

# En la búsqueda de la equidad: buenas prácticas empresariales de **empoderamiento de las mujeres**



Red Argentina



Al servicio  
de las personas  
y las naciones



NACIONES UNIDAS  
ARGENTINA

# ÍNDICE

Prólogo .....	4
Introducción .....	5
Principio de Empoderamiento de las Mujeres .....	6
Banco de la Nación Argentina.....	7
Cablevisión-Fibertel.....	11
Carrefour Argentina.....	19
Cormorán S.A Servicio Mayorista.....	22
Garbarino.....	26
IBM.....	33
Randstad Argentina.....	34
Renault Argentina.....	37
Telecom Argentina.....	42



# PRÓLOGO

Por **René Mauricio Valdez**

Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas y Representante Residente del PNUD en Argentina.

La participación de las mujeres en el mercado laboral en Argentina ha experimentado avances muy importantes durante las últimas décadas. No obstante, persisten importantes desigualdades entre hombres y mujeres, incluyendo el hecho que en promedio las mujeres siguen ganando menos que los hombres por igual trabajo, y que tienen una menor participación en los puestos directivos en las empresas e instituciones. Un estudio elaborado por el PNUD en 2004 revela que las brechas entre hombres y mujeres siguen siendo más notables en el sector privado que en el sector público. Las mujeres, por ejemplo, representan el 25% de los puestos directivos en el sector privado, mientras que en el sector público dicho porcentaje alcanza un 50,3%<sup>1</sup>. Esta brecha en el acceso a puestos de dirección en el sector privado se ha mantenido constante durante la última década, lo que afecta negativamente el promedio nacional dado que es el sector privado el que emplea a más del 80% de la fuerza de trabajo en el país.

Es en este contexto que la Red del Pacto Global de la ONU en Argentina decide poner en marcha, a partir de 2014, un Grupo de Trabajo llamado “Empresas por la Igualdad” que ha permitido a las empresas profundizar en la comprensión de las desigualdades estructurales de género y su impacto en el mercado de trabajo. Este Grupo, que ha funcionado bajo el co-liderazgo de Carrefour y del PNUD, reúne a cerca de 25 empresas que emplean a más de 27,000 personas en Argentina; el mismo ha propiciado espacios de reflexión, capacitación y cooperación técnica entre las propias empresas, con la ONU y con otras entidades. Especial énfasis ha recibido la discusión de los derechos humanos, la igualdad de género y el desarrollo humano, todo ello en plena sintonía con la agenda mundial de desarrollo sostenible (la Agenda 2030) aprobada por la Asamblea General de la ONU en 2015. El grupo ha discutido temáticas clave como la gestión de recursos humanos con enfoque de género, la comunicación inclusiva, la prevención y abordaje de la violencia de género, la seguridad con enfoque de género, y los diagnósticos y la planificación con enfoque de género.

Más recientemente, el Grupo de Trabajo también ha promovido la difusión y adopción de los 7 Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, establecidos a nivel mundial por el Pacto Global y ONUMUJERES. Esta plataforma tiene como finalidad empoderar a las mujeres para que participen plenamente en todos los sectores y a todos los niveles de la actividad económica. En Argentina el compromiso con los 7 Principios recién se está iniciando, con la adopción de los mismos por una docena de importantes empresas argentinas.

La Red del Pacto Global en Argentina, a través del Grupo de Empresas por la Igualdad, realizó en el 2016, una convocatoria nacional para que las empresas presenten ejemplos y casos de equidad de género en el ámbito empresarial. El lanzamiento de esta convocatoria contó con el respaldo muy activo del nodo de la provincia de Santa Fe de la Red Argentina del Pacto Global, de organizaciones de la sociedad civil como Moveise y de empresas como Randstad. Los casos recibidos, que fueron evaluados por un jurado externo integrado por la Unidad de Género de la Universidad de San Martín, la Subsecretaría de Responsabilidad Social de la Nación y por el Centro Regional del PNUD en Panamá, abordan iniciativas muy variadas desde políticas o estrategias de igualdad hasta programas o medidas para la prevención y la atención de la violencia de género, la promoción de la participación de las mujeres en puestos de toma de decisión, la conciliación entre la vida laboral y familiar y la inclusión y acompañamiento de personas trans. Los casos pertenecen a empresas de distintos tamaños y rubros que han planteado e implementado soluciones concretas a problemas comunes del sector. Los casos finalmente seleccionados y que incluimos en la presente publicación, pertenecen a 9 compañías argentina que el jurado ha querido destacar por su innovación, coherencia y solidez con los objetivos de promoción de la igualdad de género y del enfoque de los derechos humanos aplicado a la empresa. Estamos convencidos que la difusión de los mismos resultará de mucha utilidad para las muchas empresas que están en la búsqueda de sus propias soluciones.



**René Mauricio Valdez**

Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas  
y Representante Residente del PNUD en Argentina

<sup>1</sup> Ver la publicación Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión elaborado por el PNUD Argentina. Disponible en [http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/human\\_development/Aportes8.html](http://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/library/human_development/Aportes8.html)

# INTRODUCCIÓN

Por **Andrea Ávila**

Representante de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas  
CEO de Randstad para Argentina y Uruguay

Es muy importante el apoyo que la Red Argentina del Pacto Global da a los espacios de aprendizaje para el sector empresario. Generar una red de experiencias y conocimientos permite contribuir al enriquecimiento colectivo y la réplica de iniciativas exitosas. El Grupo de Trabajo "Empresas por la Igualdad" y esta publicación que recopila la experiencia de buenas prácticas en la búsqueda de la equidad de género en diversas empresas del país, son un muy buen ejemplo del potencial de incidencia que tienen este tipo de iniciativas.

La búsqueda de equidad y el empoderamiento de la mujer en el ámbito laboral sigue siendo asignaturas pendientes. Si bien mucho se ha avanzado en algunos aspectos, tal como bien refiere René Mauricio Valdés en el prólogo de este trabajo, la brecha de acceso de las mujeres a puestos directivos en el sector privado no se ha podido achicar en los últimos años.

Siendo que estamos cerca de terminar la segunda década de siglo XXI, sorprende que todavía estamos ocupándonos de buscar las herramientas para darle poder a la mujer en el trabajo.

Qué es lo que hace que sea tan difícil avanzar? Sin dudas el desafío de la equidad requiere resolver cuestiones que trascienden el ámbito laboral. Tenemos que lograr revertir muchos prejuicios que tanto hombres como mujeres arrastran determinando barreras culturales que imposibilitan avanzar hacia un mercado laboral más diverso e inclusivo.

A modo de ejemplo, los resultados de una reciente encuesta realizada en Argentina para el Randstad Workmonitor son una buena muestra de esas barreras culturales. Una abrumadora mayoría de los encuestados se inclinó por la diversidad de género en términos generales, pero se contradice al momento de indicar sus preferencias particulares. Por un lado, un abrumador 91% indicó que prefiere trabajar en un equipo en el que se expresa la diversidad de género, al tiempo que 87% considera que los equipos de trabajo diversos logran mejores resultados. En contraposición, 70% de los encuestados varones prefiere tener un jefe hombre al igual que el 60% de las encuestadas mujeres.

El descalce entre la percepción y la realidad que muestran estos datos pone en evidencia que si bien hay un consenso generalizado respecto del valor que genera la diversidad, hay aún barreras culturales concretas que imposibilitan que la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres sea una realidad concreta y con ella se rompa finalmente con el techo de cristal.

A lo largo de los años, y aún hoy, las mujeres han debido renunciar al trabajo o compaginarlo con su tarea de cuidado de la familia y el hogar, en un modelo de "doble presencia". Este desdoblamiento provoca la duda en quienes ocupan puestos de dirección cuando deben contratar o ascender a dos personas con igual preparación pero diferente género. Esa duda que subyace dispara una pregunta que quien debe tomar la decisión de contratación se hace consciente o inconscientemente: ¿Podrá la mujer brindarle al puesto la atención necesaria cuando seguramente también tenga que pensar en la tarea de sus hijos y en lo que comerán a la noche?

El día que esa pregunta ya no sea parte de la ecuación que determina decisiones de contratación o ascensos, habremos avanzado hacia la plena igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral.

**Andrea Ávila**  
Representante de la Red Argentina del Pacto Global  
de Naciones Unidas  
CEO de Randstad para Argentina y Uruguay

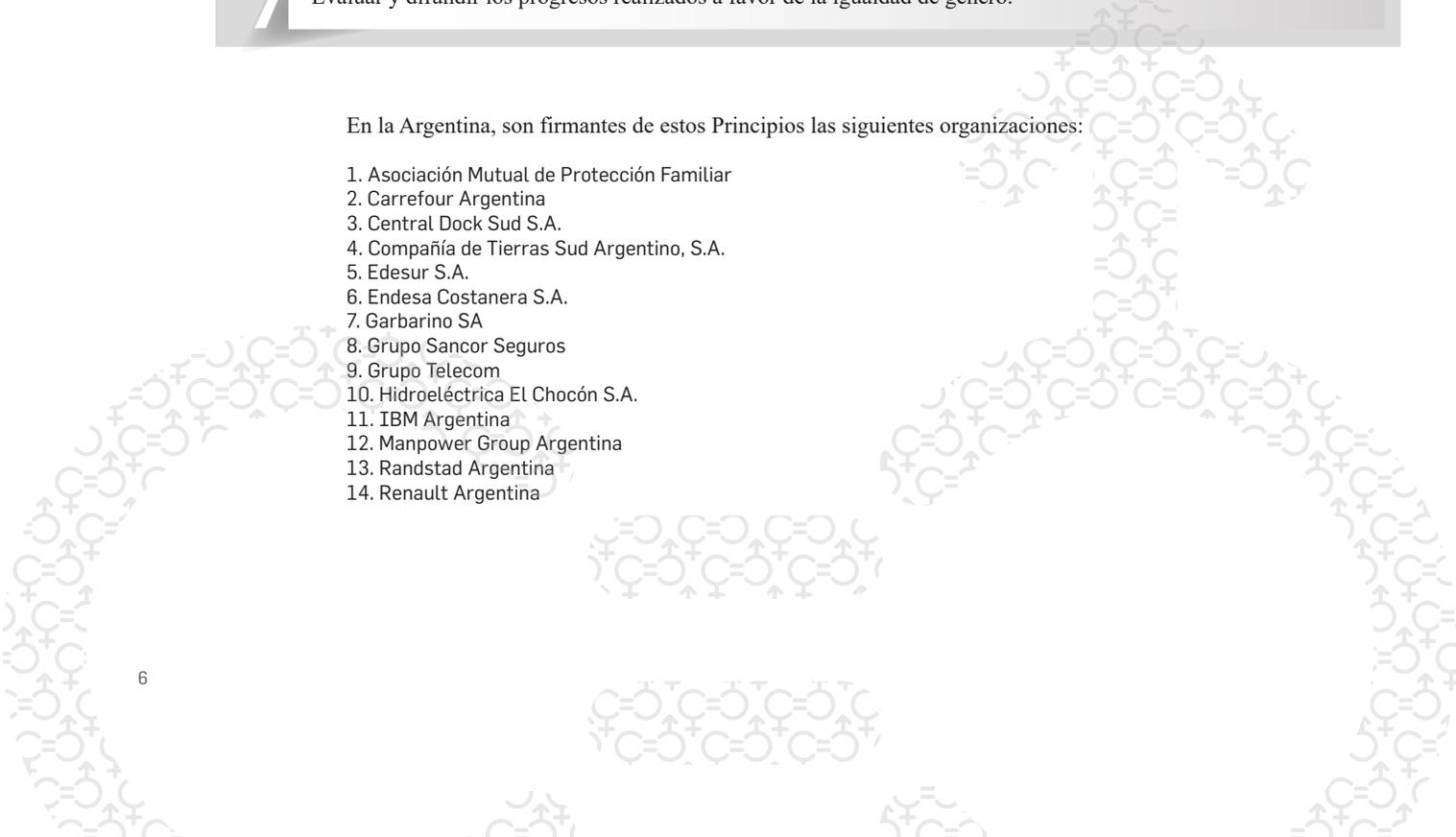

## Principios de Empoderamiento de las Mujeres

Si queremos crear unas economías más fuertes, lograr los objetivos de desarrollo y sostenibilidad convenidos internacionalmente y mejorar la calidad de vida de las mujeres, las familias y las comunidades, es fundamental empoderar a las mujeres para que participen plenamente en la vida económica, en todos sus sectores.

El sector privado es un socio clave en los esfuerzos de promoción de la igualdad de género y del empoderamiento de la mujer. Las investigaciones recientes demuestran que la diversidad de género ayuda a las empresas a mejorar sus resultados, y señalan que el interés personal y el interés común pueden ir de la mano. Sin embargo, para garantizar la inclusión del talento, las aptitudes y la energía de las mujeres -desde las oficinas ejecutivas hasta las fábricas y la cadena de suministro- es necesario adoptar medidas y políticas específicamente dirigidas al logro de ese objetivo.

