



Organización
Internacional
del Trabajo

ONU
MUJERES

▶ Guía para incorporar la perspectiva de género en el entramado productivo argentino

Leticia Cortese Rodriguez



► **Guía para incorporar la perspectiva de género en el entramado productivo argentino**

Leticia Cortese Rodriguez



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2023

Primera edición 2023

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Leticia Cortese Rodriguez

Guía para incorporar la perspectiva de género en el entramado productivo argentino

Buenos Aires; Oficina de país de la OIT para la Argentina (2023)

ISBN 9789220389355 (impreso)

ISBN 9789220389362 (pdf web)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las avale.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información visite www.ilo.org/buenosaires o escribanos a biblioteca_bue@ilo.org

Edición: **Damián Grimozzi**

Diseño y diagramación: **Elisabet Lunazzi**

Fotografía: **Guadalupe Alonso**

Impreso en Argentina.

▶ Índice de contenidos

▶ Presentación	5
▶ Agradecimientos	6
▶ Prólogo	7
▶ Resumen ejecutivo	8
▶ Introducción	11
▶ Acerca de la Guía	17
▶ SECCIÓN I: Ruta de acción para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones del entramado productivo	
1. Buscar consensos	21
2. Institucionalizar la incorporación de la perspectiva de género en la organización	22
3. Conformar el equipo responsable de acompañar el proceso para la implementación de la perspectiva de género.	23
4. Diagnosticar: conocer/revisar la situación de la organización	24
5. Planificar	27
6. Articular con actores clave	30
7. Ejecutar	31
8. Visibilizar	31
9. Evaluar y generar mejora continua	31
10. Pasos transversales	32
▶ SECCIÓN II: Acciones para implementar la perspectiva de género	
Medidas vinculadas a la gestión del personal	37
Capacitación y formación	37
Compensación salarial	37
Conciliación laboral y corresponsabilidad familiar entre varones y mujeres	38
Prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo: tolerancia cero	38
Salud, seguridad e higiene en el trabajo	39
Accesos seguros al trabajo	39
Aspectos materiales	39
Productos y servicios	39
Comunicación	39

Sistemas de información	39
Aspectos legales	40
Cadena de valor	40
Relaciones institucionales	40
Responsabilidad social empresaria	40

▶ SECCIÓN III

Cámaras, federaciones, confederaciones	42
Sectores productivos	42

▶ Anexos

I. Instrumento para el análisis cuantitativo de las brechas existentes en la organización	45
II. Instrumento para el análisis cualitativo de las brechas existentes en la organización	49
III. Cronograma	52
IV. Instrumento para el análisis de actores clave	53
V. Tablero de control	54
VI. Glosario	55

▶ Notas	58
---------	----

▶ Bibliografía	59
----------------	----

► Presentación

Este estudio tiene por objetivo brindar apoyo para que, en los ministerios pertinentes (por ejemplo, los de comercio, industria o planificación) y otros órganos de gobierno se apliquen herramientas para incorporar el enfoque de género en el entramado productivo argentino como guía para que las empresas, pymes, cámaras sectoriales, mutuales y cooperativas incorporen la perspectiva de género en los proyectos productivos que implementan.

Entre otros insumos, para este trabajo se ha aplicado al contexto de país la herramienta de política desarrollada por el Departamento de Empleo de la OIT “Assessing the gendered employment impacts of Covid-19 and supporting a gender-responsive recovery” (“Evaluar el impacto de la crisis de la Covid-19 en las mujeres y los varones, y apoyar una recuperación con perspectiva de género”).

El estudio se realiza en el marco del programa conjunto de ONU Mujeres -la Organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres- y la OIT -la agencia de las Naciones Unidas especializada en el avance de la justicia social y la promoción del trabajo decente- denominado *Promover el empleo decente para las mujeres mediante políticas de crecimiento inclusivo e inversiones en la economía del cuidado*.

La iniciativa forma parte del Marco de la ONU para la Respuesta Socioeconómica inmediata ante la pandemia de Covid-19 y pone en evidencia el trabajo conjunto de las agencias de Naciones Unidas y los países en contextos de crisis para alcanzar un futuro con igualdad de género. Se trata de un esfuerzo conjunto para apoyar a los gobiernos y a los interlocutores sociales en la implementación de respuestas políticas sensibles al género, tanto durante la pandemia como en la fase de recuperación.

Argentina es uno de los cinco países del mundo y el único en América Latina que forma parte de este programa conjunto, cuyos objetivos son: 1) crear consenso para la adopción de políticas económicas destinadas a un crecimiento inclusivo con igualdad de género, y más y mejores empleos para las mujeres; 2) contribuir a la adopción de políticas sectoriales que disminuyan la segregación ocupacional y sectorial, y mejoren el acceso de las mujeres a las oportunidades de trabajo decente; y 3) asegurar la realización de inversiones en la economía del cuidado, de modo de asegurar su financiamiento e implementación.

El presente documento informa el diseño y la adopción de políticas sectoriales e industriales para abordar la segregación ocupacional y sectorial por motivos de género. Asimismo, aporta una herramienta para transversalizar la perspectiva de género en los proyectos productivos que desarrollan las empresas, pymes, cámaras sectoriales, mutuales y cooperativas, y contribuye así a fortalecer las capacidades de las autoridades gubernamentales para adaptar las herramientas de política al contexto federal y abordar la segregación sectorial basada en el género de forma articulada con las entidades mencionadas.

► Agradecimientos

Este estudio fue elaborado por Leticia Cortese Rodríguez, en el marco del Programa Conjunto ONU Mujeres-OIT, “Promoción del empleo decente para las mujeres mediante políticas de crecimiento inclusivo e inversiones en la economía de los cuidados”, con apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, desarrollado de manera conjunta entre el Gabinete de Género de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

La coordinación del estudio estuvo a cargo de Cecilia Lavena, –Coordinadora Nacional de proyecto de la Oficina de País de la OIT para la Argentina–, en el marco del Programa Conjunto ONU Mujeres-OIT. Contó con la supervisión técnica de Valeria Esquivel –Especialista en género y políticas de empleo de la OIT (Ginebra)–, a quien agradecemos sus significativos aportes y comentarios. En igual medida, se nutrió de los aportes realizados por Paula Basaldúa, Coordinadora del Gabinete de Género de la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía, producidos a partir de la articulación del trabajo en el marco de la implementación de las actividades del Programa, y con las contribuciones realizadas por Lourdes Belén Paz y Yanina Soledad Agüero.

Los resultados preliminares de este documento fueron presentados en un taller organizado por la Oficina de País de la OIT para Argentina celebrado el 2 de diciembre de 2022. El documento se benefició en gran medida de los valiosos aportes realizados por las personas participantes en este taller.

Por último, merecen un agradecimiento todas aquellas personas que en el marco de sus labores facilitaron la edición, elaboración, publicación y difusión del presente proyecto, en particular, Lara Zero y Pablo María Sorondo.

► Prólogo

Esta publicación brinda herramientas para la aplicación de políticas de empleo y políticas productivas, con perspectiva de género, en el ámbito empresarial argentino. Asimismo, da orientación sobre cómo incorporar la perspectiva de género en proyectos de diversas unidades productivas.

La meta principal de esta guía es que las organizaciones logren transversalizar la perspectiva de género en el ámbito productivo. Con el objetivo de reducir las brechas existentes, se aborda la segregación ocupacional y sectorial por motivos de género y, a su vez, se avanza en el conocimiento y la detección de desigualdades. Este enfoque se basa en los principios fundamentales del trabajo promovidos por la OIT, como la igualdad de oportunidades y de trato, la no discriminación, cero tolerancia a la violencia y el reconocimiento y redistribución de las tareas de cuidado entre Estado, comunidad, sector privado y familias.

Tanto en la reconfiguración de las cadenas de valor globales como en calidad de proveedora regional, Argentina puede encontrar un nuevo rol productivo que consolide su proceso de transformación industrial. En este sentido, incorporar a las mujeres y las diversidades en espacios donde surjan nuevas reconfiguraciones supone un avance en la reducción de las desigualdades, pero además representa una oportunidad para el desarrollo.

El camino hacia la incorporación de la perspectiva de género se construye colectivamente y representa una transformación a largo plazo. En este desafío, es fundamental contar con el compromiso institucional de los distintos actores sociales y tomadores de decisión. Es nuestro deseo que esta publicación facilite una vía práctica para escalar y avanzar en la inclusión de la perspectiva de género.

Yukiko Arai

Directora

Oficina de País de la OIT para la Argentina

Resumen ejecutivo

La presente guía está dirigida a los diferentes actores colectivos que conforman el entramado productivo argentino: está diseñada específicamente para las empresas, pymes, cámaras sectoriales, mutuales, cooperativas y asociaciones de personas consumidoras que se propongan incorporar la perspectiva de género dentro de sus instituciones y en los proyectos productivos que implementan, así como también en los procesos de asistencia técnica a unidades productivas que llevan adelante las entidades de apoyo y/o de trabajo en red.

En las últimas décadas se ha observado una creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. No obstante, su inserción y desarrollo aún se encuentran atravesados por inequidades que, sin el compromiso de los actores sociales, serán muy difíciles de resolver para alcanzar una sociedad más justa para todas y todos. En este sentido, la incorporación de la perspectiva de género constituye un proceso: iniciarlo requiere de acciones previas que deben amalgamarse con los procesos, objetivos y metas de las entidades que se propongan comenzar esta transformación.

Por otra parte, quienes se propongan avanzar en modelos de producción tendientes al desarrollo sostenible también deberán considerar, entre otras acciones, la reproducción de entornos igualitarios en materia de género. Y en este sentido hay que señalar que en la actualidad Argentina está en situación de encontrar un nuevo rol productivo en la reconfiguración de las cadenas de valor globales e integrar localmente más actividades como proveedora regional que consoliden su proceso de transformación industrial. En esta línea, lograr la incorporación de las mujeres y de las diversidades sexo-genéricas en estos espacios en donde surjan nuevas reconfiguraciones representa, no solo una oportunidad para alcanzar el desarrollo global, sino además un avance en la reducción de las desigualdades preponderantes.

Sobre la base de los principios de igualdad de oportunidades y de trato, no discriminación, tolerancia cero a la violencia y reconocimiento y redistribución de las tareas de cuidado entre Estado, comunidad, sector privado y familias, la meta principal de la Guía es que las entidades logren transversalizar la perspectiva de género. Se trata de una transformación a largo plazo que permeará cada organización en su totalidad: sus lineamientos, su misión, su visión, sus sistemas y procedimientos, sus proyectos, cada una de sus actividades y, por supuesto, también la toma de decisiones.

En la Sección I, se propone la ruta de acción a seguir para la transversalización de la perspectiva de género en el entramado productivo. En la Sección II, se presentan algunas sugerencias de medidas que pueden aplicarse, ordenadas según el área que se aborde. Finalmente, la Sección III incluye algunas recomendaciones generales sobre el rol de las cámaras, federaciones y confederaciones, y ciertas particularidades sectoriales que también podrían trabajarse.

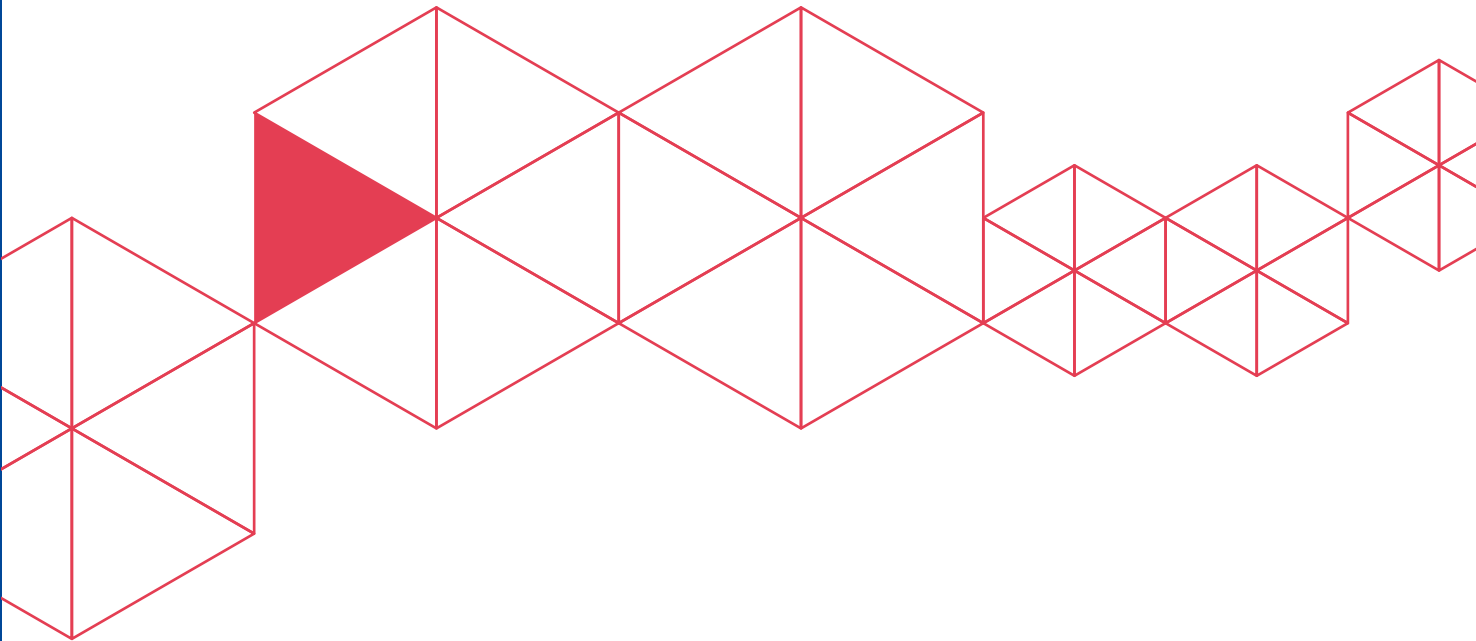
En los anexos se incorporan herramientas específicas que las organizaciones pueden utilizar para llevar a cabo las instancias propuestas. Adicionalmente, en algunos apartados se recomiendan lecturas que permitirán profundizar en distintas temáticas.

La guía podrá utilizarse de diversas formas, según los momentos y necesidades que atraviese la organización. Es posible abordarla de manera consecutiva y ascendente, o bien pueden ir incorporándose sus herramientas de forma alternada, vinculadas al contexto en que se encuentre, no solo la entidad, sino además el capital humano que la conforma. Igualmente, por su formato, puede retomarse su lectura y abordaje para escalar y avanzar en la inclusión de la perspectiva de género de una manera funcional a la organización, según distintas necesidades de reconfiguración, a partir de las cuales puedan presentarse nuevas oportunidades.

El camino de incorporación de la perspectiva de género se construye colectivamente y paso a paso. La voluntad político-institucional de quienes están en los niveles de toma de decisión es trascendental, pero no es menos relevante la sensibilización y el compromiso de todas las personas que conforman la organización.



Introducción



► **En las últimas décadas se ha observado una creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo. No obstante, su inserción y desarrollo aún se encuentran atravesados por inequidades que, sin el compromiso de los actores sociales, serán muy difíciles de resolver para alcanzar una sociedad más justa para todas y todos.**

La perspectiva de género es un nuevo paradigma desde donde mirar la realidad a fin de explicar las desigualdades de género y poder erradicarlas. En el ámbito productivo, estas disparidades se reproducen en el acceso al trabajo, en los ingresos y también en las asimetrías territoriales. Se trata de una construcción histórico-social-cultural, no natural pero sí naturalizada, que beneficia a los varones como grupo social y genera diferencias entre géneros. Las relaciones de género son asimétricas y, por lo tanto, desiguales en detrimento de las mujeres y también de las diversidades sexo-genéricas. A su vez, se reproducen por medio de: relaciones sociales jerarquizadas; división sexual del trabajo; interseccionalidad de las desigualdades de género; y violencia contra las mujeres en diferentes tipos y modalidades (MDP, 2020).

¿A qué refiere la división sexual del trabajo? Es el concepto utilizado para indicar que las actividades que desarrollan las personas en una sociedad no se distribuyen de forma neutral, sino que existen tareas asociadas a lo masculino (producción social) y otras a lo femenino (reproducción social). Este reparto social de las tareas de producción y reproducción según el género asignado al nacer, junto con la valorización de una (la producción) por sobre la otra (la reproducción), se han traducido en desigualdades estructurales ancladas

en nuestra cultura, con efectos concretos sobre las oportunidades de varones y mujeres. En la actualidad estos estereotipos vinculados al género están siendo atravesados por procesos de reflexión crítica, que en las últimas décadas incluyen -como emergente- el reconocimiento de diversidades sexo-genéricas,¹ que amplían la nominación tradicional binaria varón-mujer e incorporan sus necesidades específicas a la agenda de la equidad entre géneros.

La construcción estereotipada de estas identidades se traduce en desigualdades simbólicas y materiales concretas. En este sentido, son muchos los esfuerzos que se llevan adelante para poder poner en evidencia estas asimetrías (OIT, 2019c) y medir sus impactos, ya que se perciben tanto a nivel individual como social. En este sentido, por ejemplo, si varones y mujeres participaran por igual en la economía, podría aumentar el PBI mundial de 12 a 28 billones de dólares en diez años (2015-2025), lo que equivaldría a un incremento de entre un 11 y 28 por ciento (McKinsey Global Institute, 2015).

