actualmente, el Comité Directivo de Total Austral está representado en un 15% por mujeres. Dentro del segmento de “Altos Potenciales”, el 35% son mujeres; cada una cuenta con un plan de carrera, capacitación y coaching individual. En los planes de sucesión de puestos críticos, el 43% cuenta con al menos una mujer para ocupar dicha posición.



Caroline Coll (directora cultural de la Alianza Francesa en Argentina), Yann Lorvo (director del Institut français d'Argentine), la artista Orlan, Bruno Simonin (delegado general de la Alianza Francesa en Argentina)



Premio Marianne, Laurence Loyer (vice presidente Marianne), Eve Grynberg (organizadora), Marcelo Elizondo, Isela Constantini y Silvia Torres Carbonell (jurados), Silvia Taurozzi (organizadora y jurado), Ralph Haiek (jurado), Eugenia Botta (Presidente Marianne)

# MUJERES DESTACADAS

**La Alianza Francesa desde la cultura y el arte, y la asociación Marianne desde la sociedad civil, participan del empoderamiento de las mujeres y potencian asimismo los vínculos franco-argentinos.**

No hay ningún país en el mundo en el cual no estén teniendo lugar diversas manifestaciones de violencia -física, social o simbólica- contra las mujeres. La desigualdad entre los sexos y la dominación masculina se mantienen bajo distintas formas y a diversos niveles a lo largo del mundo. Las mujeres siguen siendo víctimas de la discriminación. En diversas partes del planeta, las desapariciones, violaciones y asesinatos suceden en forma masiva y llegan a ser moneda corriente.

Esta situación es un escándalo. Mejorar el estatuto y el papel de las mujeres en nuestra sociedad globalizada es un objetivo central, una urgencia ante la cual deben actuar hombres y mujeres. En este marco, la Alianza Francesa de Buenos Aires propone, a lo largo del año 2017, el proyecto **MUJERES EN MAYÚSCULAS**. Se trata de un programa cultural y artístico para difundir y compartir el conocimiento y los análisis acerca de la situación de las mujeres en el mundo, enriquecer el debate de ideas contra la

violencia practicada sobre las mujeres y para la igualdad entre los géneros, actuar concretamente al favorecer la intervención, durante el año, de mujeres involucradas en los campos cultural, artístico, intelectual y científico.

La artista francesa Orlan, pionera del body art y encarnación de la reivindicación a disponer de su cuerpo, es la madrina del programa y estuvo en Buenos Aires para dar una conferencia e inaugurar una muestra suya en la sede central de la Alianza francesa.

## Premio Marianne

Con mucho entusiasmo se lanzó el 1er Premio Marianne 2017, y las candidatas podrán presentar sus proyectos -con más de 2 años en operación- hasta el 31 de julio. La ganadora obtendrá una semana en Francia con todos los gastos de pasaje y estadía incluidos; una vez allí, tendrá una serie de visitas y reuniones programadas, y le será provista una red de contactos e intercambios con referentes vinculados a su actividad para potenciar su emprendimiento.

"Este premio es la primera actividad de Marianne que busca impactar fuera de la Asociación para unir a Francia y la Argentina a través de mujeres profesionales, audaces y valiosas", expresó María Eugenia Botta, presidente de la asociación. Y agregó: "Para Marianne sería un honor haber contribuido al éxito del proyecto mediante capacitación y networking. Francia aporta así a la formación de una argentina emprendedora". Esta primera edición del Premio cuenta con el apoyo de la Embajada de Francia, la Alianza Francesa y la Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina (CCIFA) como socios estratégicos en el desarrollo del certamen. Por su parte, Banco Supervielle, Eximia, Air France, Sofitel, Equinox Travel, Danone, Armando Florería, Radio Cultura y Revista Ecosistema se sumaron como sponsors para promover los lazos entre ambos países. El trofeo será realizado especialmente por la reconocida escultora y miembro de Marianne, Cristina Picada.

El jurado está compuesto por Isela Constantini, Silvia Torres Carbonell, Marcelo Elizondo, Ralph Haiek y Silvia Taurozzi.

Más información, bases y condiciones en [www.marianne.com.ar](http://www.marianne.com.ar)