Los Principios para el empoderamiento de las mujeres ofrecen a las empresas y al sector privado orientaciones prácticas sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad. Estos principios, elaborados a través de una asociación entre ONU Mujeres y el Pacto Global de las Naciones Unidas, están diseñados para ayudar a las empresas a la hora de examinar las políticas y prácticas que aplican -o a crear otras nuevas- en el ámbito del empoderamiento de las mujeres.

De forma resumida, estos principios consisten en lo siguiente:

- 
- 1 Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
  - 2 Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
  - 3 Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
  - 4 Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
  - 5 Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.
  - 6 Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
  - 7 Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

En la Argentina, son firmantes de estos Principios las siguientes organizaciones:

1. Asociación Mutual de Protección Familiar
2. Carrefour Argentina
3. Central Dock Sud S.A.
4. Compañía de Tierras Sud Argentino, S.A.
5. Edesur S.A.
6. Endesa Costanera S.A.
7. Garbarino SA
8. Grupo Sancor Seguros
9. Grupo Telecom
10. Hidroeléctrica El Chocón S.A.
11. IBM Argentina
12. Manpower Group Argentina
13. Randstad Argentina
14. Renault Argentina

# BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA

## COMITÉ FEDERAL PARA LA LUCHA CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO CAMPAÑA NACIONAL "DE LA VIOLENCIA SE PUEDE SALIR"

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: **No**

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": **No**

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad": **No**

### Introducción

En Argentina al menos cada 30 horas muere una mujer víctima de violencia de género, a pesar de las numerosas manifestaciones que a lo largo de todo el país desde hace 2 años se vienen realizando, lo que prueba que para desterrar el flagelo de la violencia de género, se necesita remover patrones culturales ancestralmente arraigados en la sociedad de profundo corte machista.

Como el Banco de la Nación Argentina es una Institución, con más de 18.000 empleados de los cuales el 40% son mujeres y el 60% hombres, constituimos una muestra más que importante de la expresión de la sociedad de la que formamos parte, y por lo tanto, puertas para adentro del Banco, indefectiblemente, se reflejan las manifestaciones positivas de esa sociedad, como así también las consecuencias de este flagelo que muy pocas veces es admitido y que las Autoridades comienzan a mirar con preocupación.

En el Banco desde hace varios años abordamos temáticas complejas que, si bien no hacen a la operativa bancaria, al impactar en los derechos humanos, pueden tener repercusión en la producción de cada empleado como ser humano capaz y pleno para producir cambios positivos que redunden en el bien del conjunto.

El desarrollo propio de las sociedades impone la necesidad de un abordaje a la luz de las perspectivas surgidas a partir de una concepción más amplia, diversa y plural, que adaptadas a las problemáticas hoy visibilizadas, puedan dar respuestas actuales y concretas dirigidas al mejoramiento o resolución de las situaciones presentadas.

En el Banco, a lo largo de varios años hemos demostrado que juntos pudimos realizar pequeñas transformaciones, a través de actividades que nos permitieron estrechar vínculos entre las sucursales de todo el país, y es por ello que en esta oportunidad intentaremos abordar el flagelo de la violencia de género, desde una forma conceptual pero reflexiva.

Las actuales Autoridades han adquirido el compromiso de abordar los nuevos desafíos que se presentan en la compleja problemática de la sociedad que pueden tener su impacto en el mercado laboral.

### Descripción del caso

El objetivo a alcanzar es la conformación de un Comité Federal para la lucha contra la Violencia Laboral, del que participarán los máximos representantes de las Areas involucradas, incluyendo a la Fundación del Banco.

Este Comité, de alcance nacional, tendrá a su cargo la articulación de todas las tareas dirigidas a la implementación de las distintas acciones y políticas de Prevención y Atención Integral a las víctimas de violencia de Género.

En una primera instancia, el marco que abordaremos es el de violencia doméstica, dado que incluye no solo la concientización sino también la adecuación de la normativa vigente en el Banco que necesita actualización.

Por lo que en esta etapa el programa consta de dos ejes fundamentales:

- 1. Prevención y**
- 2. Atención Integral**

#### 1. Prevención

##### a) Concientización

- Comprendió campañas de concientización a través de comunicados dirigidos a todo el personal, a través de entregas semanales, desde donde se abordaron las causas de la violencia de género, comenzando por hablar de la discriminación. En total fueron 5 entregas.
- Un estudio de campo a través de la realización de una encuesta realizada en la Casa Central y Sucursal Plaza de Mayo.
- La elaboración de un informe Preliminar y uno Final con los resultados de la encuesta.
- La conformación de un Equipo Interdisciplinario integrado por las Áreas de RRHH, Servicio Médico y Promoción de los DDHH, Integración Social y Extensión Cultural.

##### b) Capacitación

El Equipo Interdisciplinario prevé la realización de una campaña de capacitación para brindar cursos de concientización y formación en dos niveles:

- Para los cuadros de Alta Conducción.
- Implementación de un Programa de Formación de Formadores con el objetivo de formar un equipo que viaje a las Gerencias Zonales (42) de todo el país para capacitar a empleados de cada región.

3. Para ello, estamos en la confección de un Convenio de Cooperación Institucional a firmar entre las Autoridades del BNA y el Consejo Nacional de la Mujer.

#### c) Implementación

Los capacitadores formados dependerán de un Comité Federal que además de la capacitación coordinará otro tipo de acciones a realizar en el interior del país.

## 2. Atención Integral

El equipo Interdisciplinario elaborará los protocolos a aplicar en los casos de violencia Doméstica, tanto en atención primaria, como en la orientación, contención y derivación a los centros de atención especializada y posterior seguimiento.

### Análisis de casos

En el equipo designado para la Unidad Promoción de los DDHH, se decidió llevar adelante una campaña de concientización a partir del lanzamiento de comunicados sobre la temática conjuntamente con un trabajo de campo que incluyó la realización de una encuesta inicialmente en el ámbito de Casa Central y Plaza de Mayo, con el fin de obtener una matriz de datos que permitiera conocer prima facie el estado de situación.

Al momento de abordar la problemática de violencia de género en el ámbito laboral surgieron las siguientes preguntas:

¿Qué incidencia tiene este tipo de violencia en el ámbito laboral? ¿De qué manera influye sobre el desempeño diario? ¿Qué consecuencias trae sobre el empleado? ¿De qué manera afecta a la Institución? ¿Ante un caso de violencia de género, la institución cuenta con herramientas para solucionarlo? ¿Existen procedimientos al respecto? Y en tal caso, ¿cómo lo aborda?

A raíz de este conjunto de interrogantes, nos propusimos como objetivo general detectar el grado de violencia de género que se ejerce al interior del Banco Nación, entre los empleados que concurren a Sucursal Plaza de Mayo y Casa Central. Como objetivos específicos propusimos los siguientes a partir de 4 ejes temáticos:

### INFORMATIVO, SIMBÓLICO, LABORAL, SALUD

#### Objetivos específicos

- Determinar en qué medida los empleados están en conocimiento de la temática.
- Definir las representaciones que tienen los empleados respecto de la mujer y determinar si las mismas se asientan en un prejuicio que justifica un acto violento.
- Determinar si las empleadas fueron víctimas de violencia de género.
- Indagar en qué medida la violencia de género afectó el buen desempeño de su labor diaria.
- Indagar en qué medida la violencia de género tuvo efectos perjudiciales en términos de salud (física/psíquica).
- Indagar si frente al problema buscaron una solución alternativa. En caso afirmativo, indagar sobre las posibles soluciones y sobre el tipo de intervención del Banco.
- Determinar la direccionalidad de la violencia (transversal/vertical/ambas/ cual en mayor medida).

#### ¿Cómo abordamos la problemática de Violencia de Género?

La estrategia metodológica se desarrolló a partir de un enfoque cuantitativo con la implementación de una encuesta estructurada de preguntas cerradas, con algunas abiertas.

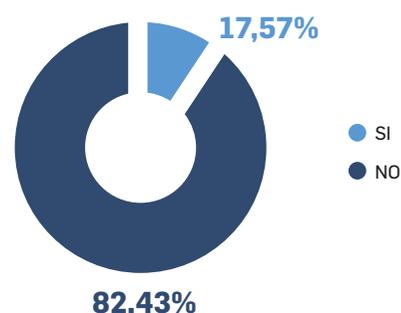
La población sobre la cual está destinada la encuesta son todos los empleados del Banco de la Nación Argentina, por lo tanto nuestra unidad de análisis es cada uno de los empleados pertenecientes a Banco de la Nación Argentina.

Dado los recursos y tiempo con el que contamos para concretar la investigación, nuestra estrategia consistió en aplicar la encuesta inicialmente en Sucursal Plaza de Mayo y Casa Central del Banco de la Nación Argentina, para obtener una muestra representativa del conjunto, dado que trabajan alrededor de 5000 personas, a partir de los cuales se pueda construir una matriz de datos con el fin de detectar la tendencia de la problemática y más adelante extrapolar la encuesta a nivel nacional.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### Violencia Doméstica

Del total de mujeres que respondieron la encuesta, obtuvimos que un 17,57% fue víctima de violencia familiar. El gráfico siguiente nos lo esclarece aún más:

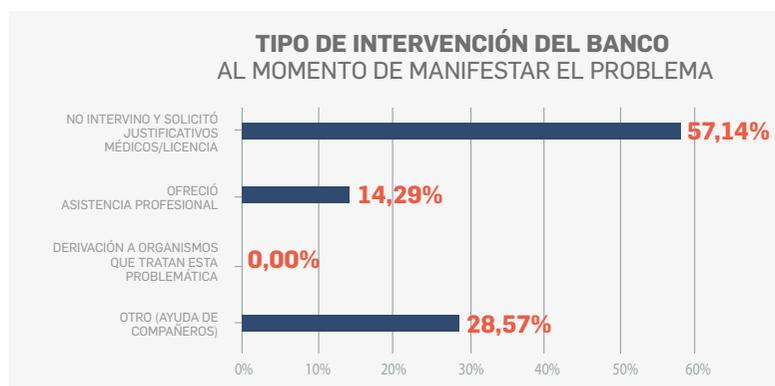


Respecto del tipo de influencia sobre el trabajo obtuvimos los siguientes datos:



El gráfico nos muestra una preponderancia respecto al menor rendimiento ya que un 46,15% de las mujeres víctimas de violencia familiar consideró que las afectó en esos términos. Por otra parte, un 38,46% de las mismas lo manifestó con ausencias, y en menor medida un 15,38% consideró que las afectó a nivel de las relaciones interpersonales y autoestima, que tienen que ver con las relaciones laborales.

En relación al tipo de intervención por parte de la Institución, obtuvimos los siguientes datos que se distribuyen de acuerdo a las categorías de la variable:



### Violencia de Género en el Ámbito Laboral

Como indica el cuadro, el 58% de las mujeres recibió algún tipo de agresión en el ámbito laboral. En los cuadros siguientes observaremos los porcentajes de mujeres que recibieron agresión de acuerdo a su procedencia.



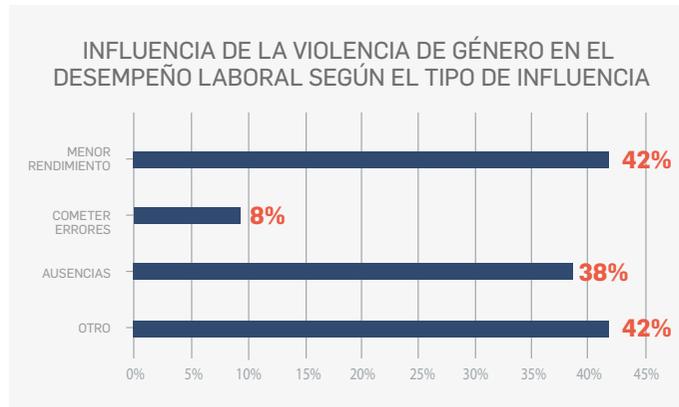
Al analizar la cantidad de mujeres que recibieron algún tipo de agresión por su condición de mujer en el ámbito laboral observamos que el 52,56% fue víctima de agresión por un superior, mientras que un 29% fue víctima de agresión por un par.

Por otra parte, el cuadro siguiente nos muestra cómo se distribuye esa agresión según su procedencia:



Del análisis del siguiente gráfico, se desprende que del total de agresión ejercida, un 64% de la misma procede de un superior, mientras que un 36% procede de un par. Asimismo, observamos que, dentro de esas dos franjas, un 30% de la agresión ejercida procede de ambos. Por lo que podemos concluir una preponderancia de la agresión de un superior por sobre la de un par. Además podemos inferir la existencia de transversalidad en el ejercicio de la agresión.