En el mercado de trabajo estas desigualdades se ven reflejadas en:

- mayores tasas de desempleo e informalidad laboral para las mujeres;

► **Cuadro N° 1: Principales tasas del mercado de trabajo, informalidad asalariada e ingreso medio de la ocupación principal, por género. 31 aglomerados urbanos. Segundo trimestre 2022.**

	Varones	Mujeres
Tasa de actividad	70,1 %	51,7 %
Tasa de empleo	65,9 %	47,7 %
Tasa de desempleo	6,1 %	7,8 %
Tasa de informalidad asalariada*	33,8 %	38,1 %
Ingreso medio de la ocupación principal	75 801 pesos argentinos	54 830 pesos argentinos

* Datos del primer trimestre de 2022.

Fuentes: INDEC, Evolución de la distribución del ingreso (EPH), Trabajo e ingresos Vol. 6, n° 7, Segundo trimestre de 2022.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_2trim22BF474C3CB1.pdf

INDEC Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), Trabajo e ingresos Vol. 6, n° 6, Segundo trimestre de 2022.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf)

[eph_2trim228FD416F03D.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf)

Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, SSPEyE-MTEySS, sobre datos de la EPH, INDEC.

- menores tasas de actividad; y
- menores ingresos promedio, incluso ante igual (o superior) capacidad y responsabilidad en el puesto, entre otras.

Es especialmente desafiante lograr el aumento de la proporción de mujeres en el empleo formal.

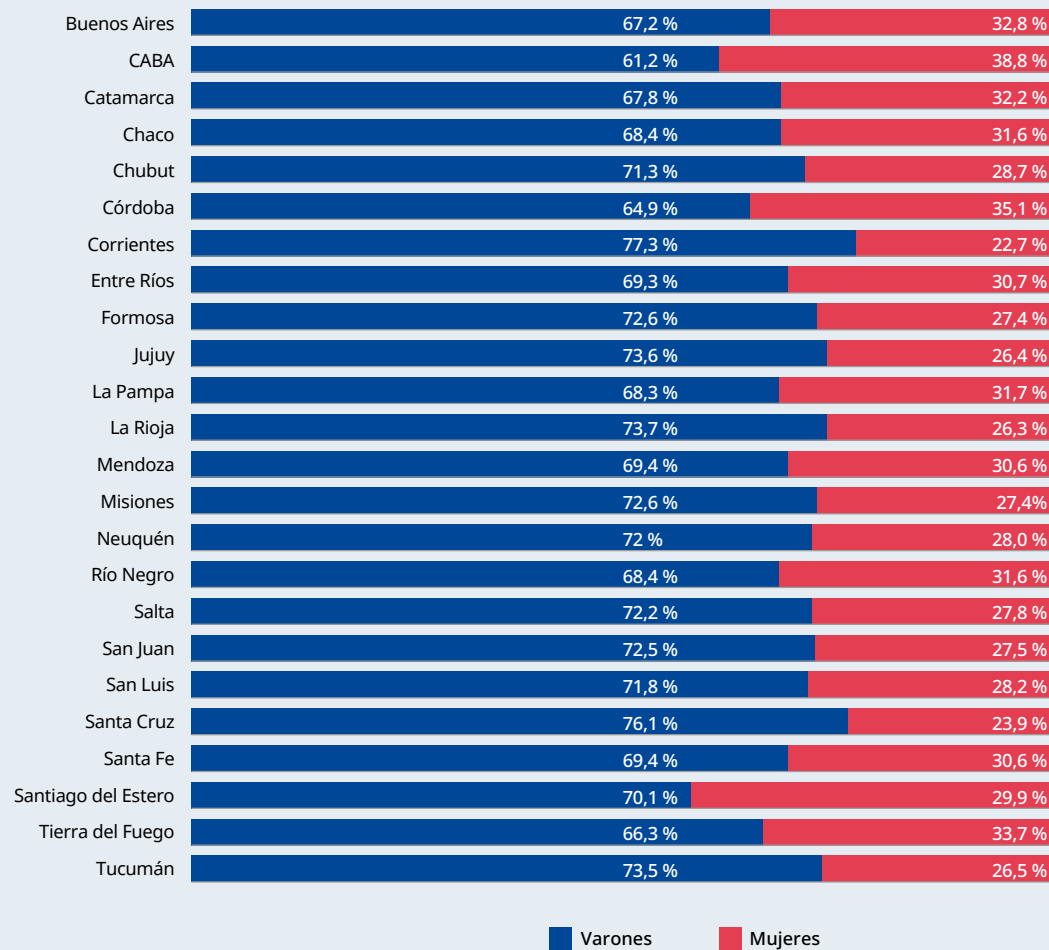
Además, la brecha se advierte con mayor intensidad en los territorios más alejados de los principales centros urbanos.²

La diferencia estructural entre mujeres y varones en la participación laboral es una de las principales asimetrías sociales de género. El ingreso de las mujeres al mercado laboral suele concentrarse en sectores y ocupaciones que son extensiones de las tareas domésticas y de cuidados que se llevan a cabo dentro del hogar. Esta característica que asume su inserción puede clasificarse en dos tipos de inequidades: en primer lugar, las asociadas a la segregación horizontal, que se expresan en términos de la distribución intersectorial del empleo, mediante la identificación de

sectores más masculinizados o más feminizados (ver Gráfico N°2); y en segundo lugar, las vinculadas a la segregación vertical, que refiere al tipo de puesto y posición jerárquica a la cual acceden las mujeres dentro de cada sector o empresa y explican las desigualdades resultantes en términos de la calidad del empleo (MDP, 2020). Además, esta segregación laboral es la que genera otras desigualdades como, por ejemplo, la brecha de género en el ingreso de la ocupación principal, que fue en promedio del 25,5 por ciento para los años 2018-2022 (INDEC, 2022b).

La carga de las tareas de reproducción en los hogares (trabajo de cuidado no remunerado), desarrolladas mayoritariamente por mujeres, pone de manifiesto la brecha en este sentido. Según el INDEC, son ellas las que dedican en promedio un total de 6:31 horas diarias al trabajo no remunerado, es decir, 2:51 horas más que los varones, quienes lo hacen en promedio 3:40 horas al día (INDEC, 2022a). Estas actividades cotidianas son de suma importancia para el desarrollo de la sociedad, aunque no son debidamente reconocidas. La falta de valoración de estas tareas que

► **Gráfico N° 1: Distribución de asalariadas/os registradas/os del sector privado por género según jurisdicción. Diciembre de 2020.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE), Subsecretaría de Planificación, Estudios y Estadísticas, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

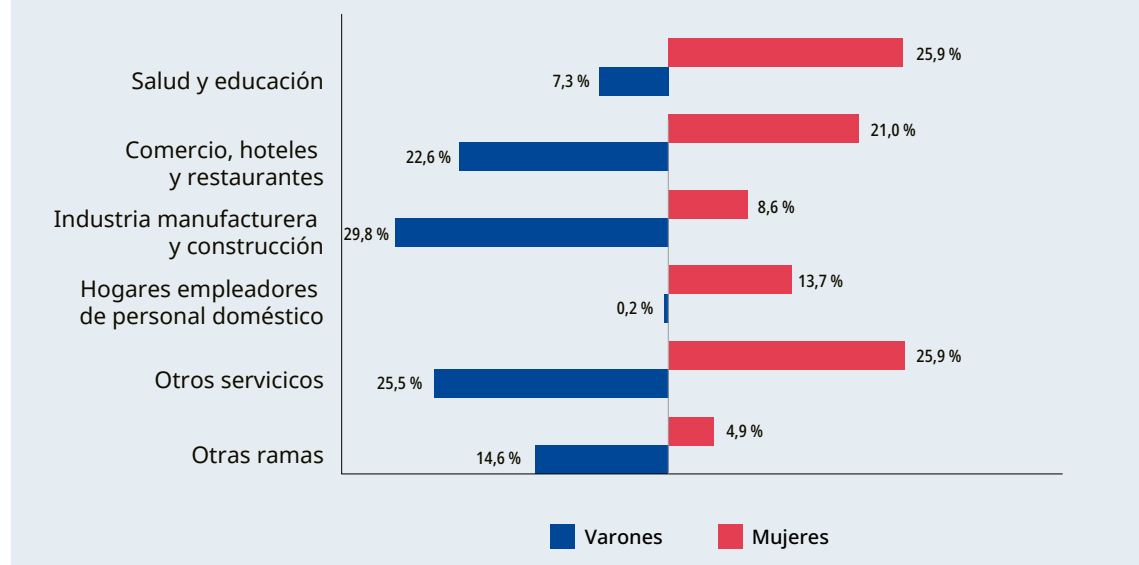
se llevan gran parte del tiempo de las mujeres, así como la de las estrategias públicas y privadas para su redistribución, pueden afectar sus posibilidades de acceder al mercado laboral, al mismo tiempo que las obliga a una sobrecarga de tareas y responsabilidades que terminan socavando su oportunidad de alcanzar la autonomía económica (Rico y Segovia, 2017).

Sumado a lo dicho, la persistencia de la discriminación y la violencia de género operan como

barreras para la plena participación de las mujeres en las economías, obstaculizan el cierre de las brechas estructurales y frenan la innovación y la creación de ambientes laborales más diversos, así como de estructuras productivas con mayores niveles de complejidad e igualdad (CEPAL, 2019).

Las desigualdades también se advierten en la **participación** y los **espacios de decisión** que ocupan las mujeres en mipymes,

► **Gráfico N° 2: Distribución porcentual de la población ocupada por género y rama de actividad. 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre 2022**



Nota: El ítem *Otros servicios* incluye las ramas “Otros servicios comunitarios, sociales y personales” y “Servicios financieros, inmobiliarios, alquileres y empresariales”. El ítem *Otras ramas* incluye “Actividades primarias” y “Transporte, almacenaje y comunicaciones”.

Fuente: Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, SSPEyE-MTEySS, sobre datos de la EPH, INDEC <https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/empleoyremuneracion.asp>

cooperativas, mutuales y cámaras sectoriales. Según el CEP XXI, en el año 2020 el 33 por ciento de las mipymes que operaron en la Argentina – unas 180 000 empresas– contaron con mujeres en sus espacios de liderazgo, ya sea por tratarse de empresas constituidas como personas de existencia física cuya titular es una mujer (94 700), o de existencia jurídica con participación accionaria (o accionaria y directriz) de las mujeres (85 500) (CEP XXI, 2022).

Desarrollo y equidad de género

Argentina puede encontrar un nuevo rol productivo en la reconfiguración de las cadenas de valor globales e integrar localmente más actividades como proveedora regional que consoliden su proceso de transformación industrial. En este sentido, lograr la incorporación de las mujeres y de las diversidades sexo-genéricas en estos espacios en donde surjan nuevas reconfiguraciones representa, no solo una oportunidad para alcanzar el desarrollo global, sino además un avance en la reducción de las desigualdades preponderantes.

Comprendiendo la multiplicidad y diversidad de necesidades que poseen las micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, mutuales, cámaras sectoriales y asociaciones de consumidores/as que se ubican a lo largo y ancho del territorio argentino, llegar a ellas con esta guía tiene por objetivo equilibrar las oportunidades al interior de cada cadena productiva. Si bien en la actualidad se dispone de gran cantidad de información vinculada a la sensibilización en la incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones, existe una vacancia en cuanto a la relación entre estas herramientas y el ámbito productivo. Es oportuno entonces el aporte de instrumentos sencillos, ágiles y de fácil implementación que busquen reducir las brechas de género en el ámbito productivo. Esto posibilita avanzar en el conocimiento y la detección de posibles desigualdades, e indica un camino posible para transversalizar la perspectiva de género y abordar la segregación ocupacional y sectorial por motivos de género.

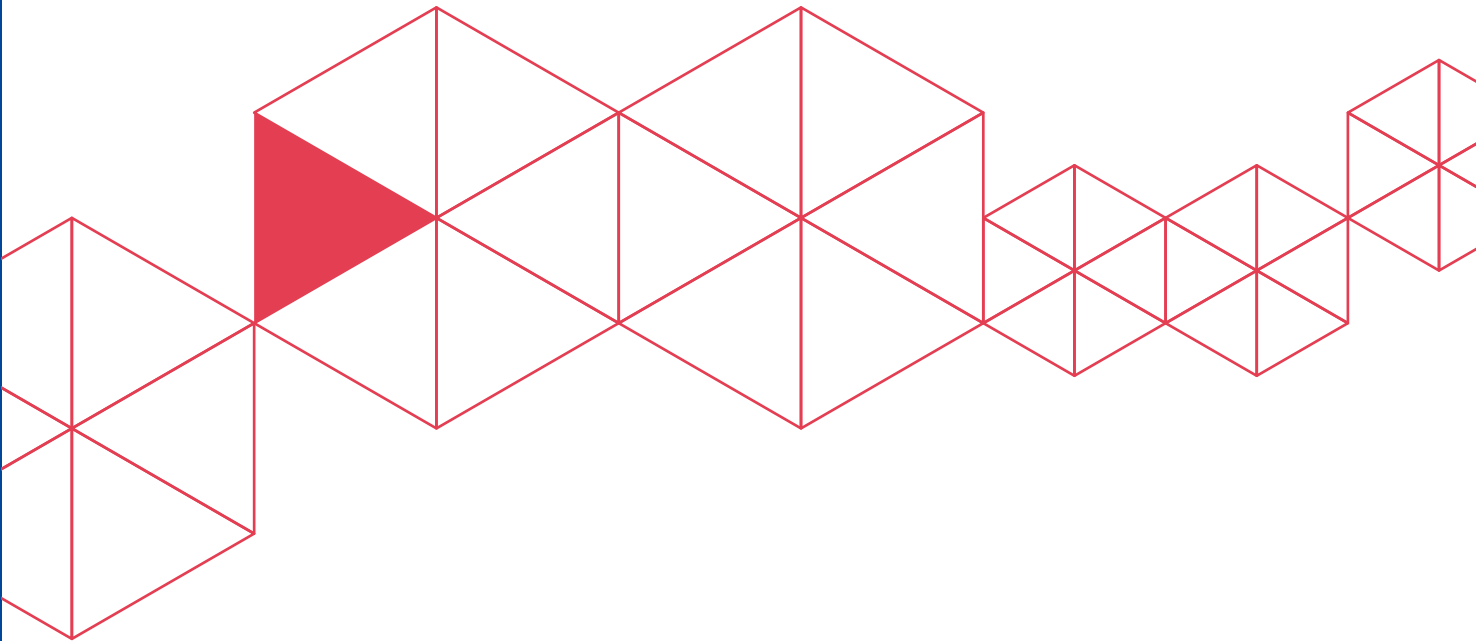
A continuación, se presentan algunos puntos importantes acerca de esta guía: a quiénes está



dirigida, cuál es su propósito, sus principios y lineamientos sobre los cuales se realizan las recomendaciones, y también especificaciones sobre cómo utilizarla. En la Sección I, se propone la ruta de acción a seguir para la transversalización de la perspectiva de género en el entramado productivo. En la Sección II, se presentan algunas sugerencias de medidas que pueden aplicarse, ordenadas según el área que se aborde. Finalmente, la Sección III incluye algunas recomendaciones generales sobre el rol de las cámaras, federaciones y confederaciones, y ciertas particularidades sectoriales que también podrían trabajarse. En los anexos se incorporan herramientas específicas que las organizaciones pueden utilizar para llevar a cabo las instancias propuestas.



Acerca de la Guía



¿A quiénes está dirigida?

La presente guía está dirigida a los diferentes actores colectivos que conforman el entramado productivo argentino: está diseñada específicamente para las empresas, pymes, cámaras sectoriales, mutuales, cooperativas y asociaciones de personas consumidoras que se propongan incorporar la perspectiva de género dentro de sus instituciones y en los proyectos productivos que implementan, así como también en los procesos de asistencia técnica a unidades productivas que llevan adelante las entidades de apoyo y/o de trabajo en red.

¿Por qué la guía?

La incorporación de la perspectiva de género constituye un proceso; iniciarlo requiere de acciones previas que deben amalgamarse con los procesos, objetivos y metas de las entidades que se propongan comenzar esta transformación que se impone hoy como ineludible. Por otra parte, quienes tengan el objetivo de avanzar en modelos de producción tendientes al desarrollo sostenible también deberán considerar, entre otras acciones, la reproducción de entornos igualitarios en materia de género.

Por todo esto, la presente guía se desarrolla con el fin de otorgar asistencia a las pequeñas y medianas empresas (pymes), cámaras sectoriales, mutuales, cooperativas y asociaciones de personas consumidoras en la identificación de las posibles inequidades que sus organizaciones atraviesan. Se busca facilitar la inclusión de la perspectiva de género dentro de las mismas, a través de herramientas que se pueden aplicar en cada una de las fases del proceso de producción. Asimismo, este material puede utilizarse como insumo para la realización de talleres que busquen sensibilizar y capacitar a diversos equipos sobre cómo incorporar la perspectiva de género.