Respecto de la influencia de la violencia de género en el desempeño laboral obtuvimos los siguientes datos:



Al preguntarnos de qué manera influyó esa violencia sobre el desempeño laboral, obtuvimos que un 42% de las mujeres que se vio afectada contestó que perjudicó su rendimiento, un 38% lo manifestó con ausencias y un 42% consideró que los afectó económicamente por la imposibilidad de hacer carrera bancaria. Por otra parte, un 8% consideró que las afectó al cometer errores en el ejercicio de sus tareas.

En cuanto a cómo influyó sobre la vida personal, obtuvimos los siguientes datos:



El gráfico nos muestra que el 66,67% del total de respuestas hacen referencia a un tipo de influencia que tiene que ver con lo psíquico-emocional. Por otra parte, el 22,22% hace referencia a casos de stress e insomnio mientras que el 11,11% a casos que tienen que ver con síntomas físicos.

Como consecuencia de esos malestares el 70 % consultó a un profesional de la salud:



Respecto del tipo de profesional consultado, obtuvimos el siguiente gráfico:



Los datos que nos arroja el gráfico muestran una marcada preponderancia de consultas al psicólogo (71%) y al siquiatra (48%). Estos elevados porcentajes son consecuencia de la influencia de la violencia de género en la vida personal a nivel psíquico emocional.

Asimismo, las consecuencias de la violencia de género se manifiestan a nivel físico dado que un 38% de las mujeres que hicieron una consulta médica lo hicieron a un médico clínico, un 14% a un traumatólogo y en menor medida un 5% gastroenterólogo y un 5% kinesiólogo.

Finalmente un 5% optó por terapias alternativas.

## Conclusiones

Durante los últimos años muchas de las problemáticas sociales a nivel general, se ha observado que tienen diferentes manifestaciones en nuestro Banco, con repercusiones negativas para el desarrollo óptimo de las tareas.

Los resultados obtenidos a partir de la puesta en marcha de la encuesta, nos da un claro panorama de cómo se manifiesta al interior de la institución este flagelo social.

En concordancia con el compromiso que tiene el Banco para abordar esta problemática, se está trabajando en la elaboración de una licencia por violencia de género.

Asimismo, queremos estar a la vanguardia del desarrollo de buenas prácticas empresariales a través de nuestro compromiso asumido para dar solución a la violencia de género, a partir de la prevención y asistencia integral a las víctimas.

Por otra parte, consideramos que la firma de un convenio con el Consejo Nacional de las Mujeres dependiente del Consejo Nacional de Políticas Sociales perteneciente a Presidencia de la Nación, es el camino a seguir por parte de todas las Instituciones como la nuestra, donde la lucha contra la erradicación de la violencia contra las mujeres como política de estado, pueda llegar a todos los ámbitos de la sociedad civil, y el rol empresarial es imprescindible.

### Bibliografía

*Ley Nacional 26.485 – Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres*

<http://www.cnm.gov.ar/>

[http://www.cnm.gov.ar/Pnevnm/PlanNacionalDeAccion\\_2017\\_2019Ult.pdf](http://www.cnm.gov.ar/Pnevnm/PlanNacionalDeAccion_2017_2019Ult.pdf)

<http://www.inadi.gob.ar/>

<http://www.jus.gob.ar/areas-tematicas/violencia-de-genero.aspx>

<http://www.corteidh.or.cr/>

### UNIDAD PROMOCION DE LOS DDHH, INTEGRACIÓN SOCIAL Y EXTENSION CULTURAL

promociondelosddhh@bna.com.ar / 0054 011 - 4347 7048/6744 / Bartolomé Mitre 326 - Local 428 "A"

# CABLEVISIÓN - FIBERTEL

## DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PROGRAMA DE DIVERSIDAD, CON FOCO EN LA IGUALDAD DE GÉNERO.

Año de adhesión al Pacto Global: **2004 a través del Grupo Clarín.**

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: **No**

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": **Si**

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad": **Si**

### Introducción

El Programa surge de la necesidad de abordar la dimensión de "género", presente tanto en la agenda nacional como internacional vinculada con el mundo del trabajo, e implementar medidas de igualdad de género dentro de Cablevisión. Es a través de la igualdad de género y la consecuente igualdad de oportunidades, que se puede lograr el pleno desarrollo personal, de las familias y las comunidades. En Cablevisión-Fibertel la proporción de mujeres empleadas en 2014 alcanzaba un 21% del total, por lo cual constituía un desafío mejorar esa proporción, en relación con otras empresas de la misma industria en el país y a nivel global.

#### ¿Por qué trabajar sobre la temática de diversidad en Cablevisión?

- **Cientes:** los clientes de la empresa son diversos, esto demanda de equipos de trabajo diversos que puedan interpretar las diferentes expectativas, intereses y visiones, y convertirlas en productos y servicios.
- **Talento:** los mejores resultados son producto de la interacción de conocimientos, intereses, experiencias, visiones y motivaciones diversas. Perder la oportunidad de la diversidad es restringir los recursos que la organización tiene disponible para alcanzar sus resultados. Estudios han demostrado además, que trabajar en entornos diversos e inclusivos mejora la calidad de vida de los colaboradores, el clima, la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad.
- **Mercado:** las propuestas de valor de las empresas del mercado incluyen una mirada inclusiva de la diversidad, con programas y acciones específicas y beneficios dirigidos. Hoy existe competencia por el talento con organizaciones que ya están mirando estos temas y ofreciendo entornos de trabajo que valoran la diversidad y la inclusión.

• **Rol social de la empresa:** los avances de las agendas de desarrollo exigen que las compañías cumplamos un rol activo en mejorar las condiciones de vida de las personas, el pleno desarrollo y el acceso a derechos. Los avances se hacen posibles a través de las organizaciones que implementan planes de acción para garantizar este desarrollo. Organismos públicos y organizaciones sociales se han acercado a Cablevisión con propuestas para participar de sus proyectos y programas.

• **Interacción con el entorno:** es indispensable que las organizaciones hagan propias las agendas públicas. Una empresa que no fomenta un diálogo activo con su entorno, haciéndose permeable a su contexto, pierde relevancia institucional y vigencia en el mercado.

• **Gestión de riesgos y anticipo a legislaciones:** estar preparados para garantizar la inclusión de la diversidad aumenta las probabilidades de evitar situaciones de discriminación que además de ser no deseadas por los efectos negativos sobre la persona discriminada, presentan riesgos jurídicos y reputacionales. Adicionalmente, con los avances en las legislaciones, avanzar sobre tiempos e ideas propias presenta la oportunidad de introducir modificaciones al ritmo de la organización y ser pioneros en conquistas sociales previo a que sean obligatorias.

En este marco, el Programa Diversidad con foco en Género es fruto de un proceso de construcción colectivo entre todas las áreas de la Gerencia de Recursos Humanos, el equipo de Responsabilidad Social Empresaria, en diálogo con organizaciones de la sociedad civil, universidades, gobiernos locales y empresas.

El Programa de Igualdad de Género surge a partir del trabajo de inclusión de la Diversidad en Cablevisión, en el marco del Plan de Metas de Sustentabilidad en la Gestión de los Recursos Humanos para el período 2014-2015. Estas metas fueron definidas en forma conjunta por los equipos de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresaria a partir del trabajo de relevamiento y diagnóstico desarrollado durante el segundo semestre de 2012 y primer trimestre de 2013. Para la definición de la línea de base Cablevisión construyó una herramienta de auto diagnóstico basada en las normas ISO 26.000, Guía G3.1 de Global Reporting Initiative (GRI), Pacto Global de Naciones Unidas y PLARSE de Ethos-IARSE. En julio de 2013 el CEO firmó su compromiso y fomentó el avance de la temática al interior de la compañía. En diciembre de 2013, fruto de este proceso, se definieron tres objetivos:

- Promover la inclusión de la diversidad en Cablevisión.
- Generar condiciones de trabajo que permitan equilibrar la vida personal y laboral de los colaboradores.
- Impulsar y consolidar una cultura que promueva valores y transparencia dentro de Cablevisión.

Para abordar el eje de Diversidad se investigaron programas e iniciativas externas, del ámbito público, privado, y de la academia. En este marco, junto con otras empresas en Argentina, Cablevisión-Fibertel funda en 2014 la Red de Empresas por la Diversidad (R.E.D.) en la Universidad Torcuato Di Tella. En el marco de la R.E.D. se definen 10 dimensiones para abordar la inclusión de la diversidad. Cablevisión definió comenzar un trabajo transversal e inter-áreas con foco en dos de ellas: género y discapacidad. En tren de profundizar el conocimiento de la temática, la compañía participó durante el segundo semestre de 2014 de los “Talleres de Igualdad de Género” propuestos por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo junto con otras empresas. En noviembre de ese mismo año, todos los representantes de la Gerencia de RRHH y los referentes de RRHH de las Operaciones, participaron de los “Talleres por la Diversidad” dos días de intenso trabajo en los que se discutieron los ejes género y discapacidad, se abordaron los datos de la compañía y los equipos interactuaron con referentes de otras compañías que compartieron experiencias y casos. El objetivo fue consensuar conceptualmente la mirada sobre diversidad, derechos, género y discapacidad, y anunciar el compromiso de abordar estos temas en forma sistémica y estructural.

## Descripción del caso

**El caso a presentar consiste en el diseño y construcción participativa del Programa de Diversidad, con foco en la Igualdad de Género en Cablevisión-Fibertel.**

Por otra parte, durante 2015, en el marco de la discusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, Cablevisión diseñó “Conexiones que Transforman”, su Estrategia de Sustentabilidad 2016-2020, con el objetivo de definir su rol en el desarrollo sustentable de Argentina, con especial foco en su identidad como empresa nacional de telecomunicaciones. La estrategia tiene como propósito la generación de valor compartido en tres ejes: Social: a través del LAB de inclusión digital & innovación social; Económico: a través de “NODO” trabajando en empleo IT & desarrollo productivo; y Ambiental, mediante BIO con foco en infraestructura & ambiente. Dentro del LAB se definieron 4 ejes, siendo uno de ellos CIUDADANÍA, en el cual se enmarcan todas las acciones relacionadas con diversidad, entendiendo que la innovación social sólo es posible si las organizaciones se comprometen con transformaciones que impacten positivamente en el desarrollo. Durante 2016 se realizó una priorización de las metas de los ODS en función de la contribución directa e indirecta del negocio a cada; las metas del objetivo número 5: “igualdad de género”, fueron definidas como de contribución directa por parte de Cablevisión-Fibertel.

En este marco, el diseño del Programa de Diversidad incluyó los alcances y el proceso de implementación dentro de Cablevisión-Fibertel. Su implementación permitirá, en primera instancia, visualizar las posibles brechas de género al interior de la compañía, que no suelen percibirse como desigualdades. En segundo término, posibilitará la ejecución de medidas de intervención que, articuladas estratégicamente corrijan las brechas de género existentes y promuevan la igualdad en Cablevisión.

### Construcción participativa

En noviembre de 2014, se desarrollan en Cablevisión-Fibertel los “Talleres por la Diversidad”, dos días de trabajo en torno a la diversidad, su vínculo con las empresas y el mundo del trabajo, con foco en los dos temas priorizados. Participaron los equipos de Recursos Humanos MSO (corporativo), Recursos Humanos Regionales (en las operaciones), referentes de voluntariado de algunas regiones, y el área de Responsabilidad Social

Empresaria. Luego de acordar conceptual y metodológicamente el abordaje, se definió conformar dos espacios de trabajo: la Mesa de Discapacidad y la Mesa de Género durante 2015, con el objetivo de definir objetivos claros y estrategias de abordaje del tema, a fin de evitar acciones aisladas, o la adopción de prácticas altamente difundidas pero con poca claridad en sus resultados.

### Talleres y mesas de diversidad con participación de referentes de distintas áreas de Cablevisión



El camino de construcción para desarrollar el programa fue participativo e intervinieron: colaboradores de Recursos Humanos del MSO (corporativo), de Recursos Humanos de las diferentes gerencias y de las operaciones y también del área de Responsabilidad Social Empresaria. Este equipo de colaboradores conformó en febrero de 2015 la mesa de Género en Cablevisión.



Sobre la base de la relevancia institucional y la legitimidad de los lineamientos propuestos por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de la Red del Pacto Global en su Grupo de Trabajo “Empresas por la Igualdad”, para promover la igualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, es que se estructuró la estrategia de intervención para la dimensión “género”. Se utilizó su Guía de Igualdad de Género en las Empresas elaborada por el Área de Género del Centro Regional para América Latina y el Caribe. La compañía participó de los “Talleres de Igualdad de Género” del PNUD junto con otras empresas, a través de encuentros mensuales en 2014 y 2015. Los ejes propuestos por el PNUD para el diseño de una Política de Igualdad de Género en las empresas son los siguientes:



### Investigación, autodiagnóstico y priorización

Como un paso inicial en el diseño se realizó una investigación en relación a la descripción del problema, que abarcó los siguientes temas:

- Género e igualdad
- Género en la agenda internacional
- Género y trabajo
- Precariedad e informalidad laboral
- Maternidad y división sexual en el trabajo
- Nivel educativo
- Brechas en el ciclo de vida
- Brecha salarial

También, se estudió la presencia de mujeres en diferentes ámbitos:

- Proporción de mujeres en la industria de la tecnología a nivel mundial
- Proporción de mujeres en empresas de la industria de telecomunicaciones en Argentina
- Proporción de mujeres en Cablevisión, por categoría laboral.

Luego se realizó un autodiagnóstico, guiados por estrategias propuestas por el PNUD. En cada taller se analizaron los nueve ejes de trabajo propuestos en la Guía, a través de preguntas que permiten identificar los ejes con mayores oportunidades de avance.

Entendiendo la complejidad de los temas y la necesidad de focalizar para que las transformaciones sean estructurales, se focalizó en seis dimensiones, correspondientes a las primeras fases del ciclo de vida de las personas en la organización. Esta priorización se hizo en función de los temas más críticos que se presentan como compañía y de las posibilidades de generar cambios estructurales de corto plazo que representen mejoras significativas.

1. Reclutamiento y selección,
2. Desarrollo profesional
3. Capacitación
4. Desempeño
5. Remuneración
6. Conciliación

En la segunda etapa de implementación se avanzará sobre las dimensiones de:

- 1- Salud Ocupacional y Riesgos del trabajo
- 2- Hostigamiento sexual y laboral
- 3- Proyección de una imagen de equidad.

La definición elegida para “igualdad de género” es: Igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres y hombres y para niñas y niños. Esto supone que se tengan en cuenta los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres, reconociendo la diversidad de los distintos grupos de personas.

## Objetivos del Programa

Como resultado de la etapa de diagnóstico, se propusieron los siguientes objetivos para el Programa:

### Objetivo general

Garantizar que hombres y mujeres en condiciones igualitarias logren ingresar a todas las posiciones, conciliando su vida personal y laboral.

### Objetivos específicos

**Objetivo 1:** que colaboradores y colaboradoras de Cablevisión reconozcan la existencia de sesgos de género y logren implementar estrategias para evitar que guíen las prácticas de reclutamiento, selección y promoción.

**Objetivo 2:** que colaboradores y colaboradoras de Cablevisión logren empoderarse y desarrollen capacidades que faciliten su desarrollo personal y profesional.

**Objetivo 3:** que colaboradores y colaboradoras de Cablevisión accedan de manera igualitaria a capacitaciones para garantizar su formación de calidad.

**Objetivo 4:** que colaboradores y colaboradoras de Cablevisión sean evaluados en su desempeño, de manera igualitaria y sin sesgos.

**Objetivo 5:** identificar si existe brecha salarial por género al interior de Cablevisión. En caso afirmativo, identificar los motivos y diseñar acciones correctivas.

**Objetivo 6:** garantizar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral como estrategia de gestión empresarial.

## Recursos

Durante 2014 y 2015, se realizó una inversión de 92.286 pesos argentinos en los talleres, capacitaciones y encuentros que permitieron construir el Programa de Diversidad, con foco en igualdad de Género.

## Análisis del caso

Describe la operatoria del programa/actividad, las áreas de la compañía involucradas, los resultados alcanzados, el impacto más allá de los indicadores GRI o similares que haya empleado, la vinculación del programa/actividad con la estrategia de la compañía y cómo contribuye a la igualdad de género en el marco de la sostenibilidad (de la sociedad, de la empresa y del ambiente que la rodea).

## Responsabilidades de la Mesa de Igualdad de Género

El carácter transversal del Programa de Igualdad de Género presupone que todas las áreas que se ocupan de la toma de decisiones, el asesoramiento y el seguimiento en Cablevisión, deberán apoyar y contribuir de forma activa a la consecución de la meta y de los objetivos estratégicos. Para estimular y facilitar este proceso, los siguientes elementos completan el marco institucional del Programa de Igualdad de Género:

**Mesa de Igualdad de género:** conformada por representantes de las diferentes áreas de Recursos Humanos que desempeñan su función en los distintos sectores y órganos de la organización: MSO, gerencias, operaciones. También estará presente una persona del área de RSE. La misión de la mesa es definir el Programa de Igualdad de Género, asesorar e incluir los diversos componentes, así como servir de enlace con las diferentes áreas. Su tarea es compartir información y conocimientos técnicos, dar visibilidad a los resultados alcanzados, identificar oportunidades en materia de acciones comunes y realizar propuestas para facilitar la implementación del Programa de Igualdad de Género. Deberá estar siempre conformada por al menos 40% hombres y 60% mujeres, buscando idealmente la paridad.

### Es responsabilidad de la coordinación:

- 1- Establecer, aprobar y documentar el programa de Igualdad de género.
- 2- Dar a conocer dicho programa a través de los medios adecuados en todos los niveles de la organización.
- 3- Evaluar periódicamente el conocimiento, entendimiento y aplicación eficaz del programa, a través de revisiones llevadas a cabo por las áreas comprometidas.
- 4- Asegurar que los recursos esenciales para el logro de los objetivos han sido identificados y se encuentran disponibles, incluyendo los recursos para la operación y mejora del Programa de Igualdad de Género. Los recursos asignados pueden ser personas, infraestructura, ambiente de trabajo, información, otros.

### Es responsabilidad de la mesa de igualdad:

- 1- Realizar un auto-diagnóstico o estudio para detectar las prácticas en las que se generan desigualdades o discriminación por razones de género por políticas, procedimientos y esquemas informales dentro de la organización. Este estudio deberá recopilar los datos sobre la situación actual, las políticas de personal y de empleo en la organización. Esta información servirá de base para preparar el plan de acción.
- 2- A partir de los resultados del auto-diagnóstico, identificar las oportunidades de mejora y proponer acciones para promover la igualdad de género. Estas pueden ser acciones a favor del personal en general o medidas específicas para compensar brechas importantes entre hombres y mujeres.
- 3- Definir un Plan de Acción en el que se incluyan compromisos para promover un ambiente de trabajo sano y armonioso mediante acciones que favorezcan la igualdad de género y la igualdad de oportunidades.
- 4- Contar con un plan de trabajo para cada acción a realizar y poner en práctica los compromisos y actividades establecidos en el Plan de Acción.
- 5- Verificar que cada plan de trabajo cuenta con un cronograma que establezca una programación detallada de las actividades e incluya tiempos y asignación de responsables para lograr su adecuada implementación, ejecución, evaluación y seguimiento.
- 6- Asegurar que el plan de trabajo haya sido autorizado por la gerencia y que existe una relación directa entre la acción propuesta y el auto-diagnóstico para eliminar las prácticas en las que se generan desigualdades en la organización.

7- Definir un programa que identifique los indicadores de los exámenes periódicos, que se centre sobre el control en los siguientes aspectos:

- Medición de la eficacia de la política de igualdad de género.
- Relevamiento de acciones llevadas a cabo en la organización.
- Identificación de áreas de oportunidad y medidas posibles para resolverlas.
- Evaluar la necesidad de fortalecer los recursos centrados en el personal, la adaptación de la política y objetivos de la organización para garantizar el cumplimiento del Programa de Igualdad de Género.

La Mesa de Igualdad de Género se reunió en 8 oportunidades durante 2015, donde trabajó sobre cada una de las dimensiones priorizadas, con el objetivo de diseñar las acciones e iniciativas para impulsar el cambio estructural y el cultural.

### Mapa de actores internos

Agentes claves	Roles	Acciones
Comité		Promulgar
Alta dirección	Liderar el proyecto	Dar el ejemplo
		Abrir el diálogo
		Dar el impulso formal
Comité de Sustentabilidad	Liderar políticamente	Lograr el consenso
Comité de Recursos Humanos	Viabilizar las iniciativas	Ajustar a las necesidades y posibilidades reales de sus gerencia y operaciones
Mandos Medios	Garantizar la aplicación de las prácticas	Apoyar las iniciativas
		Identificar las necesidades y canalizar las propuestas
		Implementar las soluciones
Mesa de Género	Desarrollar el Programa de Igualdad de Género	Diseñar el programa y sus iniciativas. Dar seguimiento y evaluar
	Ser Referentes	Responder demandas, dudas y consultas
	Ser Impulsores	Comunicar e implementar

### Mapa de actores externos

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Red de Empresas por la Diversidad de la UTDT, han asistido en el desarrollo de este Programa, al igual que organizaciones de la sociedad civil y empresas con prácticas exitosas en la materia.

El Programa de Igualdad de Género también busca involucrar, implicar y utilizar la experiencia y los conocimientos de las organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo, implementación y evaluación de las políticas, programas y actividades.



### Alianzas disponibles para la implementación del Programa



## Modelo de intervención

Para que el Programa de Igualdad de Género sea efectivo, se propone abordar dos caminos en simultáneo: el del cambio cultural y el del cambio estructural. El primero tenderá a transversalizar la temática de la igualdad en toda la compañía, a través de estrategias de sensibilización y reflexión, y buscando modificar las percepciones vigentes sobre identidad de género. El segundo camino, requiere de cambios en políticas, procedimientos y prácticas existentes, o el desarrollo de nuevas bajo este enfoque.



## Acciones por dimensión

Como parte del diseño del programa, se determinaron de manera detallada las acciones a implementar en cada una de las dimensiones, tanto en el eje de cultura como de estructura. El inicio del programa plantea una campaña interna llevada a cabo a través de un concurso de fotografía sobre “¿Qué es diversidad para vos?” y “¿Dónde están las mujeres?”.

A continuación, un resumen de las acciones planificadas:

Dimensión	Acciones en cultura y estructura
Reclutamiento y selección	<b>Estructura:</b> Revisar el procedimiento de reclutamiento y selección de Cablevisión para evaluar la necesidad de cambios, alcanzando a las distintas instancias de generación de pedido, reclutamiento, toma de decisión, cierre del proceso, evaluación de avances. <b>Cultura:</b> Capacitar a todo el equipo de Recursos Humanos; entrenar a los selectores; y formar en el rol de agente multiplicador para con los distintos actores
Desarrollo profesional	<b>Estructura:</b> Acciones en 3 momentos: en la descripción de puestos de trabajo, en el enfoque de los planes de carrera, en la promoción libre de sesgos. <b>Cultura:</b> Talleres a mandos medios, a equipos de RRHH, mentoreo de mujeres y mentoreo cruzado, rotaciones en distintas áreas de la compañía.
Capacitación	<b>Cultura:</b> Encuentros y entrenamientos específicos en diversidad. <b>Estructura:</b> detectar falencias de conocimientos específicos, talleres para desarrollar competencias para empoderar a las mujeres, encuentros de gerentes de primera línea, encuentros con referentes, participación de mujeres en encuentros mensuales de las gerencias.
Desempeño	<b>Cultura:</b> Espacio de reflexión en los talleres de Calibración de la herramienta Crecimiento de Efectividad Laboral (CEL). <b>Estructura:</b> Generar de procesos de control de manera de evitar sesgos.
Remuneración	<b>Cultura:</b> Identificar oportunidades en el marco de la comunicación interna de políticas salariales. <b>Estructura:</b> Análisis de las remuneraciones.
Conciliación	<b>Cultura:</b> Diagnóstico; encuentros de intercambio sobre conciliación familiar y talleres de conciliación. <b>Estructura:</b> Modificar procesos en la flexibilidad del tiempo, en la flexibilidad en el lugar de trabajo, en permisos, licencias y excedencia.

También se diseñaron acciones para la segunda fase de implementación que abarca las dimensiones de: salud y seguridad en el trabajo; hostigamiento sexual y laboral; proyección de imagen de equidad.

## Monitoreo y evaluación

Se determinaron 48 indicadores, de diversos tipos (de percepción, de utilización, de satisfacción y de impacto) para evaluar el avance de las acciones implementadas en todas las dimensiones: reclutamiento, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño, conciliación y remuneraciones.

## Gestión integral de la igualdad de género en la Estrategia de Sustentabilidad 2020

Adicionalmente al programa de igualdad de género hacia el interior de la compañía, desde Cablevisión-Fibertel se impulsa la temática en diversos programas y acciones en alianza con organizaciones de la sociedad civil. Un ejemplo de ello es la apuesta por el empleo IT, donde se desarrollan iniciativas de inclusión socio-laboral de jóvenes en el mundo del trabajo IT, con especial foco en la inclusión de mujeres. Este eje se trabaja en alianza con organizaciones como Chicas en Tecnología, Chicas Poderosas, Futuros Profesionales Integrar, Voces Vitales, entre otros. También la compañía se encuentra evaluando la incorporando de proveedores que hacen foco en la inclusión laboral de mujeres en situación de vulnerabilidad.