El objetivo principal es que las entidades logren transversalizar la perspectiva de género. Se trata de una transformación a largo plazo que permeará cada organización en su totalidad: sus lineamientos, su misión, su visión, sus sistemas y procedimientos, sus proyectos, cada una de sus actividades y, por supuesto, también la toma de

decisiones. En este sentido, y por la multiplicidad de vectores involucrados, esta guía proporciona una ruta para la acción.

Cada organización podrá encontrar aquí apartados que presentan una total sintonía con el camino que comienzan a emprender en este sentido, y algunos que podrán abordarse en la medida en que hayan avanzado con la ejecución de otras acciones. Y a su vez la relectura de este documento en los diversos momentos que atraviese la entidad, como así también el capital humano que la conforma permitirá la definición de nuevas actuaciones para avanzar y afianzar la equidad de género dentro de la organización.

Plantear una reconfiguración de las estructuras actuales no es un camino sencillo: pueden presentarse en él diversos conflictos, resistencias y obstáculos. Tampoco transformar las disparidades es un proceso inmediato. E intervenir en espacios multidimensionales y complejos es una tarea que involucra a la organización toda y requiere un replanteo de las bases, las temporalidades y, asimismo, de nuevos sentidos. De allí la necesidad de contar con herramientas que nos puedan acompañar en este nuevo andar.

Realizar inversiones con enfoque de género, o para incorporar la perspectiva de género, es sin dudas una estrategia de impacto positivo en diversos aspectos, y no necesariamente implica altos costos para la entidad que la lleva adelante. En esta guía se proponen acciones que pueden llevar adelante las organizaciones para transversalizar la perspectiva de género, algunas de las cuales consisten en contemplar aspectos que no se tenían en cuenta, adaptando algunas políticas o metodologías de trabajo, y otras apuntan a articular con otros actores del sector empresarial, público, o académico.

Aspectos clave que debería resolver la inclusión de la perspectiva de género

El desarrollo de esta guía se basa en los principios de:

- ▶ Igualdad de oportunidades y de trato.
- ▶ No discriminación.
- ▶ Tolerancia cero a la violencia.
- ▶ Reconocimiento y redistribución de las tareas de cuidado entre Estado, comunidad, sector privado y familias.

Además, se consideran como lineamientos de trabajo:

- ▶ La identificación y visibilización de las asimetrías de género como mecanismos para evitar la reproducción de desigualdades.
- ▶ La transformación de roles y estereotipos que reproducen las desigualdades de género.
- ▶ La transversalidad de la perspectiva de género, para que mujeres, varones y diversidades sexo-genéricas, puedan beneficiarse de todas las medidas igualmente y no se perpetúe la desigualdad.

¿Cómo utilizarla?

La guía podrá utilizarse de diversas formas, según los momentos y necesidades que atraviese la organización. Es posible abordarla de manera consecutiva y ascendente, o bien pueden ir incorporándose sus herramientas de forma alternada, vinculadas al contexto en que se encuentre, no solo la entidad, sino además el capital humano que la conforma. Como se indicó anteriormente, la incorporación de la perspectiva de género en una entidad es un proceso de largo plazo y, por lo tanto, no se pueden considerar acciones aisladas para su logro, ni acciones que no se hayan planificado y articulado con el resto de las medidas a trabajar. Será necesario entonces idear un plan de acción que construya dicho proceso.

Uno de los objetivos de la guía es que pueda retomarse su lectura y abordaje para escalar y avanzar en la inclusión de la perspectiva de género de una manera funcional para la organización, según distintas necesidades de reconfiguración, a partir de las cuales puedan presentarse nuevas oportunidades.

El camino de incorporación de la perspectiva de género se construye colectivamente y paso a paso. La voluntad político-institucional de quienes están en los niveles de toma de decisión es trascendental, pero no es menos relevante la sensibilización y el compromiso de todas las personas que conforman la organización. Es por ello que el uso de la guía tiene que considerar a todas las personas involucradas.

En todas las instancias en las que pudiera encontrarse la organización es recomendable que se realice un diagnóstico de partida. Para ello se propone a continuación un modelo que puede ser adaptado según el contexto en el que se lo emplee.

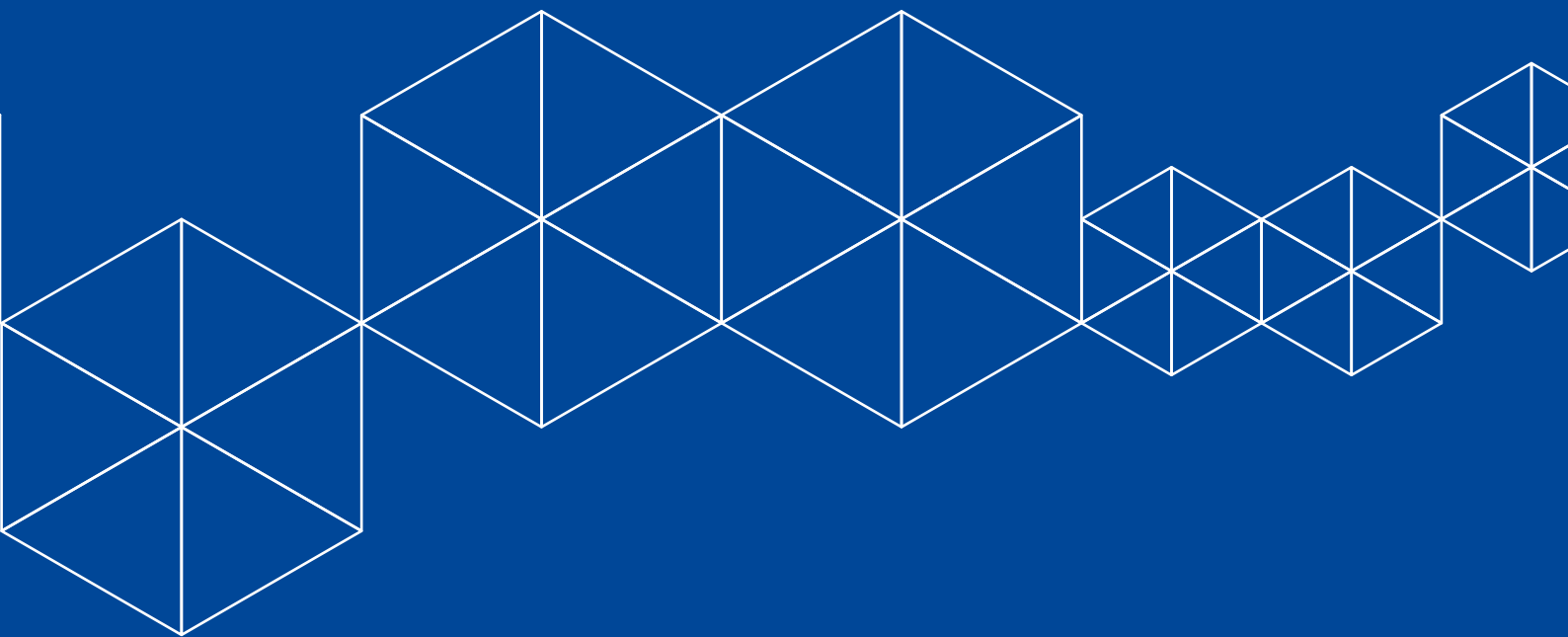
Otras consideraciones que serán necesarias para la puesta en acción de las propuestas tendientes a generar una mayor equidad en las organizaciones serán las que se desarrollan en los siguientes puntos: la concientización, la búsqueda de consensos, la conformación de equipos y la articulación de actores (y/o redes); pilares necesarios para lograr los objetivos que se pudieran plantear y sostenerlos en el mediano y largo plazo.

Los distintos ejemplos que se utilizan en la guía son orientativos, de manera tal que para su uso práctico deberán ser apropiados y transformados según el contexto en el que se deseen aplicar.

Adicionalmente, en algunos apartados se recomiendan lecturas que permitirán profundizar en distintas temáticas.

SECCIÓN I

Ruta de acción para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones del entramado productivo



► **A fin de incorporar la perspectiva de género, se sugiere seguir los pasos de esta Ruta de acción. Pueden darse de manera secuencial, pero también es posible que en algunos casos se avance con ellos de forma simultánea o en un orden diferente al propuesto, según los momentos de la organización.**

Si bien en cada etapa intervienen distintos actores, recomendamos que de manera transversal a cada una de ellas se promueva la participación de las organizaciones de trabajadoras/es y/o miembros de la entidad.

También se incorporan herramientas prácticas que facilitan recursos dinámicos para la realización de algunas de las etapas propuestas.

► **Figura 1: Ruta de acción para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones del entramado productivo**



1. Buscar consensos

Suele existir en las organizaciones una persona, o un equipo de personas, que tiene la inquietud y voluntad para avanzar en forma organizada con un proceso que aborde la igualdad de género y, por lo tanto, es probable que sea quien impulse esta etapa inicial. Generar consensos, trabajar alianzas (internas y externas a la organización), comunicar e involucrar a los actores de interés, y posteriormente lograr compromisos en la organización es el primer paso para poder avanzar en la progresiva transversalización de la perspectiva de género al interior del entramado productivo. Es importante considerar desde qué lugar partirán esos consensos, aspecto que puede variar de organización en organización, y analizar cómo esto afectará el modo en que se instale y desarrolle el proceso. Los **consensos verticales** o descendentes (que parten desde accionistas o desde el directorio) para iniciar acciones vinculadas a la equidad de género pueden potenciar la transformación, en función del presupuesto que se les asigne y la importancia y celeridad que se dé a su ejecución. Los **consensos horizontales** o ascendentes (delegadas/os, asociadas/os, trabajadoras/es), al validarse desde la base de la pirámide organizacional, involucran a la gran mayoría de las y los integrantes de la entidad, y de este modo pueden lograr una mayor legitimidad para avanzar.

En este sentido es relevante identificar a los actores clave de cada nivel dentro de la organización, con el fin de que sea representativa su

participación y así se logre una apropiación del proceso. Dentro de ellos vale destacar la importancia que tienen las personas tomadoras de decisiones en cuanto a traccionar el cambio desde el compromiso explícito de los niveles clave de conducción.

Como primera instancia en la búsqueda de consensos se deben identificar los grupos, espacios y personas con las que sería deseable establecer este compromiso: identificando los actores que serán partícipes, se podrán trabajar las estrategias que pueden llevarse adelante para lograr esos acuerdos hacia el interior de la organización.

En esta guía se definen dos niveles en los que se podría trabajar para alcanzar este primer paso.

Un requisito para trabajar con los dos niveles será **fundamentar la importancia de abordar la perspectiva de género** en la organización. La introducción a esta guía puede ser utilizada como una referencia en este sentido para exponer datos sobre la situación de las mujeres en el entramado productivo. En el mismo sentido, pueden ser de ayuda datos e informes referidos a: estereotipos de género, división sexual del trabajo, brecha de participación en el mercado de trabajo, segregación laboral por motivos de género (horizontal y vertical), brecha salarial y uso del tiempo de varones y mujeres. Estos datos e informes pueden ser consultados en fuentes de organismos internacionales, áreas estatales, instituciones académicas y organizaciones especializadas en la temática (MECON, 2021). Es importante incluir

	Pymes	Mutuales	Cooperativas	Cámaras
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios/as • Accionistas • Directorio • Gerentes/as • Supervisores/as • Jefes/as • Coordinadores/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo directivo • Junta fiscalizadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de administración • Sindicatura 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión directiva • Comité ejecutivo • Comisiones
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores/as • Delegados/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados/as • Trabajadores/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociados/as • Trabajadores/as 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas asociadas • Organizaciones de trabajadores/as

información vinculada con el propio sector (aquí las cámaras pueden jugar un rol importante), la región en la que actúa la organización y/o el tipo de organización de que se trate.

Una de las propuestas para la búsqueda de consenso en espacios del **nivel 1** está vinculada con la oportunidad que presentan las reuniones de directorio, consejos de administración, consejos directivos o de comisión directiva. En estas instancias se puede trabajar sobre la idea de que la inclusión de la perspectiva de género no solo promueve una sociedad más justa, sino que también puede ser beneficiosa para la organización, en tanto importa cumplir con aspectos legales, aprovechar beneficios de los Estados, tales como regímenes de promoción y procesos de compras públicas, o integrar cadenas de valor de compañías que valoran el abordaje de la agenda de desarrollo sostenible.

En este sentido, diversos estudios han demostrado que la diversidad sexo-genérica en el lugar de trabajo es mejor para las empresas (OIT, 2019e, 2021c y 2022). Indica un entorno que crea las condiciones propicias para el desarrollo económico, y da lugar a una mayor creatividad e innovación empresarial. Por el contrario, la discriminación o falta de inclusión de mujeres y diversidades sexo-genéricas en los distintos estratos de una organización pueden dificultar su conexión con los mercados mundiales y conducir a la pérdida de trabajadores/as calificados/as. En cambio, aquellas organizaciones que promueven la igualdad de oportunidades y de trato tienen mejor clima laboral, menores tasas de ausentismo, rotación y sustitución, y poseen una mejor imagen corporativa frente a las nuevas tendencias de preferencias de los/as consumidores/as, quienes eligen organizaciones que contribuyen con el desarrollo sostenible.

También para este **nivel 1**, la estrategia puede enfocarse en la idea de que la diversidad sexo-genérica se asocia con unos niveles más altos de inversión extranjera directa y con la mejora del atractivo de las marcas, lo que repercute tanto en el mercado interno y externo como en clientes o proveedores que conforman las diversas cadenas de valor. Resulta cada vez más frecuente que las empresas realicen una exhaustiva selección de sus proveedores, no solo considerando la calidad de

sus productos, sino el comportamiento empresarial de aquellos con los que se vinculan comercialmente. Las empresas que son más igualitarias, además, pueden competir para lograr trabajadores/as con talento. Las personas que se desempeñan en entornos abiertos, diversos e inclusivos tienen más probabilidades de experimentar una mayor satisfacción laboral, y a menudo también van más allá de lo que se exige para sus funciones y realizan contribuciones innovadoras a la cultura de la empresa.

Además de los beneficios de una organización que promueve la equidad de género, puede haber riesgos empresariales como consecuencia de la exclusión. Por ejemplo, en aquellos casos en los que se establecen relaciones de comercio con clientes y/o proveedores externos, se debe considerar que tener políticas que sean excluyentes, dependiendo del país y de la cultura, puede significar la violación de las leyes contra la discriminación tanto de las mujeres como de diversidades sexo-genéricas, la incitación inadvertida a la violencia o a reacciones violentas locales, así como el riesgo potencial de alienar a los consumidores y trabajadores jóvenes, o de incumplir las normas mundiales y las obligaciones legales tales como la seguridad en el lugar de trabajo o las relacionadas con las leyes y políticas de lucha contra la discriminación. Todo lugar de trabajo debe hallar los medios y la manera de llevar a cabo el proceso de inclusión que mejor se adapte a su situación local y mundial.

Para la apertura del diálogo en un **nivel 2** (el de los y las trabajadoras, asociadas/os, sindicatos, delegados/as, organizaciones de trabajadoras/es) se podrán realizar diversas acciones. La estrategia de base consiste en realizar consultas anónimas a actores clave sobre las percepciones, significancia y experiencias en cuanto a la desigualdad de género dentro de la organización. De este modo, también puede considerarse evaluar la línea de base o el estado base desde el cual se parte, y desde qué lugar se pueden iniciar acciones para la sensibilización. Para las entidades que por sus características lo hicieran viable, podría pensarse en encuentros/conversatorios guiados por expertos/as en el tema que pueden encontrarse no solo fuera de la organización sino incluso dentro de ella. Las organizaciones de “segundo piso” o superior, tales como cámaras, federaciones de

cooperativas o confederaciones, podrían jugar un rol clave en el diseño y/o gestión de dichos espacios de sensibilización para sus asociados o miembros.

Encontrar estos recursos endógenos que comprenden además las limitantes y potencialidades de las y los participantes, en una etapa preliminar al inicio del proceso de inclusión o transversalización de la perspectiva de género, puede generar una sinergia positiva relevante. Serán de suma importancia los resultados que surjan de dichos encuentros, ya que en ellos se conocerán dos aspectos clave para poder continuar: hacia dónde es necesario avanzar, y qué tópicos se requiere profundizar.

2. Institucionalizar la incorporación de la perspectiva de género en la organización

Es una instancia de consolidación del compromiso de la organización en materia de género. Implica la definición de una estructura adecuada, así como la implementación de prácticas y formas de administración diferentes, donde a través de un modelo de gobierno y la adopción de mejores prácticas se van definiendo desde los procesos más sencillos hasta la estructura organizacional que responda a la estrategia adoptada.

La institucionalización posibilitará tanto sostener y garantizar la continuidad de las acciones, independientemente de las voluntades circunstanciales, como legitimar la actuación y comunicación tanto interna como externa, y adoptar mejores prácticas. Asimismo, también implica dar un marco normativo y procedimental, y cumplimentar ciertos estándares.