### Conclusiones

Hoy, la igualdad de género, es una temática de agenda tanto internacional como local. Amparados en que la igualdad entre hombres y mujeres es un derecho humano primordial, resguardado en normas y legislación internacional y nacional, es que organismos internacionales como Naciones Unidas, u organismos públicos están impulsando la temática, por ejemplo, por medio de uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que impulsa la igualdad de género (ODS N° 5). De la misma manera, cada vez más empresas privadas están abordando la temática, conscientes de la creación de competitividad que puede generar abordar estos temas.

Una mayor igualdad de género, permitiría optimizar las capacidades de varones y mujeres, utilizar sus ventajas comparativas en el ámbito laboral y atender de manera más equitativa sus necesidades. La participación de las mujeres en el mercado laboral permite mejorar la eficiencia en la distribución del trabajo en los hogares, y lograr en general un mejor aprovechamiento de los recursos humanos de un país. Brindar iguales oportunidades a varones y mujeres en las empresas permite mejorar el ambiente de trabajo, mejorar la comunicación entre la gerencia y los/as trabajadores e incrementar la productividad de las empresas.

En particular, Cablevisión-Fibertel opera en una industria donde, en mayor o menor medida, la proporción de hombres es mayor a la de las mujeres. Es por todo esto que, en el marco del Plan de Metas de la Sustentabilidad de los Recursos Humanos, la compañía tiene dentro de las prioridades el desarrollo del Programa de Igualdad de Género. Entiende que es a través de la igualdad de género y la consecuente igualdad de oportunidades, que puede lograrse el pleno desarrollo personal, de las familias y las comunidades.

Se destaca el marco en el cual se desarrolla este Programa, el Plan de Metas de Sustentabilidad de Recursos Humanos. Durante 2013 y 2014 se destacó la construcción del Plan de Metas de Sustentabilidad en la Gestión de Recursos Humanos, un proceso innovador en su tipo en la Argentina, que incluyó un benchmark de la industria y un autodiagnóstico en cada uno de los temas. Como resultado, la compañía se propuso 22 metas y acciones de sustentabilidad concretas, con el objetivo de: promover la inclusión de la diversidad; generar condiciones de trabajo que permitan equilibrar la vida personal y laboral de los colaboradores e impulsar y consolidar una cultura que promueva valores y transparencia dentro de la empresa.

La experiencia de tomar 10 meses para el aprendizaje compartido, co-diseño, y consenso pleno de conceptos, metodologías, objetivos, metas y acciones fue enriquecedor para todo el equipo y permitió que el Programa haga sentido con la cultura de la organización, de modo que las transformaciones sean posibles. El camino de trabajar las transformaciones culturales de la mano de las estructurales, nos abre el juego a plantearnos metas cuantitativas de inclusión de la mujer en áreas en las que se encuentra subrepresentada, tanto en la empresa como en la industria. Contar con información producto de diagnósticos resultó central para identificar también los desafíos evitando que subjetividades y percepciones sesgadas definan los cursos de acción. A su vez, brindó la oportunidad de enfocar el compromiso con el desarrollo de la mujer en programas externos, de modo de hacer sinergias virtuosas.

La construcción participativa del Programa incluyó a las distintas áreas de RRHH, no sólo a nivel corporativo, sino también aquellos con presencia territorial en las operaciones, y en las áreas comerciales. De esta manera, se pudo obtener una visión compartida de la problemática y los desafíos de manera transversal en toda la compañía, y así fortalecer la apropiación del Programa en la compañía. A su vez, este Programa articula con el Programa de Conciliación, una temática presente en la agenda de la compañía en relación a sus colaboradores, que contempla esquemas de flexibilidad para los trabajadores, teletrabajo, un lactario en el Edificio Hornos (CABA) para acompañar a las colaboradoras que son madres, entre otros.

En Cablevisión-Fibertel todas las iniciativas y programas encarados tienen un punto en común: la apertura al diálogo y creación de valor compartido. De esta manera, la estrategia de sustentabilidad pone el foco en la capacidad de personas, organizaciones y redes de potenciar la creación de valor compartido a través de conexiones robustas, dinámicas y sustentables. Los diagnósticos, evaluaciones, relacionamiento con organizaciones de la sociedad civil, el mapeo de actores y necesidades de la comunidad, la construcción de redes, la interacción con políticas públicas, la participación en espacios de diálogo sobre temas de sustentabilidad, son insumos clave para la elaboración de estrategias y políticas como la Estrategia de Sustentabilidad 2020, la Estrategia de Inversión Social Privada, y en este caso el Programa de Igualdad de Género.

Los espacios de articulación, intercambio y gestión del conocimiento como la Red de Empresas por la Diversidad, los Talleres del PNUD, las mesas de trabajo de Cámaras y Consejos, resultan esenciales a la hora de capitalizar recorridos y compartir la propia experiencia. Del mismo modo, contar con datos cuantitativos de la problemática en Argentina resultó central para argumentar los motivos para problematizar la cuestión y comprender cómo al interior de las organizaciones se reproducen los problemas presentes en la sociedad.

Por último, la igualdad de género es un eje temático de la Estrategia de Sustentabilidad 2020 que no se limita a las acciones con los empleados de la organización, sino también en los programas desarrollados con la comunidad, por ejemplo en el fortalecimiento del Empleo IT con foco en las mujeres.

Es destacable que el Programa surge 100% como una iniciativa propia y local, con identidad argentina y visión global, dado que Cablevisión es una empresa nacional, y no debe ajustarse a ningún programa de casa matriz extranjera.

En 2014, Cablevisión-Fibertel recibió el reconocimiento de Manpower Group a Socios en la Inclusión, que reconoce a las empresas por su labor en la generación de entornos inclusivos apostando a procesos de capacitación y sensibilización para avanzar en el desarrollo de una cultura organizacional donde la Diversidad se constituye en un valor en sí mismo.

### Bibliografía / Referencias

Abramo, L. (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Santiago de Chile: OIT.  
BM. (2011). *Informe sobre el Desarrollo Mundial 2012: Igualdad de género y Desarrollo*. Washington DC: Banco Mundial.

Instituto Nacional contra la Discriminación, I. X. (2009). *Modelo de Equidad de Género para Argentina (MEGA 2009)*. Buenos Aires: INADI.

OIT. (2014). *La maternidad y la paternidad en el trabajo*. Ginebra: OIT.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Plan de Acción de la UNESCO para la Prioridad "Igualdad de género"*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

PNUD. (2014). *Aportes para el desarrollo humano en Argentina 2014: Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión*. Buenos Aires: PNUD.

Red de Empresas por la Diversidad (2015). *Iniciativas, experiencias y prácticas de diversidad desarrolladas por empresas en Argentina*. Buenos Aires: Universidad Di Tella.

#### **Anexos**

Participación de Cablevisión-Fibertel como miembro fundador de la Red de Empresas por la Diversidad:  
[http://www.utdt.edu/listado\\_contenidos.php?id\\_item\\_menu=21540](http://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=21540)

#### **Reconocimientos:**

- Comunicado de prensa de Manpower Group

[http://www.manpowergroup.com.ar/files/00001/00126\\_SociosenlaInclusion2014.pdf](http://www.manpowergroup.com.ar/files/00001/00126_SociosenlaInclusion2014.pdf)

- Nota en Comunicarseweb sobre el reconocimiento

<http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/manpowergroup-argentina-distinguió-sus-socios-en-la-inclusion-por-septimo-ano-consecutivo>



## **CARREFOUR ARGENTINA**

### **PROGRAMA "MUJERES LÍDERES"**

Año de adhesión al Pacto Global: 2009

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: Si

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": Si

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad": No

#### **Introducción**

Carrefour Argentina es la cadena de supermercados multiformato líder en Argentina con más de 588 sucursales bajo las banderas Carrefour, Market, Express y Maxi. Con presencia en 22 provincias, es uno de los principales empleadores privados del país con más de 20.000 colaboradores que día a día convierten a Carrefour en el comercio preferido de la gente. Hace 34 años que la compañía forma parte de la vida cotidiana de millones de argentinos, ofreciéndoles una amplia gama de productos y servicios de alta calidad al precio más bajo garantizado. En cada una de las localidades donde está presente, la compañía asume importantes responsabilidades económicas, sociales y medioambientales en sus operaciones y se compromete a promover la sustentabilidad en toda su esfera de influencia.

Uno de los pilares de nuestra compañía es favorecer la Diversidad garantizando la igualdad de oportunidades y desarrollar las potencialidades de nuestros colaboradores.

Desde Carrefour y a nivel mundial medimos nuestro desempeño económico, social y ambiental a través de diversos indicadores.

Cada 3 o 6 meses dependiendo los indicadores, todos los países reportamos a casa matriz a través de una herramienta que se llama KPI (Key Performance Indicators), indicadores de desempeño, sobre los cuales somos auditados en forma anual.

Entre estos indicadores y dentro de los indicadores de RRHH, se encuentran los de diversidad de género.

A nivel mundial, Carrefour pudo detectar que en materia de género, el 56,9% en la categoría colaboradores, son mujeres, si bien los resultados son buenos, ese porcentaje va decreciendo a medida que se asciende en los distintos niveles jerárquicos (Colaboradores 56,9%, Gerentes 37,2%, Directores 20,9 %, Directores SD 10,5%).

De ese primer diagnóstico, el grupo en 2011 se comprometió a trabajar en la temática y lanzó a nivel mundial el Programa Mujeres Líderes, donde vimos realmente una oportunidad de mejora para trabajar. Para ello se designó en cada país un garante del programa para impulsarlo de manera local.

Si bien ya sabíamos a través del diagnóstico inicial que debíamos trabajar en el tema género, más precisamente en el posicionamiento de mujeres en puestos directivos, todavía no sabíamos el porqué estaba sucediendo, y para ello necesitamos realizar un segundo diagnóstico que nos permitiese reflexionar sobre cuáles son las causas o los motivos por los cuales se producen.

Y es allí donde creíamos que la mejor respuesta nos la iban a poder dar nuestras propias directoras y gerentes mujeres que además de cumplir con sus funciones, son madres, esposas, estudiantes, profesionales, en definitiva mujeres que trabajan día a día en el crecimiento de Carrefour.

Para ello se realizó una encuesta a nivel mundial dirigida a más de 420 mujeres directoras y gerentes de diferentes países que participaron, de esta encuesta en donde pudimos obtener resultados por país y globalmente.

En Argentina, obtuvimos un 70 % de participación, y una vez obtenido los resultados de la encuesta creamos un Comité de Trabajo, mixto compuesto por directores y gerentes de diferentes sectores donde en base a los resultados y a estudios realizados, se definieron 4 ejes de trabajo con acciones concretas para cada eje (1. Calidad de vida, 2. Ser padres y madres en Carrefour, 3. Igualdad de oportunidades y 4. Difusión y Formación).

## Descripción del caso

En Argentina decidimos crear un Comité de Mujeres Líderes (compuesto por 16 colaboradores de distintas áreas de la compañía) para idear acciones a nivel local que contribuyan a que más mujeres ocupen puestos jerárquicos.

A partir de los 4 ejes prioritarios del programa: Calidad de vida, Ser Padres y Madres en Carrefour, Igualdad de oportunidades y Difusión & Formación y de los principios éticos de Carrefour, entre los que se encuentra respetar la diversidad, se idearon actividades y beneficios que posibilitan a los colaboradores (Mujeres y Hombres) mejorar su calidad de vida equilibrando su vida personal y profesional pudiendo estar cada día más presentes en sus hogares. Esto nos ayuda a profundizar nuestro objetivo de ser una Empresa Familiarmente Responsable.

Una de las primeras acciones de Difusión fue realizar la Primera Convención de Mujeres Líderes de Carrefour dónde participó nuestro Director Ejecutivo y todo el Board promoviendo el programa y anunciando las primeras acciones. Contamos con la presencia conferencias de expertos en género, testimonios de mujeres y firmamos las WEPs con representantes de PNUD. La primer empresa en hacerlo a nivel local y nuestro primer compromiso público con la temática en la Argentina.

Algunas de las acciones principales del programa que favorecen la igualdad de oportunidades e impulsan el crecimiento y desarrollo de las mujeres son las siguientes:

## Política de reclutamiento y contratación

En Carrefour estamos convencidos, que la diversidad de talento en una organización permite aportar mayor riqueza a la empresa, haciéndola más dinámica, flexible y sostenible, ayudándonos no solo a retener sino también a atraer talento. Nuestra política de reclutamiento indica que es obligatorio para las búsquedas de mandos medios y directivos presentar en la terna mujeres acordes al perfil.

Romper con estereotipos: Estamos incorporando hombres o mujeres en puestos no vinculados socialmente a su género. Por ejemplo, candidatas mujeres en puestos de mantenimiento y a hombres en la recepción (oficinas).

## Programa de Desarrollo: Programa de Mentoring Interno

Este programa de desarrollo nació con el objetivo de ayudar y preparar a los gerentes evolutivos a tomar en el mediano plazo, puestos con mayores responsabilidades dentro de la compañía. Consideramos que el mentoring puede ser útil para cualquier persona que esté a punto de atravesar una etapa de transición profesional. Teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño y los comités de carrera, fueron seleccionados 35 participantes. En esta selección dimos prioridad a nuestras gerentes mujeres, contando en esta primera edición con diez participantes. El programa comenzó en Diciembre del 2014 y finalizó en Junio del 2015, teniendo una duración de seis meses.

Los mentores a cargo de la formación fueron Directores de la compañía con excelentes habilidades de comunicación y visión estratégica del negocio. Ellos a través de sugerencias y también del relato de sus propias vivencias, ayudaron a los mentorees a lograr insertarse de la mejor manera en el contexto organizacional y desplegar en ella sus potencialidades. Por este motivo, una parte importante en el proceso fue que cada participante pudo seleccionar uno de los 19 mentores que se ofrecieron para participar en este proceso, 9 de las 10 mujeres fueron mentoreadas por miembros del Directorio dándole prioridad a su elección. En cada caso, el mentor fue alguien distinto a su jefe, esto indirectamente logró una mayor integración entre las distintas áreas de la compañía. Cada pareja tuvo como mínimo 6 encuentros durante el proceso (uno por mes).

Los resultados que se desencadenan de las encuestas de satisfacción fueron muy buenos. Más del 70%, mentores y mentorees, indicaron que el programa cumplió con sus expectativas y nos dieron ideas para seguir mejorando. Por otro lado, notamos que este proceso no sólo ayudo a los Gerentes, sino también a los mentores que aprendieron herramientas para acompañar el crecimiento personal y profesional, compartiendo su experiencia, descubriendo otros puntos de vista y desarrollando una relación de estrecha confianza con los participantes.

A partir de los resultados de este programa, hemos incluido en todos nuestros programas de desarrollo un porcentaje obligatorio mínimo de participantes mujeres. Además en el 2012 realizamos un programa de Jóvenes Profesionales 100% Mujeres, lo que ayudó a impulsar nuestro semillero de talentos.

**Licencias especiales:** En el contexto del programa se idearon y comunicaron beneficios o licencias especiales. Por ejemplo, flexibilización o reducción horaria en el día del cumpleaños de los hijos y su primer día de escuela. El objetivo es que las madres y los padres estén presentes en esos momentos con sus familias.

**Beneficio “REINCORPORACIÓN PAULATINA POR MATERNIDAD”:** Todos tratamos buscar un balance entre nuestra vida personal y profesional. En el caso de las mujeres, hay momentos en el curso de la vida en que estos dos ámbitos entran en conflicto, muchas veces por barreras impuestas por las mismas mujeres, o por cuestiones biológicas y culturales como es la etapa de la maternidad y lactancia. Como empresa, creemos que es nuestro deber adaptarnos y acompañarlas en esta situación, de no ser así corremos el riesgo de perder poco a poco talentos femeninos valiosos.

Creemos que entre todos debemos buscar herramientas que permitan que la mujer pueda compatibilizar su desempeño profesional con sus otros roles sociales.

En lo que respecta a la maternidad, la ley argentina establece una licencia de 3 meses. Luego de este período la madre se reincorpora a sus tareas trabajando una hora menos de la que estipula su horario normal durante un año en concepto de lactancia. O también pueden extender su licencia 6 meses más sin remuneración. Observamos que ante la decisión de volver a trabajar o continuar en sus hogares junto a sus hijos muchas mujeres lamentablemente deciden renunciar a la compañía. Para ayudarlas a equilibrar su vida personal y profesional en este momento importante de sus vidas uno de los beneficios que hemos lanzado en Junio del 2014 es la “Reincorporación paulatina por maternidad”.

El mismo invita a las madres a reincorporarse a sus tareas en una cantidad reducida de horas con remuneración completa. Los tres primeros meses trabajan 4 horas, los tres meses siguientes 6 horas y luego continúa trabajando en su horario habitual, considerando la hora de lactancia que la ley estipula durante el primer año de su hijo.

Este beneficio ha tenido una excelente aceptación por parte de las madres que encuentran en esta acción una posibilidad para continuar su carrera profesional sin relegar su vida familiar. Hasta el momento el 58% de las madres tomaron el beneficio, esto equivale a 31 mujeres que eligen beneficiar a sus hijos con su presencia, encargándose de sus primeros cuidados.

### Creación del Grupo Empresas por la Igualdad

Firmando las WEP, Carrefour Argentina se comprometió con el PNUD a crear un grupo de “Empresas por la Igualdad” que se reúnen cada mes. Compuesta por 25 empresas (IBM, Randstad, Atacama, Citibank, Arredo, Telecom, Securitas, Ribeiro, IAPG, Asociación Mutual de Protección Familiar, Río Uruguay Seguros, Arcor, Cablevisión, Gas Natural, Fenosa, Nucleoeléctrica Argentina S.A, Establecimiento Dobar, Petar, Renault, Veolia, Procter & Gamble, Medias Favir, Osde, Dow, Manpower, PNUD Argentina, Carrefour.

### Red de Hombres por la Igualdad

Con el objetivo de continuar reforzando nuestro compromiso, nuestros Directores se adhirieron a la Red De Hombres por la Igualdad y contra la violencia de género - Campaña regional PNUD que promueve HeforShe ONU Mujeres. En el 2015 firmaron el Compromiso personal: Daniel Fernandez, Martín Tolcachir, Leonardo Scarone, Jorge Gonzalez Perez y Carlos Velasco. Este año se sumaron el resto de los Directores del Comité Ejecutivo de la compañía. El 8 de Marzo de este año se sumaron todos nuestros Directores Sr.

### Violencia de Género

A partir de este año sumamos un nuevo eje en el programa y realizamos una alianza con Fundación Huésped y Fundación oportunidad a fin de continuar reforzando nuestro compromiso contra la Violencia de Género. El día 28 de Octubre festejamos el día de la diversidad y realizamos talleres sobre género y estereotipos para nuestros colaboradores. Durante el año próximo, realizaremos acciones que faciliten la prevención, detección y acompañamiento de colaboradoras que se encuentren en situación de violencia.

### Análisis del caso

La medición de los resultados del programa se basa en el conocimiento, participación y utilización de las actividades y beneficios que surgen a partir del mismo comentados en el ítem anterior. Por otro lado, los indicadores estadísticos vinculados a la presencia de mujeres y hombres en cada jerarquía nos indican el crecimiento del programa.

Fuera de convenio	Mujeres	Población total por segmento	% 2016
SD	1	24	4%
D	7	65	11%
Gerente	71	402	18%
Jefe	634	1955	32%



El dato más importante y que muestra una tendencia positiva en el logro de los objetivos del programa es haber pasado de un 0% de Mujeres en posiciones de Dirección en 2011 a un 11% en 2016 y de un 14% en Posiciones Gerenciales a 18%.

Por otro lado, en el 2014 fuimos auditados por Arborus obteniendo el primer nivel de certificación del “Gender equality european standard”.

En cuanto a un dato más cualitativo en 2015 hicimos una encuesta sobre el impacto del programa y obtuvimos los siguientes comentarios:

“Es una muy buena iniciativa, dar oportunidad a personas del género femenino. Tienen una capacidad de organización y destreza que en ocasiones los hombres no la tenemos.”  
 “Me siento muy orgulloso de formar parte de una empresa que tiene estas iniciativas y que constantemente busca la igualdad de oportunidades”.  
 “Los beneficios son muy positivos y el efecto debería ser multiplicador, sin dudar que este tipo de acción genera Bienestar y Motivación”.  
 “Me ha permitido lograr el equilibrio entre mi vida personal acompañando mas a mi hijo y mi vida profesional. Muchas gracias”.

## Conclusiones

Consideramos que todas las empresas deberían contar con un programa de similares características que logre la equidad en las posibilidades de crecimiento y también privilegie la diversidad de género en puestos de toma de decisión. Comunicar nuestro compromiso con la diversidad de género mejoró nuestra imagen como empleador, tanto desde nuestros colaboradores como desde nuestros potenciales candidatos. Los programas de desarrollo y beneficios asociados fortalecieron el compromiso y motivaron a nuestras colaboradoras a dar lo mejor de sí para lograr sus objetivos. Aconsejamos el intercambio constante con otras industrias y empresas, ya que enriquece la calidad de las propuestas. Como aprendizaje, destacamos que en todo programa que motive un cambio de cultura es fundamental la correcta comunicación, el delinear una estrategia acertada nos ayudó a transmitir los objetivos y la importancia que adquirió “Mujeres Líderes” para la compañía.

En Carrefour estamos convencidos, que la diversidad de talento en una organización permite aportar mayor riqueza a la empresa, haciéndola más dinámica, flexible y sostenible, ayudándonos no solo a retener sino también a atraer talento. Cuanto más diversos son los equipos mejores resultados trae, ya que seremos capaces de interpretar desde otra perspectiva a nuestros clientes quienes también son diversos y para los cuales trabajamos día a día.

El empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral, es un tema que cada día tanto las empresas, como los gobiernos del mundo están trabajando.

Ser uno de los empleadores privados más grandes del mundo, nos hace tener una responsabilidad especial de ser un miembro activo que busque liderar cambios. El alcance que adquirió el programa “Mujeres Líderes” a nivel local posibilitó que Carrefour Argentina fuera reconocido en el 2015 como el país más comprometido con la diversidad de género, premio otorgado por el Grupo Carrefour Francia y que se disputó entre todos los países donde Carrefour está presente.

Del trabajo realizado entendemos que éste no es sólo un programa para la promoción y crecimiento de las mujeres, sino que hoy en día abarca toda la población jerárquica de Carrefour Argentina, incluyendo en nuestras acciones también a los hombres. Consideramos las distintas realidades de nuestros colaboradores y a partir de esto, delineamos acciones que posibilitan una mejor calidad de vida. Por lo tanto, nuestro objetivo final es seguir convirtiéndonos en una empresa familiarmente responsable.



## CORMORÁN S.A. SERVICIO MAYORISTA

### PROGRAMA DERECHOS DEL RECIÉN NACIDO

Año de adhesión al Pacto Global: 2010

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: No

Participa del Grupo “Empresas por la Igualdad”: No

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo “Empresas por la Igualdad”: No

### Introducción

Cormorán S.A. Servicio Mayorista es una empresa familiar PyME, nacida en 1975 en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Tenemos dos unidades de negocios que funcionan integradas: venta mayorista en una amplia región de la provincia de Santa Fe y provincias aledañas, y 7 supermercados minoristas ubicados en Rafaela y San Francisco.

Desde su inicio, los fundadores sostuvieron una filosofía de empresa que hoy denominaríamos como socialmente responsable, otorgando beneficios a los empleados que superaban lo esperado por su gente.

En 2006, como integrantes activos del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), fuimos parte de un proyecto institucional que ubicó a la Responsabilidad Social Empresaria como uno de los ejes de trabajo del plan estratégico para esta gremial empresaria. Y desde el primer día fuimos parte de la Comisión de RSE que se conformó en 2007 para cumplir con este objetivo.

Así fue como comenzamos a identificar que muchas de las acciones que realizábamos como empresa en la relación con toda nuestra comunidad se inscribían dentro de esta línea de trabajo, con todos nuestros grupos de interés. En 2010 asumimos el compromiso de firmar Pacto Global, y comenzó el trabajo más arduo que fue el construir los indicadores para el primer Reporte de Responsabilidad Social.

La compañía goza de una posición privilegiada para gestionar la responsabilidad social. Los miembros del Directorio, los Gerentes de Sucursales y los miembros del Comité Interno de RSE somos miembros activos de la comunidad donde habitamos. Ser parte integrante del tejido social donde nos desempeñamos, nos permite acceder a valiosa información para una gestión responsable exitosa, disminuyendo las brechas existentes y dotando de credibilidad a la relación empresa-comunidad.