Algunas estrategias podrían ser las siguientes:

- Estructura organizacional:
 - Crear comités, comisiones o mesas de trabajo para abordar la equidad de género.
 - Crear un área transversal para la coordinación de la gestión (opción superadora) o un área específica.
- Cultura organizacional: incorporar la igualdad de género entre los valores o principios de la organización. En el caso de cooperativas y mutuales, los principios de **igualdad y equidad** podrían ser un marco para avanzar en las acciones pertinentes. En todas las ocasiones es importante que quede explícito que la organización busca la igualdad de género y que los compromisos se vean reflejados en resultados concretos.
- Adaptar normativas y reglamentos: actualizar estatutos, generar normas de conducta, incorporar medidas especiales (tales como cupos para el acceso a puestos jerárquicos), elaborar protocolos de actuación ante casos de violencia de género, etc.
- Plasmear de forma escrita la política a implementar para que todo el personal tenga acceso a ella y haya consistencia en su interpretación y aplicación.
- Diseñar los procedimientos por escrito y documentar los procesos.
- Adherir a iniciativas y firmar compromisos en materia de igualdad de género.

Como ya se adelantó, este paso 2 podrá darse en este momento o a medida que se vaya avanzando en las acciones que diseñe la organización.

3. Conformar el equipo responsable de acompañar el proceso para la implementación de la perspectiva de género

En primer lugar, es importante destacar que más allá de la conformación de un equipo responsable de la implementación de las acciones con perspectiva de género resulta fundamental que la estrategia general sea liderada y asumida de manera explícita por los niveles encargados de tomar las decisiones en la organización, y que sea comunicada a todas las áreas. Informar a los equipos intervinientes, ya sean colaboradoras/es o participantes, es el primer paso para avanzar en cualquier propuesta a desarrollar. Es importante, también, que en esta etapa queden en claro los objetivos y alcances que se busca abordar.

Conformar equipos con capital humano **perteneciente a la organización** puede aportar amplias ventajas, vinculadas a la comprensión de la identidad de la misma y de quienes la componen, con todas las aristas implicadas en dicha comprensión. Es necesario para esto identificar a las personas que posean vocación en la temática e, idealmente, se hayan formado en este sentido. El equipo debería quedar conformado de manera tal que todos los géneros, áreas y niveles de la organización (incluyendo personas que tengan poder de toma de decisiones) se encuentren representados, a los efectos de lograr una efectiva transversalización de la perspectiva de género. Sería deseable que este grupo de personas pudiera dedicarse de forma exclusiva a promover la agenda de la igualdad de género dentro de la organización, pero en caso de que no sea posible, es importante que la labor que realicen sea reconocida como parte de las responsabilidades de su puesto y puedan dedicar tiempo dentro de su horario laboral para desarrollar todas las acciones necesarias, y así evitar la sobrecarga laboral.

Otra opción es requerir apoyo **de agencias especializadas o personal experto** para el abordaje de la incorporación de la perspectiva de género. Entre las ventajas de esta opción, están las siguientes: se cuenta con una mirada objetiva; las habilidades y conocimientos que proponga en su labor pueden ser capitalizadas por la organización y el capital humano que la compone; se ahorran tiempos y costos de aprendizaje; se pueden proponer acciones de corto y largo plazo a ejecutar.

Una tercera alternativa es un híbrido entre las opciones anteriores: **personal de la organización junto a especialistas externos**. De este modo se puede iniciar una sensibilización con personal propio y continuar luego en una segunda etapa de acciones concretas con asesoras/es, o con personal experto; o viceversa. Este último formato permite el abordaje desde todas las variables positivas y propositivas, en tanto el intercambio de ideas y conocimientos se maximiza al diversificar a los interlocutores que lleven adelante la gestión de este cambio.

En todos los casos es importante promover la formación de integrantes de la organización. Esto puede darse generando actividades de capacitación internas, asistiendo a eventos organizados

por diversos actores, promoviendo la especialización de un grupo de personas de la organización en diplomaturas/maestrías, etc.

4. Diagnosticar: conocer/revisar la situación de la organización

Es necesario realizar un mapeo de la situación presente de la organización, de modo de conocer el punto de partida, establecer objetivos para reducir las brechas de género identificadas y evaluar los avances en función de la planificación realizada.

4.1. Brechas existentes: identificar cuali/cuantitativamente la situación presente

Identificar la situación de la organización en materia de desigualdad de géneros proporciona una base firme sobre la cual comenzar a trabajar.

Se incluyen en los anexos de esta guía dos herramientas para llevar adelante un diagnóstico profundo sobre la situación de la organización. Se recomienda utilizarlas en diversas instancias, en función de los múltiples contextos y procesos que se atraviesen. Pueden implementarse gradualmente, si ocurre que la entidad no dispone de los tiempos, recursos y/o consensos necesarios.

No obstante, teniendo en cuenta su importancia para la caracterización de las desigualdades, se sugiere comenzar por el análisis de:

- la participación de mujeres, varones y otras identidades sexo-genéricas en los tipos de puestos: operativos, administrativos, etc.;
- la distribución de los cargos jerárquicos según género;
- la magnitud de la brecha salarial; y
- la existencia o no de medidas para el abordaje de situaciones de violencia de género.

Para llevar a cabo el diagnóstico cuantitativo (ver [Anexo I](#)) se sugiere un indicador sencillo, pero no menos potente, que es la participación porcentual de varones, mujeres y diversidades sexo-genéricas en distintas dimensiones de la organización.

Tomando como punto de partida estos datos, se deberá concluir si los resultados obtenidos reflejan o no desigualdades por motivos de género. También deberá considerarse que otras variables, como edad, educación o localización geográfica, cuando interactúan con el género pueden aumentar las desigualdades en el ámbito laboral. Finalmente se ponen a disposición en el Anexo una serie de medidas que podrían implementarse para disminuir las desigualdades relevadas.

Una vez identificados los datos cuantitativos, se deberá indagar sobre aspectos cualitativos ([ver Anexo II](#)) que permitan conocer cuáles son las causas que pueden provocar y/o reproducir desigualdades en materia de género al interior de la organización, como así también las acciones que la misma desarrolla.

Este diagnóstico puede complementarse con la realización de consultas anónimas a todo el personal sobre las percepciones, significancia y experiencias en cuanto a la desigualdad de género dentro de la organización, así como también sobre las políticas que consideran que serían apropiadas para reducirlas. Pueden tomarse como base algunas de las dimensiones mencionadas en los Anexos I y II, adaptadas a la situación de la entidad.

También sería de utilidad la realización de un análisis FODA³ en el que se identifiquen las fortalezas y debilidades que posee la organización frente a la implementación de una agenda de equidad de género, así como también las oportunidades y amenazas que surgen del entorno en el cual desempeña su actividad.

Una vez que se haya arribado a los datos preliminares que surgen del diagnóstico precedente (o el equivalente que fuera precedente utilizar), se llevarán adelante una serie de acciones para avanzar en la incorporación o transversalización (entendiendo a esta última como el punto de llegada de nuestra misión) de la equidad de género. En este sentido consideramos importante realizar la siguiente revisión.

4.2. Conocer el punto de partida: ¿qué está haciendo la organización en materia de género?

Para poder estandarizar los puntos de partida en los que podrían encontrarse las distintas

instituciones, se propone una matriz con dos variables para tener en cuenta: tipos de medidas sensibles al género y formas de incorporación.

Tipos de medidas:

Con el foco en un objetivo de máxima que busque la transversalización de la perspectiva de género, y con el fin de construir organizaciones que superen todo tipo de discriminación por cuestiones de género y logren la igualdad de trato y oportunidades para todas las personas que la integran, en diversos momentos será necesario iniciar acciones previas, que de manera ascendente vayan cimentando las bases para alcanzar la meta propuesta (Rodríguez Gustá, 2008).

En este sentido, a medida que el contexto interno de la organización lo permita, y en función del recorrido realizado, se deberá hacer uso de diversos tipos de medidas. En líneas generales, los primeros pasos de una entidad serán a través de medidas que garanticen el acceso de las mujeres a espacios que previamente no eran ocupados por ellas y/o acciones que mitiguen las desventajas que atraviesan. A medida que se vayan conquistando estos espacios, será conducente la incorporación de cambios más profundos que alcancen a cada una de las esferas o áreas de la institución.

A continuación, se presenta con detalle cada uno de estos tipos de medidas:

- **Acciones afirmativas:** son aquellas que de manera prioritaria se dirigen a garantizar el acceso a ciertos espacios y mitigar las desventajas de las mujeres.
- **Medidas con foco en las mujeres:** son las que buscan compensar los desequilibrios que causa la división sexual del trabajo. Procuran disminuir las brechas de género, como por ejemplo las diferencias de ingresos, pero no proponen acciones para transformar la asimetría que se reproduce en la división sexual del trabajo.
- **Medidas con enfoque de género:** proponen mecanismos para modificar las condiciones de la desigualdad en la que se encuentran las mujeres, además de realizar políticas de compensación de la división sexual del trabajo.

- **Medidas de transversalización de género:** serán aquellas iniciativas que permitan la adopción de una mirada transversal y que suponen un cambio de paradigma en la gestión (pública o privada) a partir de la incorporación de la perspectiva de género en la totalidad de las políticas implementadas.

Formas de incorporación:

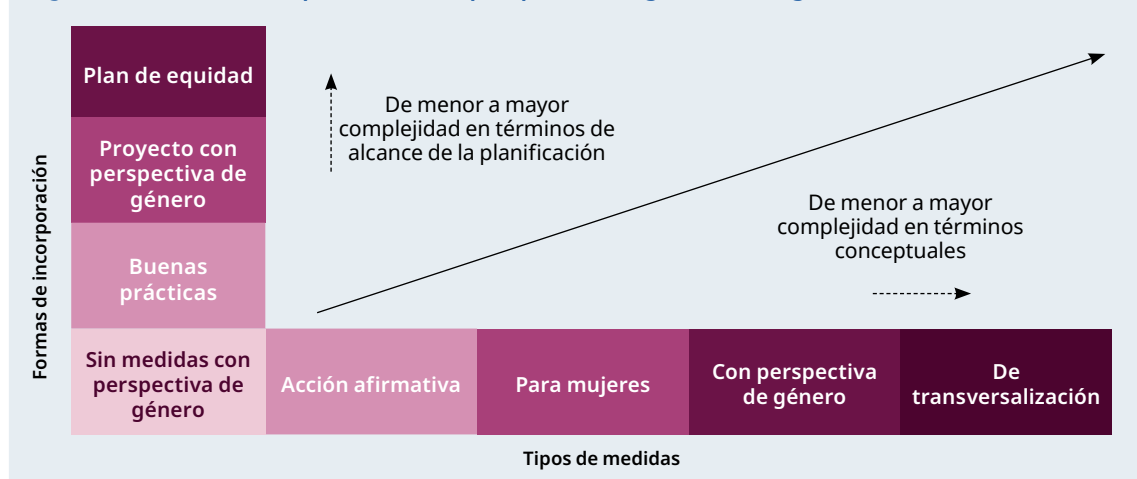
- **Adoptar buenas prácticas:** Son acciones aisladas, no planificadas en clave de un proyecto. A partir de reconocer los puntos de partida disímiles en los que se sitúan las personas en función de su género, estas acciones promueven la igualdad de oportunidades entre varones, mujeres y diversidades sexo-genéricas. Es una herramienta asertiva como paso inicial para introducir la perspectiva de género en una organización (MDP, 2021b).
- **Elaborar proyectos con perspectiva de género:** las organizaciones suelen formular y/o presentar ante organismos proyectos por diversos temas (por ejemplo solicitan financiamiento para ampliar una planta productiva o adquirir maquinaria): pueden aprovechar la oportunidad y elaborar estos proyectos con perspectiva de género. Se trata de una medida que implica un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que incorporan el enfoque de género en sus formulaciones y desarrollos, y con ello, logran contrarrestar los mecanismos que generan desigualdad entre mujeres, varones y personas de identidades de género no binarias. Realizarse ciertas

preguntas como disparadores puede resultar de gran ayuda: ¿La población destinataria está representada equitativamente por mujeres? ¿Se considera al momento de elegir proveedores, la paridad de oportunidades entre organizaciones lideradas por varones y mujeres? ¿El producto o servicio que ofrezco resulta accesible de igual manera para todos los géneros? En caso de que no sea así, ¿cómo puedo ofrecer ese diferencial? ¿Cuándo selecciono personal? ¿Cómo defino los perfiles a incorporar? ¿Mis instalaciones son adecuadas para las necesidades de todas las personas?

- **Diseñar un plan de acción para la equidad:** es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan las políticas y proyectos, expresa lineamientos fundamentales y su formulación deriva de propósitos y objetivos más amplios. Es un conjunto ordenado de medidas o iniciativas dirigidas a incidir positivamente en toda la planta y no solo en las mujeres. Se aplica de forma transversal, en todas las áreas de la organización. Debe ser flexible y dinámico, es decir, apto para adaptarse a cambios constantes (OIT, 2018a).

A continuación, se enuncian algunos ejemplos de referencia para identificar en qué parte de la matriz se encuentra la organización, es decir, cuál es el punto de partida en la implementación de la perspectiva de género. Poder reconocer desde dónde partimos es fundamental para poder continuar con el paso siguiente: identificar para dónde se quiere y se puede avanzar.

► **Figura 2: Matriz de incorporación de la perspectiva de género en organizaciones**



Los colores indican medidas ascendentes trabajadas en un mismo eje, por ejemplo, acciones sobre la distribución del tiempo de cuidado.

► **Figura 3: Ubicación de ejemplos de medidas en la matriz de incorporación de la perspectiva de género en organizaciones**

Formas de incorporación	Plan de equidad		Plan de reclutamiento y selección de mujeres e identidades no binarias	Plan para garantizar la corresponsabilidad de cuidados (licencias, incentivos, espacios físicos, etc)	Plan para la eliminación de brechas de género (inclusión de mujeres en cargos directivos, reducción de la brecha salarial, impulso del desarrollo de mujeres en puestos no tradicionales, productos o servicios ofrecidos que consideren las necesidades de mujeres y diversidades, compras con perspectiva de género)
	Proyecto con perspectiva de género	Cupo mínimo de participación de mujeres en espacios de toma de decisiones	Proyecto de inversión: Construir un espacio de cuidados	Proyecto de ampliación de instalaciones en la organización: Construir un espacio de cuidado y realizar capacitaciones para la incorporación de mujeres en sectores masculinizados	
	Buenas prácticas	En un proceso de selección de personal, priorizar la selección de mujeres ante iguales condiciones para el puesto.	Flexibilidad horaria para personas con hijos/as		
	Sin medidas con perspectiva de género	Acción afirmativa	Para mujeres	Con perspectiva de género	
Tipos de medidas					

Los colores indican medidas ascendentes trabajadas en un mismo eje, por ejemplo, acciones sobre la distribución del tiempo de cuidado.

5. Planificar

La planificación es la instancia en la cual se determina a dónde quiere llegar la organización en materia de equidad de género y la manera en que va a realizarlo.

A modo de ejemplo, al iniciar una etapa de sensibilización se deberá considerar cómo llevar adelante esta actividad, en qué tiempos, con qué recursos, cómo llegar a todas las personas destinatarias, etc. Por otra parte, para diseñar una política de equidad que se refleje en los productos y servicios que se ofrecen a través de procesos que presenten perspectiva de género, será relevante interpelar a las organizaciones integrantes de la cadena de valor en la que se trabaja.

a. ¿Qué queremos y podemos hacer?

En esta instancia se define cuál o cuáles problemáticas abordará la estrategia de fortalecimiento del enfoque de género; para esto, habrá que considerar lo analizado en los pasos previos:

1. problemáticas identificadas en el diagnóstico;
2. tipo de medidas sensibles al género que se van a llevar adelante, de acuerdo a la matriz de la figura N° 2; y
3. las formas de incorporación de la perspectiva de género que se van a utilizar.

Los criterios para priorizar qué queremos hacer pueden ser variados. Podemos empezar por

donde se observe una situación más crítica en materia de desigualdades de género, o por una situación menos compleja, en donde los resultados pueden concretarse con mayor facilidad, o bien por donde se puedan sostener y avanzar con los cambios de forma progresiva, o por donde se logre un mayor impacto. También el criterio puede priorizar a las y los trabajadores, o atenerse a lo que permitan los recursos existentes. Lo más relevante de este punto es considerar la situación de la organización y, en base a ella, trabajar de manera acompasada a su contexto, que algunas veces propiciará tareas intensivas, progresivas, y otras veces exigirá procesos de decantación.

Estas decisiones influyen en los objetivos y actividades a diseñar, así como en el horizonte temporal de la planificación. Por ejemplo, si vamos a confeccionar un plan de acción para la equidad, puede ser necesario contar con una planificación plurianual, además de la anual.

b. ¿Cómo lo vamos a hacer?

A continuación se presenta un ejemplo de elaboración de un **plan de equidad** para trabajar dentro de una organización productiva. El plan diseñado deberá establecer los aspectos que muestra la figura y que se detallan luego a continuación:

► **Objetivo general:** es el propósito central. Abarca aquellos aspectos más genéricos sobre los que es necesario actuar para corregir situaciones de desigualdad de género y expresa el cambio que se espera lograr al final del proceso.

► **Objetivos específicos:** son más inmediatos. Son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general.

► **Metas:** para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, indicar cuantitativamente el logro a obtener dentro de un plazo determinado y en un ámbito delimitado.

► **Indicadores:** son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia las metas propuestas.

► **Acciones para implementar la perspectiva de género:** podrán ser de carácter temporal, dirigidas a corregir desigualdades, o de carácter permanente, destinadas a incorporarse definitivamente a la gestión institucional. Se desarrollan con mayor profundidad en la [siguiente sección](#).

► **Personas destinatarias:** grupo que recibirá los beneficios directos o inmediatos por la realización de las medidas en busca de la igualdad de género.

► **Responsables:** quiénes estarán a cargo de la ejecución de las medidas y en qué roles.

► **Cronograma:** la calendarización es un aspecto fundamental, ya que permite evaluar la factibilidad del plan y ordena en el tiempo la secuencia de actividades. Es conveniente utilizar alguna técnica gráfica como la que se incorpora en el [Anexo III](#).

► **Figura N°4: Plan de acción para la incorporación de la perspectiva de género**



- **Recursos:** determinar qué recursos materiales y qué recursos humanos son necesarios (puede calcularse el tiempo de trabajo requerido, en caso de que se trate de dedicaciones parciales).
- **Presupuesto:** expresa en términos monetarios los montos que es necesario asignar a la ejecución de la actividad a realizar. El financiamiento puede surgir de fondos propios de la organización, de la obtención de créditos, o del acceso a programas estatales u otros actores.
- **Análisis de viabilidad:** determinar las posibilidades reales de llevar la iniciativa en cuanto a la factibilidad política, cultural, social, organizativa y económica.
- **Riesgos y contingencias:** se indica qué dificultades podrían llegar a presentarse a lo largo

de la ejecución y de qué manera se reducirán sus efectos.

- **Marco legal:** se contemplan las disposiciones legales (leyes, códigos, decretos, etc.) que deben ser respetadas y tenidas en cuenta para el desarrollo del plan de acción.
- **Incentivos y sanciones:** para garantizar el funcionamiento, es aconsejable incorporar un marco regulatorio de carácter interno.

Para poder visualizar la planificación de manera integral, la organización puede formular un cuadro como el siguiente,⁴ en el que se relacione el objetivo general con los objetivos específicos, metas, acciones a desarrollar, responsables e indicadores:

► Cuadro N° 1. Ejemplo de Planificación

Objetivo general	Objetivo específico	Meta	Acciones	Responsable	Indicador
Alcanzar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres, varones e identidades no binarias en el entorno laboral para colaborar con la eliminación de las discriminaciones por razones de género e incorporar de manera transversal la perspectiva de género en todas las áreas, políticas y decisiones de la organización.	Promover la presencia equilibrada de mujeres, varones e identidades no binarias en todos los ámbitos y niveles de la organización.	Incrementar anualmente un 20% la presencia de mujeres e identidades no binarias en puestos de toma de decisiones, a fin de alcanzar la equidad en ... años.	1. Realizar procedimientos estandarizados de movilidad y ascensos, basados en competencias y conocimientos, que tengan en cuenta la perspectiva de género. 2. Realizar acciones formativas específicas de liderazgo y gestión para puestos de responsabilidad y de dirección.	Área de gestión de personal.	Número de mujeres e identidades no binarias en puestos jerárquicos año 1 / Número de mujeres e identidades no binarias en puestos jerárquicos año 0.
	Prevenir el acoso o violencia laboral.	Lograr que el 100% del personal asista al menos a una instancia de capacitación en prevención y erradicación de la violencia durante el año.	1. Realizar acciones formativas vinculadas a la prevención y erradicación de la violencia, eliminación de sesgos y estereotipos de género.	Equipo encargado del abordaje de casos de violencia de género junto al área de gestión de personal.	Cantidad de personas que asistieron al menos a una instancia de capacitación en prevención y erradicación de la violencia / total de personal.

Objetivo general	Objetivo específico	Meta	Acciones	Responsable	Indicador
	Intervenir ante situaciones de acoso o violencia laboral.	Elaborar en el primer semestre un protocolo para el abordaje de casos de violencia de género.	1. Realizar un protocolo para el abordaje de casos de violencia de género.	Equipo encargado del abordaje de casos de violencia de género.	Protocolo para el abordaje de casos de violencia de género elaborado.
	Promover la incorporación de la perspectiva de género en toda la cadena de valor.	Incorporar al menos 3 organizaciones lideradas por mujeres u otras identidades no binarias como proveedores, en el transcurso del año.	1. Diseñar e implementar proceso de compras inclusivas. 2. Analizar la composición accionaria o de cargos de decisión por género de proveedores actuales. 3. Identificar posibles proveedores liderados por mujeres u otras identidades no binarias.	Área de gestión de proveedores.	Número de organizaciones lideradas por mujeres u otras identidades no binarias incorporadas como proveedores.

6. Articular con actores clave

Este paso consiste en establecer relaciones permanentes entre distintos actores, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trasciendan los intereses particulares o sectoriales. Es central, al respecto, que la articulación no anule dichos intereses, pero sí los disponga para cooperar. Generar alianzas y conformar redes con otras mujeres y organizaciones que se encuentran en el mismo camino será de gran utilidad para poder llevar adelante y potenciar la ejecución de aquello que hayamos planificado. Entre otras cosas puede posibilitar:

- Intercambiar experiencias e información sobre recursos de apoyo disponibles y buenas prácticas.
- Realizar acciones en conjunto tales como: investigaciones y diagnósticos de la situación regional y/o sectorial de mujeres y diversidades sexo-genéricas en el entramado productivo; actividades de sensibilización, capacitación o formación; eventos que visibilicen las experiencias de empresas lideradas por mujeres o la incorporación de la perspectiva de género al interior de las organizaciones; publicaciones

que faciliten y promuevan la incorporación de la perspectiva de género en las entidades integrantes.

- Impulsar cambios de legislación y normativas que favorezcan la igualdad de género.
- Realizar acciones conjuntas con y ante otros actores.
- Potenciar sus capacidades.
- Visibilizar y fortalecer el liderazgo de mujeres y diversidades sexo-genéricas del ámbito productivo.
- Ser un espacio de contención y acompañamiento en un camino que puede tener dificultades.
- Generar acciones de cooperación o acuerdos vinculados a su actividad productiva que fortalezcan la competitividad y productividad de sus entidades.

Las organizaciones pueden integrarse a los espacios existentes y/o construir nuevas articulaciones. Existen distintos tipos de redes/alianzas:

- ▶ Vinculadas al territorio en el que se desarrollan: municipio, provincia, país, región.
- ▶ Vinculadas al sector al que pertenecen: industria, comercio, construcción, minería, economía del conocimiento, etc.
- ▶ Vinculadas al tipo de organización: pymes, cámaras, mutuales, cooperativas, asociaciones de consumidores/as.
- ▶ Compuestas por actores del sector privado.
- ▶ Mixtas: con participación de actores del sector público, privado, sociedad civil, organismos internacionales.
- ▶ Compuestas íntegramente por empresas lideradas por mujeres o diversidades sexo-genéricas.
- ▶ Compuestas por mujeres o diversidades sexo-genéricas que integran organizaciones.

A fin de identificar con quiénes se pueden establecer articulaciones, conformar redes, o bien recurrir en busca de algún tipo de apoyo para implementar las medidas propuestas en esta guía, se sugiere realizar un análisis de instituciones que abordan la agenda de género en todos los ámbitos (nacional, provincial y municipal), en múltiples actores (organismos internacionales, gobierno, gremiales empresarias, sector financiero, academia, organizaciones de la sociedad civil), a nivel general y con foco en lo sectorial. En el [Anexo IV](#) se presenta un ejemplo.

7. Ejecutar

Implica la realización de todas aquellas actividades y tareas previstas en la planificación. Para su consecución, son de relevancia tanto los pasos previos de búsqueda de consensos al interior de la organización y conformación del equipo de trabajo como los pasos transversales que se desarrollarán a continuación: recopilar y sistematizar información desagregada por género sobre las acciones desarrolladas y sus resultados, mantener una comunicación fluida con todos los actores y monitorear la evolución del plan para realizar los ajustes necesarios.

Se sugiere mantener reuniones periódicas con los equipos de trabajo y los niveles de toma de decisiones, en las que se informe sobre los avances de la ejecución del plan, así como también sobre las dificultades que se presenten.

Es importante dar seguimiento a la información del entorno y poder así actualizarse sobre tendencias, programas gubernamentales o no gubernamentales que promuevan la incorporación de la perspectiva de género, oportunidades de articulación, nuevas regulaciones, etc.

Finalmente, es necesario garantizar la provisión de los recursos financieros, humanos y materiales que posibiliten la ejecución del plan.

8. Visibilizar

Se sugiere visibilizar las acciones llevadas adelante para fortalecer el compromiso organizacional y poder avanzar en el proceso de incorporación de la perspectiva de género, mejorar la reputación de la organización, poner en valor la labor desarrollada y contribuir a replicarla en otros ámbitos. La comunicación externa de las actividades puede servir además como puente para la conformación de redes o realización de alianzas como las que se mencionaron anteriormente.

Algunos de los medios por los que se puede establecer comunicación con diversos actores es a través de las cuentas oficiales de las redes sociales de la organización, la publicación y difusión de reportes de sostenibilidad, publicaciones en el sector de novedades del sitio web, y también por medio de la divulgación de las actividades en medios de comunicación masivos o revistas y sitios especializados en la temática, el sector o el tipo de organización.

9. Evaluar y generar mejora continua

A continuación, se ofrece un conjunto de preguntas básicas, ordenadas según el criterio al que responden. Este conjunto puede ser de utilidad tanto para llevar adelante un proceso de autoevaluación que permita conocer los resultados de las acciones llevadas adelante como también para

constituir una instancia donde repensar acciones o procesos.

Criterios básicos y preguntas asociadas

- **Eficiencia:** ¿existieron dificultades para la ejecución del presupuesto? ¿Qué consecuencias se produjeron? ¿Se respetaron el cronograma y plazos previstos para la ejecución? Si se produjeron demoras ¿a qué se debieron? Los recursos (humanos, financieros y físicos) ¿se juzgan como suficientes?
- **Eficacia:** ¿se alcanzaron las metas definidas? ¿En qué porcentaje? ¿Se alcanzaron los objetivos específicos? ¿Pueden identificarse otros efectos o resultados no previstos inicialmente? ¿Cuáles? ¿Se han registrado actividades *cuello de botella*? ¿Cuáles? ¿Se desplegaron estrategias para mitigar su impacto?
- **Impacto:** ¿ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo general propuesto? ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los/as beneficiarios/as directos/as? ¿Por ejemplo, cuál o cuáles? ¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre los/as beneficiarios/as? ¿Y negativos no previstos? Por ejemplo, ¿cuáles?

Criterios complementarios

- **Cobertura:** ¿considera que las actuaciones desarrolladas en el marco de las actividades propuestas alcanzaron la población objetivo? ¿La cobertura fue la esperada? ¿Se han establecido mecanismos para facilitar el acceso a los/as destinatarios/as? ¿Cuáles? Respecto del comportamiento de la población destinataria: ¿en qué medida aumentó o disminuyó su participación? (Para esta respuesta se debe tomar como referencia el periodo anterior de ejecución).
- **Cumplimiento de protocolos:** ¿se han realizado desde el equipo responsable auditorías sobre el cumplimiento de los protocolos? ¿Se han advertido desvíos significativos en su cumplimiento? ¿Se llevaron a cabo acciones al respecto? ¿Consideran adecuados/suficientes los canales que la organización pone a disposición para resolver las desviaciones detectadas?

Criterios conclusivos

- **Éxitos del programa:** ¿qué ha salido bien y por qué?
- **Sostenibilidad:** Respecto de los resultados positivos del programa, ¿se consideran sostenibles en el tiempo? ¿Qué factores influyen?
- **Aspectos sujetos a mejoras:** ¿qué no ha salido bien o no ha salido según lo planificado y por qué? ¿Ha sido útil el sistema de indicadores predefinido? ¿Han sido bien identificadas las fuentes de los indicadores? ¿Hay indicadores para eliminar y/o agregar? ¿Cuáles?
- **Lecciones aprendidas:** ¿qué se aprendió de la experiencia?
- **Recomendaciones:** ¿cómo se aplicará lo aprendido en el próximo periodo de ejecución? ¿Qué se llevaría a cabo de manera diferente?

10. Pasos transversales

Independientemente del tipo de medidas y de la forma en la que la organización lleve a cabo el proceso de incorporación de la perspectiva de género, es importante que de manera continua se realicen las siguientes acciones:

a. Registrar, recopilar y sistematizar información desagregada por género

Se sugiere para esto documentar en múltiples soportes y de manera sistemática la actividad desarrollada en cada uno de los pasos propuestos, a fin de tener un registro completo de lo actuado. Siempre que sea posible, la organización deberá obtener y recopilar información desagregada por género, lo cual favorecerá mejores diagnósticos, planificaciones más acertadas, posibilitará dirigir acciones a las personas adecuadas y facilitará la evaluación.

b. Comunicar

Es preciso comunicar cada uno de los pasos que se van realizando para poner en conocimiento de ellos a las personas que componen la

organización, otorgar legitimidad a las acciones y reafirmar una cultura organizacional que prioriza y promueve la equidad de género.

Todas las instancias ofrecen una oportunidad para comunicar y para ser comunicadas: la búsqueda de consensos al interior de la organización; nuevas normativas, protocolos, compromisos o espacios de abordaje de la problemática; equipos de trabajo que lideran la incorporación de la perspectiva de género; la realización de un diagnóstico y sus resultados; el plan formulado y las acciones que se van a realizar; las alianzas y redes que la organización integra, los logros alcanzados y desafíos pendientes, etc.

A continuación, se presentan algunas **herramientas de comunicación**, que deberán considerarse en función de las características propias de cada organización. Además, se deberán tener en cuenta las guías o protocolos de comunicación que la entidad haya formulado o utilice -en caso de no poseer uno propio-, a fin de no reforzar o reproducir a través del lenguaje estereotipos de género o situaciones de violencia y discriminación.

Comenzando por la herramienta más común en la mayoría de las organizaciones, se propone considerar el **e-mail interno**, como la acción menos compleja que puede utilizarse para dar a conocer las medidas vinculadas a la incorporación de la perspectiva de género en la organización. Por este medio pueden promoverse acciones internas, y también las que fueran abordadas fuera de la organización y sean de relevancia en este sentido (talleres, estadísticas, artículos, entre otras).

Para aquellas que ya cuentan con algún esquema de **boletines** (en cualquiera de sus formatos), pueden comenzar introduciendo una sección vinculada a estas acciones, incluso para la promoción de actividades de otras organizaciones. En los casos en los que se cuente con un departamento de comunicación, es posible que tengan la oportunidad de crear un boletín exclusivo para las acciones y promociones sobre la perspectiva de género.

Intranet: muchas organizaciones cuentan con una red informática interna para la acción

sincronizada o actividades puntuales de los agentes que la componen. Suelen contar con una página inicial de acceso con vínculos a determinados usos (en general los más habituales o comunes). Sumar allí un espacio para las acciones vinculadas a la incorporación de la perspectiva de género permitirá un rápido acceso y, al mismo tiempo, una ponderación de la información, toda vez que al ingresar a la misma tendrán un paso obligado por esta alerta. Del mismo modo pueden operar las **apps** en el caso de que la organización cuente con una propia. En ambos casos se posee en general un recurso del tipo de los **tableros de mensajes**.

A través de **redes sociales internas**, también se podrán difundir acciones y actividades en este sentido.

Las acciones, planes o proyectos pueden ser incorporados en los **manuales corporativos**, principalmente para dar a conocer el camino recorrido a quienes se incorporen a la organización una vez que estos procesos se hayan consolidado.

Asimismo, es de importancia involucrar y dar lugar a los aportes y comentarios de las distintas personas que conforman la organización. Para ello pueden darse espacios como los **buzones de sugerencias** y, para los casos en donde se desee involucrar a la totalidad de las personas que pertenecen a la organización, se podrá recurrir a las **encuestas**, o bien se podrán generar **espacios presenciales** para la conversación y el intercambio de percepciones.

No todas las personas tienen perfiles similares, por lo tanto, aconsejamos utilizar diversos canales de comunicación. La participación de todas y todos en las medidas que se inicien para la incorporación de la perspectiva de género (y de igual manera sucede con otros tipos de acciones), promueve ambientes más sanos y predispone a entornos de compañerismo para la consecución de los logros esperados.

c. Monitorear y realizar seguimiento

A medida que se van sucediendo los pasos anteriores es importante realizar un seguimiento para comprobar que las actividades y objetivos planteados se estén cumpliendo, anticipar

dificultades, cambios en el entorno, oportunidades y realizar ajustes de ser necesario. La información obtenida en el diagnóstico proporcionará la línea de base, y el registro y sistematización durante la ejecución posibilitará avanzar con esta etapa. En este sentido, la elaboración de un **tablero de control** permite representar el nivel y la evolución de los valores que asumen distintos indicadores seleccionados, analizar si vamos en camino a cumplir las metas propuestas, y tomar decisiones acertadas a tiempo. La técnica del semáforo o un velocímetro (indicar el nivel de avance en el cumplimiento de las metas a través de colores o una herramienta gráfica con aguja indicadora) podrían ayudar a visualizar los resultados parciales e identificar prioridades para la ejecución. En el [Anexo V](#) se incluye un ejemplo de tablero de control.