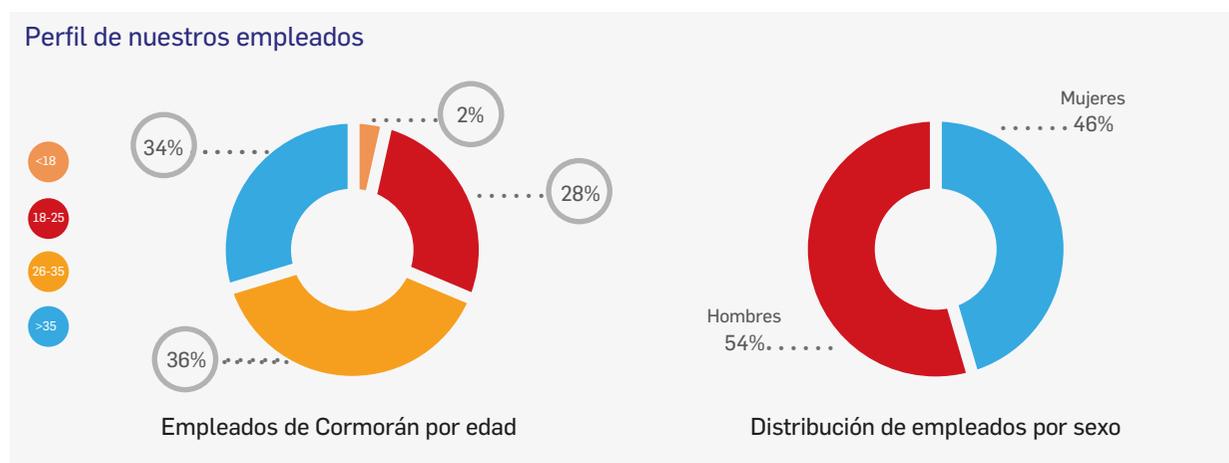
En función de la responsabilidad (derechos y obligaciones), de la influencia (capacidad de los actores de intervenir en las operaciones de la empresa y viceversa) y de la cercanía, realizamos una identificación de grupos de interés primarios y secundarios. Esto da como resultado el siguiente mapa de grupos de interés<sup>1</sup> :



<sup>1</sup> Trabajo realizado por Blue Dot para el Primer Reporte Social publicado en 2011. Las entrevistas realizadas con diferentes Unidades y Departamentos de la compañía arrojaron como resultado la identificación en forma explícita de nueve grupos de interés. De este proceso participaron la Gerencia Financiera y Control de Gestión, Marketing, Frescos y Perecederos, el Departamento de Recursos Humanos y el Comité Interno de RSE

Una mención especial merece la ubicación de los accionistas, al mismo nivel que los colaboradores de la empresa. La estructura de empresa familiar, la presencia del fundador de la misma al frente del Directorio y la transmisión de valores éticos y humanistas en las decisiones diarias de la compañía explican que no existan diferencias de tratamiento entre los accionistas y los colaboradores, hasta tal punto que aquéllos gozan de los mismos beneficios que éstos y que en muchas circunstancias son los responsables de las iniciativas de responsabilidad social que la empresa ejecuta a favor de los colaboradores.

En 2010 el 64% del personal de nuestra empresa pertenecía al grupo etario en edad reproductiva plena -18 a 35 años- y un 46% estaba constituido por mujeres. Hoy esas cifras sólo han variado mínimamente.



Observábamos con preocupación la situación de las mujeres frente a la maternidad. Había renuncias al término de la licencia por maternidad y altos niveles de ausentismo de las madres recientes. Las causas del ausentismo eran mayoritariamente por atención a los recién nacidos, y el principal argumento de las renuncias era acompañar la primera etapa de desarrollo del recién nacido, a pesar de las dificultades que suponía disminuir los ingresos familiares. Para la compañía, tanto el ausentismo como el aumento de la rotación generaban un incremento de costos y pérdida de capital humano.

Esto nos llevó a una profunda reflexión sobre la necesidad de encontrar un mecanismo para flexibilizar los horarios laborales y generar un mecanismo de sostenibilidad en relación al trabajo de las mujeres madres.

### Nuestro Caso

Al inicio de nuestro proceso de inventario de acciones para el Primer Reporte, observamos que la mayoría de nuestras políticas se orientaban a nuestros empleados, permitiéndonos disfrutar de un buen clima laboral y posibilitando el equilibrio entre la vida familiar y laboral, y favoreciendo activamente los cuidados compartidos de la familia entre hombres y mujeres.

Esto se refleja en el interés activo de los mandos medios por su personal a cargo, permitiendo cambios de turnos u otorgando permisos especiales por igual a hombres y mujeres para que participen de actos escolares, reuniones de padres, turnos médicos, asistencia a familiares enfermos, etc.

También al momento de otorgar vacaciones se da importancia a las programaciones familiares, por ejemplo la prioridad para empleados con hijos en edad escolar o cónyuges docentes para establecer su licencia durante el receso escolar. O la posibilidad de dejar abierta la fecha de vacaciones para acompañar a sus hijos en un torneo deportivo, o en el caso de los varones acompañar a las esposas en los días posteriores al nacimiento de un hijo.

En el campo de la búsqueda de la equidad de género es un tema de interés social el abordar la problemática de la maternidad y el trabajo como una instancia en la que las mujeres puedan preservar y percibir todos sus derechos -como mujeres y como trabajadoras- y además procurarle al recién nacido los derechos que a éste le corresponden.

Esto nos llevó a considerar la situación de las mujeres madres ante su inminente reincorporación al ámbito laboral, y ponernos rápidamente en acción: en enero de 2010 se dio inicio al Programa de Derechos del Recién Nacido que contempla:

- **Licencias extendidas por maternidad.** Éstas posibilitan que al término de los 90 días de licencia legal con respecto a la fecha del parto, la madre goce durante dos meses de una jornada reducida al 50%, gozando del 100% de su salario habitual.
- **Licencias extendidas por paternidad (desde 2011),** otorgando una licencia de 2 días extra (un total de 4 días) en relación a los 2 días obligatorios que otorga la ley para la fecha en torno al parto.

En ambos casos, y desde su inicio, el 100% de los empleados con derecho a gozar del beneficio lo usaron, lo que evidencia su éxito en la implementación. Ambos padres pueden, además, sumar sus vacaciones anuales a estas licencias.

Con este programa, creemos que el recién nacido tiene mejores oportunidades de desarrollarse adecuadamente dentro del seno familiar durante sus primeros meses de vida, continuar la lactancia materna durante el mayor tiempo posible y beneficiar así su desarrollo biopsicosocial e inmunológico. La familia tiene más tiempo para adaptarse al nuevo integrante y encontrar un nuevo equilibrio de los cuidados requeridos por el bebé con las actividades laborales de la madre, organizando su vida en torno a las nuevas exigencias y desafíos que la crianza plantea. Y para la madre significa una oportunidad para recibir la comprensión y el respeto a sus derechos como miembros de un entorno laboral y social.

En el Primer Reporte Social - Protagonistas del progreso y desarrollo de nuestra comunidad<sup>2</sup> - realizado por Cormorán S.A. en el año 2011 ya podían leerse los primeros indicadores.

**Hoy podemos decir que un total de 106 empleados han formado parte del Programa Derechos del Recién Nacido desde su origen hace seis años.**

Año del Reporte Social	Licencias extendidas por Maternidad	Licencias extendidas por Paternidad
2010/2011	21 madres	Inicio 2011
2012	15	2
2013	12	12
2014	13	11
2015	12	5

La medición de los resultados del programa se basa en el conocimiento, participación y utilización de las actividades y beneficios que surgen a partir del mismo comentados en el ítem anterior. Por otro lado, los indicadores estadísticos vinculados a la presencia de mujeres y hombres en cada jerarquía nos indican el crecimiento del programa.

Testimonios obtenidos de las colaboradoras evaluaron la experiencia de la licencia extendida por maternidad como beneficiosa y 100% positiva.

Desde entonces los resultados del programa han sido observables a nivel cuantitativo y principalmente cualitativo en lo que respecta a la relación entre empleadores y empleados influyendo en el compromiso de fidelidad que unos y otros asumen al concertar un contrato de trabajo. La comunidad en general también recibe un bien por parte de la empresa más allá del sentido económico de éste, contribuyendo al desarrollo humano con la generación de este tipo de oportunidades y alentando a la comunidad a realizar acciones de esta índole, políticas que han estado presentes en nuestra compañía desde su fundación en 1975.

Los recursos asignados al cumplimiento de este programa son gastos mínimos en relación a sus beneficios. Incorporar al trabajador durante una media jornada por el lapso de dos meses, representa para la empresa la inversión única de un salario por cada una de las madres que acceden a este programa y dos días de pago por cada uno de los padres que lo hacen.

Sabemos que no sólo en términos de empleo ésta es una cifra baja, sino que podemos encontrar un mayor margen de rentabilidad si tenemos en cuenta que la fuga de capital humano ante situaciones de renuncia o ausentismo produce una mayor demanda de recursos y devuelve una evaluación negativa de la experiencia de trabajo en Cormorán S.A. en el entorno de la comunidad.

A nivel operativo impulsar el Programa Derechos del Recién Nacido tenía como meta mejorar la situación de las madres y los recién nacidos, reducir la cantidad de renunciadas y la cifra de días de ausentismo por parte de las madres en la fecha posterior al parto.

En los 10 años previos a la implementación del Programa, tuvimos 17 renunciadas de madres que debían reintegrarse de la licencia por maternidad a su puesto habitual<sup>3</sup>. Y en los 6 años de vigencia (2010-2015) tuvimos 5 renunciadas. Esto significa que redujimos de 1.7 a 0.8 la cantidad de renunciadas anuales de madres recientes.

Además, los niveles de ausentismo y rotación general de la empresa mejoraron, y están muy por debajo de las medias nacionales para el sector supermercadista.

<sup>2</sup> Accesible en el vínculo <http://www.pinguino.com.ar/images/principal/RSE2011.pdf>

<sup>3</sup> Tomamos como parámetro las indemnizaciones pagadas a las madres que presentan su renuncia al momento de reintegrarse de la licencia por maternidad, período enero de 2000 a diciembre de 2009.

Una acción complementaria de este Programa es el Permiso Pago por atención a familiar. La ley argentina contempla una licencia especial para atención a familiares de hasta 30 días sin goce de sueldo. Hoy la empresa otorga hasta 10 días de permiso pago por atención a familiares enfermos, y se considera su extensión en casos especiales.

Esto ya formaba parte de las políticas de Recursos Humanos desde hace muchos años, y se otorga por igual a todos los empleados varones y mujeres, impulsando el cuidado compartido de la familia.

Esta es la evolución de los indicadores:

Año del Reporte Social	Ausentismo	Rotación	Permiso pago por atención a familiar
2010/2011	2,7%	17%	Sin datos
2012	2,92%	16,1%	389 días
2013	2,55%	9,7%	335 días
2014	2,89%	11,6%	597 días
2015	3,10%	12,2%	182 días

## Análisis del caso

Para Cormorán S.A. el rol de la Responsabilidad Social Empresaria es el conjunto de acciones estratégicas y prácticas que decidimos llevar a cabo para colaborar socialmente y mejorar continuamente el entramado social y medioambiental. Esto implica comprender las necesidades de diferentes públicos y el papel que asignan a las empresas: la sociedad otorga bienes para que las empresas los administren y las empresas tienen el deber de devolver algo más a la sociedad que la pura administración de estos bienes.

En este sentido, la contribución de Cormorán S.A. con la sociedad al implementar estrategias que contemplan el pleno ejercicio de los derechos humanos y la equidad de género como en el caso del Programa Derechos del Recién Nacido tiene un fuerte impacto en nuestra comunidad y está estrechamente vinculado a las políticas de nuestra empresa y nuestro compromiso con el Pacto Global de la ONU.

Una de las áreas en las que se genera mayor impacto, aunque quizá sea una situación tácita aún, es en el ámbito empresarial, en el sentido de funcionar como un ejemplo para que otras empresas repiensen situaciones de ausentismo y renuncia no como una falta de interés por parte de los empleados sino como una búsqueda de satisfacer necesidades personales comunes a todos, que la empresa no puede resolver pero en las que sí puede contribuir y cooperar, como hemos podido ver con la implementación del Programa Derechos del Recién Nacido a nivel intraempresarial.

Este ejemplo da cuenta de que el empleador realmente puede incidir de manera positiva en la relación del trabajador con la familia y con su entorno comunitario, así como también genera al interior de la empresa un espacio de concientización que se pretende llegue a toda la comunidad, en relación a la tolerancia y solidaridad con la necesidad de los trabajadores de garantizar el bienestar de la familia y del recién nacido al momento de los primeros meses de desarrollo.