SECCIÓN II

Acciones para implementar la perspectiva de género



► **Al momento de analizar las acciones y/o medidas para incorporar la perspectiva de género es necesario considerar las siguientes cuestiones.**

La incorporación de medidas es sumamente importante, ya que las acciones abordadas en este punto deben ser planificadas no solo en lo relativo a su puesta en marcha sino además en cuanto a los resultados que se vayan obteniendo. Los efectos primarios y secundarios producto de la implementación de estas acciones, como así también las reconfiguraciones y el impacto en cada individuo, deben ser previstos de manera anticipada. A modo de ejemplos: comenzar analizando las destinatarias y destinatarios de los servicios que ofrezco puede resultar prioritario frente a introducir acciones en la reconversión de mi servicio; adecuar el horario de la jornada laboral de las personas que trabajan en la organización debe ser posterior a conocer las necesidades de cada una de ellas.

Un aspecto a considerar en este sentido es cómo influye la interacción de los diversos factores sociales que caracterizan a una persona en las ventajas (u oportunidades) o desventajas (o desigualdades) que tenga que atravesar. En este punto resulta útil analizar cómo intervienen y se relacionan las distintas áreas de la organización en la secuencialidad y prioridad determinada en cada una de ellas. Este enfoque es conocido como **interseccionalidad**, y nos permite analizar

cómo diversos componentes que confluyen en un mismo caso frecuentemente multiplican las desventajas y discriminaciones. Cuestiones vinculadas a la identidad de género, la etnia, la raza, la ubicación geográfica o incluso la edad no afectan a una persona de forma separada, sino que se exponen entre sí y generan un mayor riesgo de vulnerabilidad. La interseccionalidad es clave para entender las distintas inequidades que afectan a las mujeres.

Se abordarán, por lo tanto, en esta sección algunas medidas para enfrentar distintas temáticas que suelen estar presentes en la mayoría de las organizaciones destinatarias, contemplando los diversos puntos de partida en los que se pueden encontrar (MDP, 2021b). Sin embargo, estas sugerencias no conforman el universo total de acciones posibles a implementar, ya que se pueden encontrar, dentro de las necesidades y contextos diversos, nuevas propuestas o incluso la integración y reconversión de las que aquí se enuncian a modo de ejemplo.

En términos generales, las estrategias subsiguientes intentarán resolver problemáticas inherentes a la división sexual del trabajo, la segregación horizontal y la vertical, y las violencias

por motivos de género, pensando la intervención desde diversas acciones con menor o mayor grado de complejidad.

Medidas vinculadas a la gestión del personal

Se deben generar medidas encaminadas a promover y garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres, varones y diversidades sexo-genéricas en lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección, compensación salarial, capacitación y formación, evaluación del rendimiento, desarrollo de la carrera profesional, promoción y condiciones de trabajo, de manera que todo el personal goce de un trato igualitario y las mismas oportunidades en función de su puesto de trabajo, su desempeño, su experiencia y sus habilidades, y evitar así la discriminación por razones de género (OIT, 2018b, 2018c y 2018d).

- ▶ Conformar un equipo vinculado a la gestión del personal con presencia equilibrada en términos de género y capacitarlo en perspectiva de género.
- ▶ Diseñar procedimientos estandarizados que tengan en cuenta la perspectiva de género para el diseño de puestos, reclutamiento, selección, movilidad y ascensos, todo ello basado en competencias y conocimientos requeridos para llevar adelante las tareas.
- ▶ Implementar medidas de acción positiva que aseguren un mayor equilibrio en las distintas áreas y niveles de la organización, de modo que, a condiciones equivalentes de idoneidad y competencia, acceda la persona del género menos representado.
- ▶ Revisar que el diseño de puestos, las ofertas y los modelos de solicitudes de empleo utilicen un lenguaje e imágenes no sexistas para que no vayan dirigidas explícitamente a un género en particular ni refuercen estereotipos.
- ▶ En **procesos de reclutamiento** implementar el uso del currículum ciego (sin foto ni referencias personales, tales como la edad, sexo, nombre, estado civil).

- ▶ Buscar nuevas fuentes de reclutamiento y establecer acuerdos de colaboración con instituciones académicas, cámaras u otras instituciones del sector público o privado para la formación e inserción laboral de las mujeres y diversidades sexo-genéricas en puestos masculinizados de la organización.

- ▶ Durante el **proceso de selección**, realizar preguntas que tengan relación directa con las habilidades y conocimientos inherentes al puesto de trabajo y evitar aquellas que puedan contener sesgos de género.

Capacitación y formación

- ▶ Realizar acciones formativas específicas de liderazgo y gestión para puestos de responsabilidad y de dirección.
- ▶ Realizar acciones formativas para el acceso de las personas subrepresentadas a puestos en los que haya segregación horizontal por motivos de género.
- ▶ Realizar acciones formativas vinculadas a la prevención y erradicación de la violencia y la eliminación de sesgos y estereotipos de género.
- ▶ Garantizar el acceso de todas las personas a las capacitaciones, priorizando la realización de las mismas en horario laboral y considerando modalidades de dictado acordes a las necesidades del personal.
- ▶ Garantizar que el contenido de las capacitaciones posea un lenguaje no sexista y que no reproduzca estereotipos de género.

Compensación salarial

- ▶ Realizar un estudio de los salarios según puestos de trabajo, género y otras variables en el que se analicen las retribuciones medias, con desglose de la totalidad de los conceptos salariales (fijos y variables) a fin de analizar la existencia de brechas salariales por motivos de género.

- ▶ Garantizar la transparencia del sistema retributivo de la empresa y la equidad retributiva entendida como una remuneración igual por un trabajo igual o de igual valor.⁵
- ▶ Garantizar la no discriminación de la retribución fija y variable por haber disfrutado del periodo de maternidad/paternidad/adopción y/o de lactancia, y determinar la retribución en función de la consecución final de los objetivos.

Conciliación laboral y corresponsabilidad familiar entre varones y mujeres

- ▶ Garantizar a todo el personal el ejercicio de los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, e informar sobre ello.
- ▶ Implementar horarios flexibles y modalidades de trabajo que faciliten una mejor conciliación de la vida laboral-familiar-social del personal a cargo de tareas de cuidado.
- ▶ Implementar medidas tales como permisos por actos escolares, consultas médicas, o para atender otras necesidades personales o familiares.
- ▶ Impulsar la ampliación de licencias de paternidad, cuidados y adopción para favorecer la corresponsabilidad en las tareas de cuidado.
- ▶ Organizar actividades de sensibilización para el personal, en busca de que asuma el sentido de la corresponsabilidad en las obligaciones familiares como un deber y un derecho, y asegurar que el ejercicio de estos derechos no tenga consecuencias negativas en el ámbito profesional.
- ▶ Realizar reuniones, capacitaciones, así como cualquier otra actividad vinculada a la organización, dentro del horario de trabajo.
- ▶ Reducir/Adecuar el requisito de movilidad geográfica nacional a nivel local y/o de región para determinados puestos o niveles jerárquicos.
- ▶ Disponer de un espacio adecuado para la lactancia.
- ▶ Construir un espacio de cuidado en la organización⁶ o brindar subvenciones para su contratación por parte del personal.

Prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo: *tolerancia cero*⁷

- ▶ Realizar medidas de prevención y difusión para evitar las situaciones de acoso y/o violencia en el ámbito del trabajo. Estas medidas incluyen acciones de sensibilización para todo el personal, así como también capacitación y formación en áreas donde se intervenga ante la presencia de dichas situaciones.
- ▶ Elaborar códigos de ética, de conducta o protocolos de acción integral (opción superadora) para determinar el procedimiento a seguir para prevenir, denunciar, atender, dar tratamiento y sancionar los casos de violencia y de acoso. En todos los casos debe darse amplia difusión de los instrumentos disponibles.
- ▶ Diseñar estrategias y/o espacios de apoyo y contención destinados a trabajadoras que se encuentren en situación de violencia doméstica.
- ▶ Desarrollar medidas para mitigar el impacto de la violencia doméstica (OIT, 2019a) en el mundo del trabajo, tales como: licencias para víctimas de violencia doméstica, modalidades de trabajo flexible y protección para las víctimas, protección temporal ante el despido, apoyo económico de emergencia.
- ▶ En el caso particular de entidades de segundo piso o superiores, tales como cámaras, federaciones de cooperativas/mutuales o confederaciones, se sugiere generar y/o participar de espacios tripartitos (gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores y trabajadoras) para discutir y diseñar herramientas de abordaje de las violencias y el acoso en el mundo del trabajo.

Salud, seguridad e higiene en el trabajo

- ▶ Considerar la variable de género al recoger y analizar los datos relativos a los riesgos laborales y psicosociales e incluir entre ellos la violencia (tanto laboral como doméstica) y el acoso (OIT, 2019a). Tener en cuenta también el género al analizar la siniestralidad y enfermedades profesionales.
- ▶ Diseñar medidas preventivas y diferenciales, como por ejemplo ergonómicas o vinculadas a diversos riesgos en donde trabajadoras y trabajadores no se encuentran afectados de igual manera; por ejemplo, la exposición a agentes como plomo, óxido de etileno o estrógenos, afecta de manera diferencial a varones y mujeres, pero incluso hay otros riesgos menos evidentes, como las posiciones forzadas y gestos repetitivos.
- ▶ Garantizar un embarazo y una lactancia saludables adecuando las condiciones de trabajo en caso de ser necesario.

Accesos seguros al trabajo

- ▶ Diseñar medidas para un acceso seguro a las instalaciones, en aquellos casos donde la ubicación geográfica y/o los horarios de ingreso lo ameriten.

Aspectos materiales

- ▶ Garantizar la existencia de una infraestructura que posibilite el acceso y condiciones para su utilización equitativa por parte varones, mujeres y diversidades sexo-genéricas tales como vestuarios, baños, espacios de trabajo y descanso, señalización con lenguaje inclusivo, etc.⁸
- ▶ En infraestructuras utilizadas por el público en general, incorporar baños con cambiadores de bebés (ambos sexos).
- ▶ Garantizar que las maquinarias, herramientas de trabajo, protección y vestimenta⁹ consideren las particularidades de todo el personal y posibiliten su adecuado uso.

Productos y servicios

- ▶ Innovar en productos o servicios que consideren las necesidades y/o den respuesta a problemáticas que afectan a mujeres y diversidades sexo-genéricas, y no reproduzcan estereotipos de género.
- ▶ Diseñar publicidades y estrategias de comercialización con un lenguaje no sexista y que contribuyan a la igualdad de género.

Comunicación

- ▶ Diseñar o adoptar una guía para comunicación (MDP, 2021e) interna y externa con perspectiva de género que promueva una imagen igualitaria de mujeres, varones y diversidades sexo-genéricas.
- ▶ Revisar y corregir de ser necesario el lenguaje (verbal, escrito, gestual) y las imágenes utilizadas en las comunicaciones tanto de uso interno como externo, a fin de no reproducir estereotipos de género ni utilizar lenguaje sexista.
- ▶ Asegurar que los medios de comunicación internos y sus contenidos sean accesibles a todo el personal.
- ▶ Utilizar todos los medios de comunicación disponibles para informar y sensibilizar al personal sobre la equidad de género, así como también para dar a conocer externamente la labor realizada por la organización.

Sistemas de información

- ▶ Asegurar la desagregación por género de la información vinculada a ingresos, cantidad y tipo de puestos cubiertos, asociadas/os, proveedoras/es, clientas/es y otros.
- ▶ Incorporar indicadores que reflejen las desigualdades resultantes de la información recolectada.
- ▶ Analizar los hitos de reconfiguración de los datos relevados.

Aspectos legales

- ▶ Revisar y adecuar en caso de ser necesario, las normativas de la organización, a fin de que promuevan la equidad de género y no reproduzcan estereotipos de género o generen desigualdades.
- ▶ Garantizar que la organización cumpla la normativa en materia de trabajo: puntualmente aquella vinculada a la igualdad de género (MTEySS, 2021).

Cadena de valor

- ▶ Realizar acciones para promover que las organizaciones que integran la cadena de valor (clientes, proveedores, distribuidores) apliquen políticas de igualdad de género.
- ▶ Elaborar cartas de compromiso con proveedores para respetar las prácticas que contribuyen a la igualdad de género.
- ▶ Implementar compras inclusivas (Jasbleidy Orjuela y Harper, 2018; ONU MUJERES, 2017). y/o con perspectiva de género y, al hacerlo, priorizar la contratación de organizaciones lideradas por mujeres y diversidades sexo-genéricas, o que desarrollan acciones para la equidad de género.
- ▶ Aplicar buenas prácticas en relación con los consumidores y las consumidoras (MDP, 2021d).

Relaciones institucionales

- ▶ Promover la participación de mujeres, varones y diversidades sexo-genéricas en espacios gremiales, sindicales o cualquier otro espacio de representación de la organización a fin de garantizar diversos puntos de vista, necesidades y opiniones.

Responsabilidad social empresarial¹⁰

- ▶ Incluir la equidad de género dentro de las acciones en materia de responsabilidad social

empresaria y contribución al desarrollo sostenible que lleve adelante la organización.

- ▶ Articular y/o acompañar acciones de organizaciones que promuevan la equidad de género en los territorios en los cuales la institución actúa.
- ▶ Promover el interés y la formación de integrantes de la comunidad en ocupaciones tradicionalmente masculinizadas o feminizadas.
- ▶ Generar medidas especiales para incluir en la organización (en términos de personal, proveedores, o bien en programas especiales) a personas y/o grupos que suelen enfrentar situaciones de exclusión, como por ejemplo mujeres y diversidades sexo-genéricas en situación de violencia doméstica, personas mayores, personas en situación socioeconómica desfavorecida y/o personas con discapacidad.

SECCIÓN III

**El rol de las cámaras, federaciones,
confederaciones y del sector productivo**



► **En esta sección se consideran algunos aspectos particulares que deben tener en cuenta actores de segundo grado o superior, así como también sectores productivos.**

Cámaras, federaciones, confederaciones

El rol que pueden asumir cámaras, federaciones y confederaciones para transversalizar la perspectiva de género en el entramado productivo se centra en garantizar algunos mecanismos, herramientas y recursos que sea posible utilizar de manera colectiva, y que a las organizaciones integrantes les resulten muy complejos para realizar de manera individual.

En este sentido, la producción de información estadística y cualitativa sobre la situación sectorial (y al interior de los sectores) y la organización de encuentros, jornadas, reuniones de trabajo que sirvan para el intercambio y la conformación de redes con el objetivo de incorporar la perspectiva de género en las organizaciones de base pueden ser algunas de las acciones a llevar adelante.

Conformar equipos multidisciplinarios de profesionales que puedan acompañar a las organizaciones en el diagnóstico, implementación y evaluación de las medidas sensibles al género que implementen también es una de las formas de aprovechar las economías de escala de un equipo especializado.

Otro tipo de acción puede ser la organización de capacitaciones en distintas temáticas que atraviesan la perspectiva de género, por ejemplo, en nuevos procesos de reclutamiento no sexistas o en la elaboración de protocolos para casos de violencia de género.

Por su parte, para avanzar en procesos de institucionalización de medidas, podrían trabajar activamente en la unificación de criterios para todas las organizaciones que nuclean, como así también llevar adelante un rol de nexo con otros organismos estatales y/o no gubernamentales, tanto nacionales como internacionales.

Sectores productivos

Los sectores productivos presentan diversos desafíos y oportunidades para la transversalización de la perspectiva de género.

En los que se observa una alta segregación laboral horizontal por motivos de género, encontramos **sectores altamente masculinizados** como el autopartista, el portuario, la economía del conocimiento, la construcción (MOP, 2020) y la energía (Beaujon Marín, 2022), entre otros. En

estos casos será imprescindible abordar procesos para incorporar a las mujeres y diversidades sexo-genéricas en los puestos laborales generalmente ocupados por varones (operativos en mayor medida), considerando que en ocasiones no solo será necesario realizar transformaciones en los procesos de reclutamiento y selección sino adecuaciones al interior de la organización.

Acciones previas como la formación y capacitación de mujeres y diversidades sexo-genéricas en carreras tales como las STEM (science, technology, engineering, mathematics, por sus siglas en inglés, es decir, ciencia, tecnología, ingeniería y matemática), entre otras, suelen nutrir a varias industrias y contribuyen a la reducción de la brecha salarial, en tanto ayudan a romper estereotipos que consideran que determinados puestos tienen que ser abordados por un género en particular.

En otros sectores como el minero (OIT, 2021b; Botello, 2021) y el del petróleo y el gas, uno de los principales obstáculos para la participación y el progreso de la mujer es la falta de flexibilidad en los puestos operacionales y las dificultades asociadas al hecho de tener que pasar mucho tiempo lejos de casa, por lo cual la forma en la que se organiza el trabajo, así como también las medidas de conciliación laboral y corresponsabilidad familiar entre varones y mujeres serán muy importantes.

Otros sectores presentan oportunidades para promover la igualdad de género en cuanto al impacto que pueden tener los productos y servicios que ofrecen. Por ejemplo, en el sector financiero (López Mayher, 2022a y 2022b) es importante que las entidades que lo integran generen servicios financieros y no financieros que reduzcan las brechas existentes respecto al acceso al financiamiento de empresas lideradas por mujeres¹¹ así como también es importante que diseñen su oferta con perspectiva de género, y contribuir así a reducir otras desigualdades. Sectores como el textil, la industria del juguete, los productos de consumo masivo, entre otros, pueden a través de sus bienes, servicios y estrategias de comunicación, contribuir a eliminar los estereotipos de género, e igualmente satisfacer las necesidades de mujeres y diversidades sexo-genéricas que no están siendo contempladas. La construcción de obras públicas y privadas debe incorporar

la perspectiva de género, ya que, de no hacerlo desde el inicio de los proyectos, puede generar desigualdades que se perpetúen por años.

El bajo reconocimiento de las tareas de cuidado no solo se da en ámbitos domésticos y comunitarios en los cuales las mujeres dedican mayor cantidad de horas sin recibir remuneración a cambio, sino también en los sectores público y privado asociados al cuidado, rentados en ambos casos, que están tradicionalmente feminizados y son los que reportan menos ingresos en la economía. Estos sectores tienen una gran relevancia en la conformación de nuestra comunidad y sin ellos es impensable el funcionamiento del resto de la economía: serán quienes eduquen, brinden salud, cuiden a nuestras infancias y personas mayores, con equidad de género. Es importante entonces que posean mejores condiciones de trabajo y un mayor reconocimiento salarial por sus tareas. Un desafío adicional de estos sectores será atraer a más varones, para reducir la segregación laboral por motivos de género.

Anexos



I. Instrumento para el análisis cuantitativo de las brechas existentes en la organización

El cuadro que se presenta a continuación está ordenado de la siguiente manera: en la primera columna se especifica la dimensión de análisis (por ejemplo, tipo de puesto, jerarquía, edad, etc.); en las tres columnas siguientes se deberán colocar los porcentajes de mujeres, varones y diversidades sexo-genéricas, respectivamente (para verificar si se ha completado correctamente, la suma de estas tres categorías debe dar 100 por ciento); la penúltima columna se completará con el análisis o descripción de los valores obtenidos en las columnas precedentes (por ejemplo: hay una mayor proporción de mujeres en puestos administrativos que indica la existencia de segregación horizontal); y finalmente en la última columna se realizan sugerencias sobre las posibles medidas a implementar para revertir la desigualdad de género identificada en cada dimensión de análisis. Estas medidas se encuentran desarrolladas en la Sección II: Acciones para implementar la perspectiva de género.

También se introducen algunos ejemplos de variables a incluir en las dimensiones de análisis, pero es importante adaptarlas a la situación particular de cada organización.

Respecto de los valores que arroje el diagnóstico, es deseable que la participación de mujeres/varones en puestos y niveles organizativos, no sea inferior al 40 por ciento ni superior al 60 por ciento.¹² Para los casos de las diversidades sexo-genéricas se sugiere tomar como referencia un mínimo de participación del 1 por ciento.¹³

Fecha: _____ Equipo responsable: _____

Tema/Género	Mujeres (% sobre el total del personal)	Varones (% sobre el total del personal)	No binario (% sobre el total del personal)	Observación sobre el valor	Sugerencia: Tomar medidas vinculadas al punto...
Total de Personal					
Tipo puesto (según áreas de la organización)				<i>Segregación horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal • Capacitación y formación
Área/Departamento de producción					
Secretaría					
Administración					

Jerarquía (según niveles de la organización)				<i>Segregación vertical</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal • Capacitación y Formación • Conciliación laboral y corresponsabilidad
Nivel operativo (sin personal a cargo)					
Nivel medio (coordinación/ supervisión)					
Nivel medio alto (gerencia/ dirección)					
Nivel alto (directorio)					
Edad (por rangos etarios)					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal
Hasta 30 años					
31 a 50 años					
51 años o más					

Nivel educativo alcanzado					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal • Capacitación y Formación
Hasta primario incompleto					
Primario completo					
Secundario incompleto					
Secundario completo					
Superior/Universitario incompleto					
Superior/Universitario completo					
Maestría/Doctorado					

Tema/Género	Mujeres (% sobre el total del personal)	Varones (% sobre el total del personal)	No binario (% sobre el total del personal)	Observación sobre el valor	Sugerencia: Tomar medidas vinculadas al punto...
Antigüedad (por rangos)					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal • Conciliación laboral y corresponsabilidad • Gestión de personal • Conciliación laboral y corresponsabilidad • Gestión de personal • Conciliación laboral y corresponsabilidad
Incorporaciones en los últimos 3 años					
Ascensos en los últimos 3 años					
Cambios de puesto (sin ascensos) en los últimos 3 años					
Cantidad de personas que se dieron de baja: en los últimos 3 años (por causas)					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal • Conciliación laboral y corresponsabilidad • Prevención y abordaje de la violencia y el acoso • Compensación salarial
Jubilación					
Despido					
Finalización de contrato					
Renuncia					
Cese por otras razones (muertes, etc.)					
Tipo de contrato de trabajo					<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal • Conciliación laboral y corresponsabilidad
Por tiempo indeterminado					
A plazo fijo					
A tiempo parcial					
De aprendizaje/ Pasantía educativa					
Eventual					

Tema/Género	Mujeres (% sobre el total del personal)	Varones (% sobre el total del personal)	No binario (% sobre el total del personal)	Observación sobre el valor	Sugerencia: Tomar medidas vinculadas al punto...
Horas trabajadas (por rangos)					
Hasta 20					• Conciliación laboral y corresponsabilidad
Entre 21 a 40					
41 o más					
Compensaciones					
Salario promedio de Mujeres como % del salario promedio de los Varones				Brecha salarial	• Compensación salarial
Incentivos/extras					
Acceso a capacitación en los últimos 3 años					
Dentro de la jornada laboral					• Capacitación y Formación • Conciliación laboral y corresponsabilidad
Fuera de la jornada laboral					
Presencial					
Virtual					
Vinculada al acceso a puestos estereotipados					
Vinculada a liderazgo/gestión					
Vinculada a la prevención y erradicación de la violencia					

II. Instrumento para el análisis cualitativo de las brechas existentes en la organización

La metodología propuesta se basa en la implementación de una batería de preguntas con respuestas dicotómicas que abordan distintos aspectos de la problemática de género, y que guiarán el diagnóstico de una manera más intuitiva. Al igual que en la herramienta propuesta para el diagnóstico cuantitativo, en cada una de las dimensiones analizadas se vinculan posibles medidas a implementar para reducir las desigualdades de género identificadas.

Aspecto	Sí	No	Sugerencia: Tomar medidas vinculadas al punto...
¿Existe un equipo encargado de implementar acciones para la igualdad de género en la organización?			<ul style="list-style-type: none"> • Paso 3: Conformar equipo responsable
¿Existe personal capacitado en cuestiones de género, vinculado a la gestión de personal?			<ul style="list-style-type: none"> • Paso 3: Conformar equipo responsable • Gestión de personal • Capacitación y formación
¿La organización recopila/genera información desagregada por género?			<ul style="list-style-type: none"> • Pasos transversales y sistematizar información desagregada por género y medidas vinculadas a sistemas de información
<p>¿Cuenta la organización con una política o procedimientos que garanticen la igualdad de género en procesos de reclutamiento y selección y que promuevan la contratación de mujeres y diversidades sexo-genéricas en puestos no tradicionales?</p> <p>Al momento de cubrir cualquier tipo de vacante en la organización, el diseño del perfil, incluso su descripción, ¿refuerza estereotipos (por ejemplo, empleado/ administrativa/ secretaria)?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal
<p>¿Existen criterios claros de evaluación del rendimiento y sin sesgos de género que permitan igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo?</p> <p>¿Los objetivos y metas esperadas del personal se vinculan con las capacidades personales de cada agente? ¿Son adaptadas por periodos en caso de ser necesario?</p> <p>Situaciones como las tareas de cuidados u otra característica de la vida particular ¿se contraponen con el logro de estos objetivos o metas?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal
<p>¿El personal recibe la misma remuneración y prestaciones por trabajo igual o de igual valor?</p> <p>¿Existen incentivos y compensaciones por trabajos que se otorguen con mayor frecuencia a varones que a mujeres, tales como viáticos u horas extras?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Compensación salarial



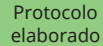




Aspecto	Sí	No	Sugerencia: Tomar medidas vinculadas al punto...
<p>¿Se promueve la participación de las mujeres y diversidades sexo-genéricas en los niveles de toma de decisiones?</p> <p>¿Existen medidas de acción afirmativa para incrementar el número de mujeres y diversidades sexo-genéricas en puestos de decisión?</p> <p>¿Los mecanismos de promoción/ascenso son claros y promueven el acceso por competencias?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de personal
<p>¿Se fomenta el acceso de las mujeres de la organización a diversas oportunidades de formación profesional, tales como becas, acceso a puestos no tradicionales, ascensos a niveles altos de responsabilidad?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y formación
<p>¿Se llevan adelante medidas que promuevan un mejor reparto de responsabilidades laborales, familiares y sociales entre varones y mujeres?</p> <p>¿Se implementan horarios o modalidades de trabajo flexibles?</p> <p>¿Existen licencias de maternidad o paternidad extendidas o por adopción?</p> <p>¿Cuenta la organización con espacios de cuidado o colabora para su contratación por parte del personal?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación laboral y corresponsabilidad
<p>¿Las capacitaciones, reuniones o eventos se realizan en horarios que posibiliten un balance entre la vida personal-familiar-laboral?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación laboral y corresponsabilidad
<p>¿Las acciones relativas a salud, seguridad e higiene en el trabajo consideran las necesidades diferenciales de quienes integran la organización?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Salud, seguridad e higiene en el trabajo
<p>¿El acceso a las instalaciones de la organización requiere sortear situaciones de inseguridad? Para la respuesta afirmativa, ¿se toman acciones para minimizar el riesgo?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Accesos seguros al trabajo
<p>¿Cuenta la organización con baños y/o vestuarios diferenciados para varones, mujeres y diversidades sexo-genéricas? ¿Posee espacio de lactancia?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos materiales
<p>¿Las maquinarias, herramientas de trabajo y protección, consideran las particularidades de todo el personal?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos materiales
<p>¿Existe un protocolo o mecanismos claros para prevenir, denunciar, atender y sancionar casos de violencia de género?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Prevención y abordaje de la violencia y el acoso
<p>¿Utilizan protocolos o guías de comunicación, tanto interna como externa, que promuevan un lenguaje sin sesgos y que no refuerce estereotipos de género?</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna y externa

Aspecto	Sí	No	Sugerencia: Tomar medidas vinculadas al punto...
¿Los productos o servicios que ofrece consideran las necesidades de las mujeres, tanto en su diseño como en los modos de comercialización? ¿Considera que los productos o servicios reproducen estereotipos de género?			<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios
Al momento de mantener relaciones de tipo institucional, ¿participan en ellas por parte de la organización tanto varones como mujeres?			<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones institucionales.
¿Evalúan y/o promueven que sus proveedores apliquen políticas para la igualdad de género? ¿Toman acciones para contratar entre sus proveedores a empresas lideradas por mujeres?			<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor
¿Se llevan adelante acciones en conjunto con la comunidad para lograr la igualdad de género?			<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
¿La normativa de la organización promueve la igualdad de género?			<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos legales

IV. Instrumento para el análisis de actores clave

Organismo		Tipo de recurso			
		Financiamiento	Asistencia técnica, capacitación	Informes, material de consulta	Otros (Redes, actividades, comunicación)
Sector público - Ámbito nacional	Desarrollo Productivo	✓	✓	✓	✓
	Trabajo		✓	✓	✓
	Mujeres y Diversidad			✓	✓
Sector público - Ámbito provincial o municipal		✓		✓	
Bancos/Instituciones financieras		✓			
Cámaras, federaciones, confederaciones			✓	✓	✓
Organismos internacionales	OIT			✓	✓
	ONU MUJERES		✓		
	BID	✓			
Organizaciones especialistas en la temática y/o que promueven la equidad de género			✓	✓	
Universidades (áreas de vinculación o extensión)		✓	✓	✓	
Sindicatos			✓	✓	✓

V. Tablero de control

Objetivos específicos	Meta	Indicador	Responsable	Estado de actividad	Resultado	Nivel de cumplimiento de resultados (en base a lo planificado)
Promover la presencia equilibrada de mujeres, varones e identidades no binarias en todos los ámbitos y niveles de la organización	Incrementar anualmente un 20% la presencia de mujeres e identidades no binarias en puestos de toma de decisiones, a fin de alcanzar la equidad en ... años	Número de mujeres e identidades no binarias en puestos jerárquicos año 1/ Número de mujeres e identidades no binarias en puestos jerárquicos año 0	Área de gestión de personal	En ejecución		
Prevenir el acoso o violencia laboral	Elaborar en el primer semestre un protocolo para el abordaje de casos de violencia de género	Protocolo para el abordaje de casos de violencia de género elaborado	Equipo encargado del abordaje de casos de violencia de género	Finalizada		
	Lograr que el 100% del personal asista al menos a una instancia de capacitación en prevención y erradicación de la violencia durante el año	Cantidad de personas que asistieron al menos a una instancia de capacitación en prevención y erradicación de la violencia / total de personal	Equipo encargado del abordaje de casos de violencia de género junto al área de gestión de personal	En ejecución		
Promover la incorporación de la perspectiva de género en toda la cadena de valor	Incorporar al menos 3 organizaciones lideradas por mujeres u otras identidades no binarias como proveedores, en el transcurso del año	Número de organizaciones lideradas por mujeres u otras identidades no binarias incorporadas como proveedores	Área de gestión de proveedores	No iniciada		

VI. Glosario¹⁴

Brechas de género: diferencias existentes entre mujeres, varones y diversidades sexo-genéricas en relación con las oportunidades y el acceso, uso y control de los recursos, así como en relación con el disfrute de los beneficios de la organización y de la sociedad en general. Las brechas se manifiestan en discriminaciones, desigualdades que limitan el ejercicio de los derechos humanos, el bienestar, y el desarrollo integral de las personas. Asimismo, el término **brecha**, se utiliza para visibilizar los niveles de desigualdad a través de indicadores que pueden aplicarse a distintos ámbitos de la vida social: el mundo del trabajo, el de la educación, el acceso a la salud, los ingresos, etc.

Conciliación y corresponsabilidad: la **conciliación** refiere al conjunto de políticas, programas y acciones de las organizaciones que tienen por objetivo reducir la tensión entre las demandas laborales y las responsabilidades familiares. La **corresponsabilidad** hace referencia a las medidas que contribuyen a un reparto equitativo entre varones y mujeres de las tareas domésticas, de cuidado y las responsabilidades familiares, con el objetivo de promover una distribución justa de sus tiempos de vida familiar y de vida laboral en las empresas.

Para indagar respecto de la existencia de acciones o políticas vinculadas a la conciliación entre responsabilidades familiares y laborales, las empresas deberían tener en cuenta tres grandes variables: tiempo (organización de la jornada de trabajo), dinero (recursos disponibles o incentivos para la cobertura de la demanda de cuidados que pueda tener el personal) y servicios e infraestructura (accesibilidad a través de lactarios o espacios de cuidado para la primera infancia).

Discriminación laboral: situación de trato diferenciado injustificado, expreso o tácito, en materia de remuneración y desarrollo de carrera que se derive de norma, política, criterio o práctica laboral fundamentalmente por razones de género o sexo. Este es un aspecto nodal dentro de los distintos mecanismos que persisten aún en el mundo del trabajo y que implica trabajar fuertemente para su erradicación.

Discriminación por motivos de género: acciones que resultan en formas de exclusión, restricción o trato diferenciado y perjudicial de las personas a partir de su género. La discriminación puede evidenciarse en diversos ámbitos de la vida social y tiene efectos sobre el acceso igualitario a oportunidades y derechos de las personas. Particularmente, se reconoce que los mecanismos de este tipo de discriminación afectan principalmente a las mujeres en la medida en que persisten prejuicios, limitaciones y mandatos que imposibilitan su pleno desarrollo. Esto se traduce, por ejemplo, en las dificultades que pueden encontrar las mujeres para acceder al mundo del trabajo o en sus trayectorias laborales.

Diversidades sexo-genéricas: refiere a todas las personas que no se identifican con el género femenino ni con el masculino.

División sexual del trabajo: supone la existencia de dos ámbitos delimitados: por un lado, el ámbito de la reproducción asociado mayoritariamente a las mujeres a través de la atribución de las tareas domésticas y de cuidado como tareas “innatas” a su condición y, por el otro, el ámbito de la producción ocupado y asignado históricamente a los varones. Esta distinción, que ha mutado con el avance de los cambios sociales y en materia de derechos para las mujeres, se sostiene sobre la atribución de actitudes y representaciones sociales acerca del rol de varones y mujeres. Dicha división también se replica al interior del mercado laboral y en el ámbito productivo, en la medida en que existe una inserción diferenciada por género en sectores y oficios que evidencian una clara división en este mismo sentido, suponiendo la existencia de tareas y trabajos para varones y para mujeres. Este mecanismo puede visibilizarse también, por ejemplo, en la marcada sobrerrepresentación de la participación de las mujeres en rubros vinculados al empleo doméstico, educación y salud o en la persistencia de limitaciones para su inserción plena en el mercado laboral en ámbitos masculinizados, tales como la industria o la construcción.

Enfoque de género: mirada analítica que discute la división sexual del trabajo, sobre la base de que genera menores oportunidades de desarrollo y acceso a derechos para las mujeres, y también para otras identidades disidentes respecto del esquema genérico binario varón-mujer.

Equidad de género: es una herramienta o proceso que reconoce la existencia de diferencias cuando mujeres, varones y personas de otras identidades de género inician un camino para acceder y/o controlar los recursos y beneficios de la sociedad. Es un mecanismo que se pone en práctica para alcanzar el horizonte de la igualdad de género.

Estereotipo de género: “es una opinión o prejuicio generalizado acerca de atributos o características que varones y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar” (ACNUDH).

Género: clasificación que refiere a atributos construidos social, cultural e históricamente y que se encarnan en prácticas, roles, capacidades y expectativas sociales identificadas de forma diferencial según el sexo asignado al nacer y bajo las nociones de masculinidad y feminidad vigentes en el sistema patriarcal.

Igualdad de género: es un principio rector que busca que las mujeres y las personas de identidad de género no binarias accedan a las mismas condiciones en términos de oportunidades para el desarrollo personal y social, y el disfrute efectivo de derechos que los varones. La igualdad de género es un horizonte a alcanzar.

Interseccionalidad de la desigualdad de género: esta conceptualización expresa la idea de que la vulnerabilidad a la que están expuestas las mujeres o las personas de identidades diversas se acentúa con la yuxtaposición de una o más variables, tales como clase social, orientación sexual, origen étnico, discapacidad, educación o edad, entre otras. El concepto refiere a las interrelaciones entre varios aspectos de la identidad, ya que reconoce que la misma está compuesta por múltiples aspectos.

Roles de género: refieren a las posiciones estereotipadas que ocupan o se espera que ocupen las personas en función de su género. A partir de un proceso de internalización cultural, los estereotipos terminan instalándose como la forma natural de pensar, en tanto evocan imaginarios sociales que ayudan a configurar formas y tipos de vínculos predominantes en la sociedad en la que se inscriben.

Segregación laboral por motivos de género: concentración de mujeres en trabajos que suelen caracterizarse como feminizados (típicamente femeninos) y de varones en trabajos masculinizados (típicamente masculinos).

Segregación horizontal: refiere a la distribución entre sectores de una determinada actividad que origina ocupaciones con fuerte concentración de mujeres o de varones, como la docencia primaria, el servicio doméstico, la enfermería o el secretariado para las mujeres y la plomería, la ingeniería, las fuerzas armadas, para los varones. Comúnmente se utiliza para esta segregación la metáfora de las *paredes de cristal*, en referencia a mecanismos invisibles que impiden que haya movimientos horizontales de trabajadoras hacia ocupaciones asociadas con lo masculino.

Segregación vertical: alude a una distribución entre posiciones jerárquicas que concentra a las mujeres en niveles inferiores y a los varones en niveles superiores, de un mismo sector de actividad. La segregación vertical ha recibido gran atención en los últimos años porque, aunque en una unidad productiva haya mujeres con mayor nivel de educación y experiencia, suelen ser promovidas a un ritmo menor que los varones, y cuando acceden a los puestos jerárquicos sus ingresos no aumentan en la misma proporción que los de ellos. Para describir el fenómeno comúnmente se refiere a la imagen del *techo de cristal*, como si existieran barreras invisibles que impiden a las mujeres ocupar cargos altos en una

organización a pesar de poseer igual o mayor calificación y experiencia que los varones que terminan desempeñando esos puestos.

Sexo: conjunto de características hormonales, cromosómicas, fisiológicas o anatómicas que, entre otras, conforman una asignación de las personas que al nacer posibilita que sean designadas como varón o mujer, más allá de que varias de ellas posean caracteres sexuales que no responden a tales clasificaciones.

Transversalizar la 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, control 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 perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros” (OIT, 2017).

Violencia de género: se entiende por violencia de género a toda conducta, acción u omisión que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte la vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial de las personas en razón de su género, orientación sexual, identidad de género y/o su expresión, como así también su seguridad personal y/o su carrera laboral. También comprende las violencias producidas a través de cualquier medio de comunicación escrito, oral, audiovisual, digital, cibernético o electrónico y las acciones con connotación sexista cuyo contenido discrimine, excluya, subordine o estereotipe a las personas debido a su género u orientación sexual. Se entiende por **relación desigual de poder** la que se configura por prácticas socioculturales históricas basadas en la idea de la inferioridad de las mujeres o la superioridad de los varones, o en conductas estereotipadas de hombres y mujeres, que limitan total o parcialmente el reconocimiento o goce de los derechos de éstas, en cualquier ámbito en que desarrollen sus relaciones interpersonales.

► Notas

- 1 Un punto aún por trabajar es conocer con mayor precisión la situación de las diversidades sexo-genéricas en el ámbito productivo, con el fin de poder analizar y diagramar acciones particulares a futuro que contemplen sus necesidades específicas.
- 2 Para profundizar sobre la situación en las distintas regiones ver: Ministerio de Desarrollo Productivo, Diagnóstico federal sobre políticas productivas con enfoque de género en Argentina (MDP, 2021a).
- 3 Un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de una organización a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- 4 Se presenta un ejemplo acotado de planificación a fin de guiar a la organización en la formulación de su propio plan.
- 5 Consiste en que los varones y las mujeres reciban la misma remuneración y las mismas prestaciones por un trabajo diferente, pero que se considera de igual valor. La remuneración se basa en una evaluación objetiva del trabajo realizado para garantizar que varones y mujeres reciban la misma por trabajos que requieren o implican diferentes calificaciones, competencias, responsabilidades o que se realizan en condiciones de trabajo diferentes, pero que se considera tienen el mismo valor (OIT, 2016).
- 6 El Decreto 144/2022 reglamenta el artículo 179 de la Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo y establece que las empresas con más de 100 personas empleadas deberán contar con espacios de cuidado para infancias. Dicho espacio de cuidado puede ser reemplazado mediante convenio colectivo de trabajo por una suma dineraria no remunerativa. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-144-2022-362578/texto>
- 7 Ver: Convenio sobre la violencia y el acoso número 190 y su respectiva Recomendación número 206 (OIT, 2019a). El Convenio 190 fue aprobado por Argentina a través de la Ley 27580. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27580-345170/texto> Y ver también: Iniciativa Spotlight, 1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina, 2021. https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_820289/lang-es/index.htm
- 8 Ver en acciones relacionadas a Conciliación y corresponsabilidad otras medidas vinculadas a infraestructura.
- 9 Por ejemplo, para mujeres embarazadas, distintos talles.
- 10 OIT, 2019b
- 11 Entre algunas de las experiencias en Argentina se encuentran el Programa “Mujeres que Lideran” del Banco Argentino de Desarrollo -BICE- (<https://www.bice.com.ar/mujeres-que-lideran/>) y las líneas de financiamiento destinadas a mipymes, que conformaban el eje de inclusión financiera con perspectiva de género del “Plan de Desarrollo Productivo con Enfoque de Género” del Ministerio de Desarrollo Productivo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/balance_de_gestion_2021_-_politicas_publicas_productivas_con_perspectiva_de_genero.pdf
- 12 Algunos países establecen recomendaciones de cuotas/objetivos de género mínimos para la integración de órganos directivos (Ver: OIT, Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión, 2022). En otras publicaciones se hace referencia a que la representación puede considerarse equilibrada cuando un sexo no supere el 60 por ciento (ver: OIT, Guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género, 2016).
- 13 Se toma como referencia la Ley N° 27.636 de Cupo Laboral Travesti Trans. <https://www.argentina.gob.ar/generos/cupo-laboral-travesti-trans>
- 14 MDP, 2021e

► Bibliografía

- ACNUDH (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos), "Estereotipos de género". <https://www.ohchr.org/es/women/gender-stereotyping>
- Beaujon Marín, Amanda, et al. 2022. Género y energía en Argentina: la participación de las mujeres en el sector de generación eléctrica. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Genero-y-energia-en-Argentina-la-participacion-de-las-mujeres-en-el-sector-de-generacion-electrica.pdf>
- Botello, Silvia, et al. 2021. Estudio sectorial de equidad de género para el sector minero-energético. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estudio-sectorial-de-equidad-de-genero-para-el-sector-Minero---Energetico.pdf>
- Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI). 2020. Brecha salarial de género en la estructura productiva argentina. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dt_2_-_brecha_salarial_de_genero_-_noviembre_2020.pdf
- . 2021a. Credenciales universitarias y diferenciales salariales en la estructura productiva argentina. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/dt_7_-_credenciales_universitarias_y_diferenciales_salariales_en_la_estructura_productiva.pdf
- . 2021b. El rol de las mujeres en la competitividad externa de las empresas industriales argentinas. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dt_4_-_el_rol_de_las_mujeres_en_la_competitividad_externa_0.pdf
- . 2021c. Empleo femenino y composición sectorial en Argentina. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/empleo_femenino_y_composicion_sectorial.pdf
- . 2022. Mipymes lideradas por mujeres. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/dt_3_-_mipymes_lideradas_por_mujeres.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), ONU Mujeres, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2013. Informe Regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf
- . 2016. Territorio e igualdad: planificación del desarrollo con perspectiva de género. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40665/1/S1601000_es.pdf
- . 2019. La autonomía de las mujeres en escenarios económicos cambiantes. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45032/4/S1900723_es.pdf

- Espino, Alma. 2005. Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género. Serie Mujer y desarrollo, N° 77. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5798/1/S05986_es.pdf
- INDEC. 2022a. Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/so-ciedad/enut_2021_resultados_definitivos.pdf
- . 2022b. Evolución de la distribución del ingreso (EPH) Segundo trimestre de 2022, Trabajo e ingresos. Vol. 6, n° 7, septiembre 2022. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos_2trim22BF474C3CB1.pdf
- Iniciativa Spotlight. 2021. 1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina. https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_820289/lang--es/index.htm
- Jasbleidy Orjuela, E. y Elizabeth Harper, Leslie. 2018. Promoción de la mujer en las compras públicas. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Toolkit-Promoci%C3%B3n-de-la-mujer-en-las-compras-p%C3%BAblicas.pdf>
- López Mayher, Cristina, et al. 2022a. Mejores prácticas para el financiamiento de MiPyME de mujeres en América Latina y el Caribe: recomendaciones para bancos nacionales de desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022). <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejores-practicas-para-el-financiamiento-de-mipymes-de-mujeres-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- . 2022b., Elementos clave para atender a las PyME de mujeres: una guía práctica para bancos nacionales de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Elementos-clave-para-atender-a-las-pyme-de-mujeres-una-guia-practica-para-bancos-nacionales-de-desarrollo.pdf>
- Martínez-Restrepo, Susana, Cortés Sánchez, Pablo, Tafur Marín, Lina y Álvarez, Claudia. 2021. Empleo, informalidad y bienestar de las mujeres en el sector minero-energético en tiempos de pandemia. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Empleo-informalidad-y-bienestar-de-las-mujeres-en-el-sector-minero-energetico-en-tiempos-de-pandemia.pdf>
- McKinsey Global Institute. 2015. The power of parity: How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf
- Ministerio de Desarrollo Productivo (MDP). 2020. Hacia una visión compartida sobre la perspectiva de género en las políticas de desarrollo productivo. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/hacia_una_vision_compartida_genero_9.11.20.pdf
- . 2021a. Diagnóstico federal sobre políticas productivas con enfoque de género en Argentina, 2021. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/diagnostico_federal_politicas_productivas_con_enfoque_de_genero_en_argentina_dic2021.pdf
- . 2021b. Buenas prácticas en la incorporación del enfoque de género en el ámbito productivo. Gabinete de Género. Mapeo de entidades y experiencias, 2021. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/buenas_practicas_en_la_incorporacion_del_enfoque_de_genero_en_el_ambito_productivo_10.pdf

- . 2021c. Guía para Transversalizar la Perspectiva de Género en los programas e iniciativas implementadas en el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_para_transversalizar_la_perspectiva_de_genero_en_los_proyectos_e_iniciativas_implementadas_en_el_ministerio_de_desarrollo_productivo_de_la_nacion_junio-2021final.pdf
 - . 2021d. Guía Buenas Prácticas en las Relaciones de Consumo con Perspectiva de Géneros y Diversidades. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/00_-_guia_de_buenas_practicas_-_genero_y_consumo.pdf
 - . 2021e. Producir Igualdad. Guía de comunicación con perspectiva de género. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia-de-comunicacion-2da-edicion.pdf>
- Ministerio de Economía (MECON), Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, Gabinete de Género. 2021. "Informes sobre desarrollo productivo con perspectiva de género". <https://www.argentina.gob.ar/produccion/gabinete-de-genero/informes-sobre-desarrollo-productivo-con-perspectiva-de-genero>
- . 2022. Buenas prácticas en el entramado productivo. Recursos para identificar acciones que promuevan la equidad de género. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_buenas_practicas_0.pdf
- Ministerio de Obras Públicas (MOP). 2020. «Género y Diversidad». <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/genero-y-diversidad>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). 2021. "Normativas en materia sobre equidad de género y diversidad sexual". <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/generoydiversidadsexual/normativa>
- Muñoz Rojas, Carolina. 2021. Políticas públicas para la igualdad de género en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM): desafíos para la autonomía económica de las mujeres y la recuperación transformadora en América Latina. Serie Asuntos de Género, N° 161.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2016. Guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género. https://www.ilo.org/sanjose/publicaciones/WCMS_548651/lang--es/index.htm?id_sub=0&id=2
- . 2017. "Definición de la transversalización de la perspectiva de género". <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
 - . 2018a. Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Módulo formativo para gerencias de Recursos Humanos. Manual para personas facilitadoras. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732587.p
 - . 2018b. Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Guía de buenas prácticas. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732592.pdf
 - . 2018c. Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Herramientas para gerencias. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732586.pdf

- . 2018d. Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Módulo formativo para gerencias de Recursos Humanos. Manual para personas facilitadoras.
 - . 2018e. Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Módulo formativo para gerencias de Recursos Humanos. Manual para participantes. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732588.pdf
 - . 2019a. "Recomendación sobre la violencia y el acoso (núm. 206)". https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:4000085:NO
 - . 2019b. La dimensión laboral de la Conducta empresarial responsable https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_766919.pdf
 - . 2019c. Panorama Laboral Temático 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2019. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715183.pdf
 - . 2019d. Convenio sobre la violencia y el acoso número 190 y su respectiva Recomendación número 206 en: OIT, «Normas del trabajo». <https://www.ilo.org/global/standards/lang--es/index.htm>. El Convenio 190 fue aprobado por Argentina a través de la Ley 27580. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27580-345170/texto>
 - . 2019e. Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700979.pdf
 - . 2020. Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf
 - . 2021a. Spotlight, publicaciones: "Puertas adentro. La otra pandemia" <https://www.ilo.org/buenosaires/programas-y-proyectos/spotlight/lang--es/index.htm>
 - . 2021b. La mujer en la minería. Hacia la igualdad de género. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_830690.pdf
 - . 2021c. Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf
 - . 2022. Inclusión de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, intersexuales y queer (LGBTIQ+) en el mundo del trabajo: una guía de aprendizaje. https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/publications/WCMS_852977/lang--es/index.htm
- OIT - ONU MUJERES. 2021. Evaluar el impacto de la crisis de la COVID-19 en las mujeres y los hombres, y apoyar una recuperación con perspectiva de género. Una herramienta de política a nivel nacional. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_782875.pdf
- ONU MUJERES. 2017. El poder de las adquisiciones: cómo adquirir productos y servicios de empresas que son propiedad de mujeres. Una guía sobre adquisiciones con perspectiva de género para las empresas. <https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2018/12/El%20poder%20de%20las%20adquisicioneswebcompressed.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) GÉNERO. s. f. Guía de la ONUDI para el análisis de género y la incorporación de los aspectos de género en el ciclo de proyectos. <https://ods9.org/resource/686/guia-de-la-onudi-para-el-analisis-de-genero-y-la-incorporacion-de-los-aspectos-de-genero-en-el-ciclo-de-proyectos>

Rico, María Nieves y Segovia, Olga, eds. 2017. ¿Quién cuida en la ciudad? Aportes para políticas urbanas de igualdad. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42424/6/S1700617_es.pdf

Rodríguez Gustá, Ana Laura. 2008. Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. Temas y Debates, Revista universitaria de Ciencias Sociales, 16, pp. 109-129. <http://hdl.handle.net/2133/1546>

ilo.org/argentina

Organización Internacional del Trabajo
Av. Córdoba 950 - P.13
Buenos Aires
ARGENTINA
C1054AAV