Es notable que la comunidad laboral desea contribuir también cuando es necesario intercambiar turnos o aumentar volúmenes de trabajo cuando la madre está en período de licencia y los empleados de la empresa encuentran la manera de hacer posible la falta de un compañero modificando sus propios horarios, dando de sí un esfuerzo extra. Hay una mejoría notoria en el entorno laboral desde que se contempla este derecho de los recién nacidos de recibir el cuidado de sus madres con más presencia dentro de la primera crianza. Al generarse la necesidad de hacer reemplazos dentro de los distintos departamentos también se originan oportunidades de nuevos aprendizajes y rotación de puestos que beneficia a otros empleados ya que esto funciona muchas veces como un período de capacitación para acceder a puestos de mayor jerarquía. Si fuera imposible cubrir el lugar de la madre ausente por licencia a través de la redistribución de tareas también ocurre algo bueno, ya que se abre un puesto de trabajo y se genera una contratación eventual que puede llevar a la posterior incorporación de un nuevo integrante de la comunidad de Cormorán.

A través de todas estas acciones demostramos a los empleados la importancia que cada uno de ellos tiene para nosotros, porque creemos que el funcionamiento integral de la compañía está estrechamente vinculado con el bienestar de cada uno de sus miembros y es necesario garantizar este bienestar en todos los niveles posibles.

## Conclusiones

Nuestra empresa distingue como un alto valor la equidad entre las personas que conforman nuestra comunidad. Entendemos la equidad no sólo como una cuestión de género sino como un concepto que nos reúne a todos ante las mismas necesidades humanas.

Nuestra estructura de empresa familiar, y la transmisión de valores éticos y humanistas en las decisiones diarias de la compañía explican que no existan diferencias de tratamiento entre accionistas y colaboradores, al punto que aquéllos gozan de los mismos beneficios que éstos y en muchas circunstancias son los autores de las iniciativas de responsabilidad social que la empresa ejecuta en favor de todos sus miembros dotando de credibilidad la relación entre la empresa y la comunidad.

El Programa Derechos del Recién Nacido es un beneficio a las madres y padres que trabajan en nuestra empresa, pero principalmente a los niños en la primera edad, y es un mimo a toda la familia en una etapa muy feliz y que requiere de la adaptación de todos al nuevo integrante.

La sociedad otorga un reconocimiento importante al hecho de que las mujeres puedan seguir trabajando durante la maternidad y en el desarrollo integral de la familia esto es de una importancia crucial ante de los nuevos desafíos y gastos que se presentan al momento de recibir al recién nacido en el seno familiar.

La principal misión de Cormorán S.A. es otorgar calidad en el servicio mejorando la calidad de vida que la sociedad que nos nutre. Nuestra visión es ser una empresa reconocida en la región por la excelencia en el servicio maximizando la eficiencia y llevando a cabo un desempeño comprometido a nivel social y ambiental. Nuestros valores de innovación, calidad, eficiencia, respeto y confianza se ven alimentados por prácticas como ésta y el llevar a cabo el Programa Derechos del Recién Nacido reafirma nuestro compromiso con nuestros colaboradores y la comunidad en general de sostener en el tiempo la misión que nos conduce adelante en la búsqueda de la equidad.

## Testimonios



Melisa Russo / Mamá y colaboradora

### Derechos del Recién Nacido: dos testimonios

"Recién ingresada, encontré en la empresa un ambiente laboral flexible que me permitió avanzar con mis estudios de Licenciada en Comunicación Social. Cuando estaba embarazada, fui informada de que, al cabo de la licencia por maternidad que establece la ley, debía reincorporarme con un régimen de jornada simple (4 horas) por un período de 2 meses y percibiendo el salario completo. De esta manera pude planificar todas las actividades del año en función de la licencia extendida. Por ejemplo, la crianza de mi hijo sin afectar la vida del grupo familiar. Además, durante esos meses pude avanzar con mis estudios de profesorado y rendir algunos exámenes finales pendientes. Acomodar los horarios de trabajo de acuerdo a mis preferencias y posibilidades nos permitió que nuestro hijo pasara más tiempo con nosotros porque pude ajustar mis horarios a los de mi esposo. Mi evaluación es totalmente positiva: estar más tiempo con mi hijo me permitió ver todas las reacciones del recién nacido y el retorno paulatino al trabajo no nos afectó. En mi opinión con estas actitudes también se reafirma el derecho que tenemos las madres de criar a nuestros hijos."



Vanessa Garetto / Mamá y colaboradora

"Fui mamá en octubre del 2009 y una de las primeras madres de la compañía en acceder a este beneficio. Una vez que me reincorporé de la licencia, mi supervisor me informó que debía tomarme 2 meses más de licencia a medio tiempo. Con este beneficio, pude disfrutar más a mi hijo y acompañar su crecimiento de los primeros meses de vida. Fueron dos meses increíbles porque el nene crece y el proceso de aprendizaje y adaptación de la familia fue más paulatino. La experiencia fue completamente positiva para mí en un ambiente laboral donde siempre reina la comprensión de los colegas y de los supervisores."

## GARBARINO

RAMVIHS escribió a Garbarino el siguiente mensaje:

"Queremos agradecer a la empresa Garbarino por su contribución en equipamiento electrónico a la labor que venimos realizando y en la visibilización de los derechos humanos de las mujeres"

Red de Mujeres con VIH vía mail, marzo de 2016

### GARBARINO TECMUJER

Año de adhesión al Pacto Global: 2015

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: Si

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": No

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad"?: No

### Introducción

Garbarino es una empresa fundada en 1951 que está dedicada a la comercialización de artículos para el hogar, electrónica e informática. Complementariamente ofrece a sus clientes otros servicios tales como la venta de telefonía celular y garantías extendidas. La cobertura geográfica de Garbarino se extiende a la mayoría de las provincias del país, a través de sus más de 130 sucursales. Adicionalmente opera una central de venta telefónica, un centro de Atención al Cliente, un centro de Ventas Corporativas y un sitio de ventas por Internet ([www.garbarino.com.ar](http://www.garbarino.com.ar)).

Garbarino tiene una gestión fuertemente apoyada en la tecnología y en la informatización de los procesos, tanto en lo que se refiere a logística como a la comercialización y a la postventa. Se sabe por experiencia propia que las tecnologías maximizan y optimizan el uso de los recursos y mejoran en forma considerable los resultados de la empresa.

Por esta razón, es que se decidió como parte de la estrategia corporativa, comprometer a la empresa en promover el acceso a las tecnologías de las organizaciones de mujeres a lo largo y a lo ancho de Argentina desde una perspectiva de derechos humanos. En otras palabras, favorecer la igualdad de oportunidades y apoyar la inserción y el desarrollo laboral de las mujeres a través de la donación de equipos de última generación y de la capacitación en el uso eficiente de las tecnologías.

Dada la situación de inequidad de acceso a la educación, a la salud y al empleo que sufren las mujeres argentinas, el equipo de profesionales de Garbarino creó un programa con varias líneas de acción para favorecer la igualdad y empoderar a las mujeres en todo el país. Se aprovechó de la centralidad y capilaridad de la empresa (130 sucursales en todo el país) para desarrollar una estrategia inclusiva y nacional que respondiera a las necesidades de las organizaciones de mujeres de cada comunidad en todo el país.

El programa que aquí se describe, denominado TecMujer fue lanzado el día 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer y tuvo como objetivo “acercar la tecnología de última generación a las organizaciones sociales sin fines de lucro (OSFL) lideradas por mujeres y cuyo objetivo central fuera el de lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y a las niñas en todo el territorio”.

Se tuvo como foco de trabajo que el empoderamiento de las mujeres sería mucho más eficaz si el programa se implementaba desde una perspectiva de desarrollo de alianzas con organizaciones de extensa trayectoria y legitimidad en el trabajo por los derechos humanos de las mujeres en Argentina. En este sentido, se realizó una primera identificación de los grupos de interés externos que formarían parte de la alianza para definir las líneas y el alcance de TecMujer. Los mismos incluyeron:

**1. Gobierno:** El Consejo Nacional de la Mujer y La Dirección de la Mujer de CABA.

**2. OSFL:** Cinco organizaciones sociales que trabajan por la equidad de género y tienen relaciones de larga data con las organizaciones de mujeres en todo el país:

- Fondo de Mujeres del Sur <http://mujeresdelsur.org>
- Equipo Latinoamericano de Justicia y Género <http://www.ela.org.ar>
- Centro de Estudios de Estado y Sociedad/Programa Ellas: Mujeres y Filantropía <http://www.cedes.org/ellas-mujeres-y-filantropia.php>
- Fundación Avon <http://www.fundacionavon.org.ar>
- Grow <http://www.generoytrabajo.com>

**3. Organizaciones Supranacionales:** UNDP. Coordinadora del Área de género de Argentina y con la responsable de los Women's Empowerment Principles del Pacto Global de Naciones Unidas. (Garbarino ha firmado los WEPS y está trabajando con su cadena de valor en su cumplimiento).

**4. Medios de comunicación:** Se gestionaron espacios gratuitos en diario La Nación y Clarín y se coordinaron entrevistas en radios para dar visibilidad a la situación de la mujer en Argentina.

**5. Cadena de Valor:** Se convocó a integrar la iniciativa TecMujer a las empresas de productos tecnológicos que forman parte de la cadena de valor de Garbarino.

**6. Empleados:** Los referentes de RSE de los distintos negocios de la empresa, los gerentes regionales y de sucursales (que tuvieron una participación activa, ya que la entrega de equipos y las capacitaciones se realizaron en sucursales) el Directorio y el Presidente de la empresa.

## Descripción del caso

La visión de este programa es que el uso eficiente de soportes tecnológicos de última generación contribuirá a optimizar los procesos de las organizaciones de mujeres y en ese sentido, maximizará el impacto social que tienen en promover la igualdad entre los géneros y en empoderar a todas las mujeres y las niñas de Argentina.

TecMujer tuvo como meta alcanzar a todas las OSFL de mujeres que trabajan en la promoción de los derechos de las mujeres en todo el país.

Una vez que se definió internamente el programa TecMujer, el equipo de Garbarino convocó y compartió los objetivos y lineamientos del programa con todos los grupos de interés ya mencionados. Se buscó promover nuevos modelos de cooperación y definición de estrategias a través de la inclusión de los saberes, las experiencias y el capital social de cada uno de los grupos de interés involucrados. En ese sentido, las organizaciones no fueron concebidas como meras beneficiarias de un programa corporativo, sino como co-creadoras. Se trabajó para que el programa TecMujer pueda responder a las necesidades reales del tipo de tecnologías y usos de las OSFL de base que el programa tuvo como propósito alcanzar con equipos y capacitación. También se invitó a que estas organizaciones en conjunto con el equipo de profesionales de Garbarino definieran las variables para el mapeo y la construcción del universo de OSFL de mujeres en todo el país a las que se les donó una computadora (de escritorio o laptop según sus necesidades) y se les dio capacitación en tecnologías.

El proceso de trabajo fue virtuoso y exitoso para el conjunto de las personas y las organizaciones involucradas. Se mapearon 100 organizaciones de mujeres en todo el país. A cada una de ellas se les envió un primer correo electrónico informándoles del programa<sup>1</sup>. Una vez que respondieron aceptando la participación, se les envió un segundo correo invitándolas a presentar una breve descripción de su organización<sup>2</sup>. La grilla enviada que tuvieron que completar incluyó información acerca de: la misión y objetivos de la organización, descripción de actividades, la utilización que harían de la computadora, qué tipo de computadora necesitaban, la sucursal más cercana en dónde retirarla, entre otros datos.

Se donaron computadoras a 87<sup>3</sup> OSFL de mujeres de todo el país y se realizaron capacitaciones para mujeres en tecnología en las sucursales de la empresa a las cuales asistieron alrededor de 300 personas. Además, se dictó una capacitación en la provincia de Jujuy, donde se entrenaron a 20 mujeres pertenecientes a diferentes OSFL.

Con el propósito de facilitar el diálogo y las conversaciones con las OSFL de mujeres, el equipo de Garbarino se asoció con el Programa Ellas: Mujeres y Filantropía del CEDES (<http://www.ellasfilantropia.org/>) con el objetivo de que realice el trabajo de monitoreo y para otorgarle transparencia al proceso de interacción y donación.

Los recursos directos asignados fueron: 1 millón de pesos que incluyó las computadoras (de escritorio y laptop) y cursos de capacitación en tecnología.

TecMujer se propuso entre sus objetivos movilizar los recursos y el compromiso de otros actores sociales con altísima penetración social como son los medios masivos de comunicación, los cuáles poseen una fuerte incidencia en la construcción de una cultura de equidad de género. Se logró involucrar a los dos diarios de mayor tirada del país: La Nación y Clarín. Ambos cedieron gratuitamente una página central en la edición del domingo 6 de marzo y una el viernes 4 de marzo de 2016<sup>4</sup> comunicando el lanzamiento del programa e informando acerca de las donaciones y de las diferentes capacitaciones que se ofrecían.

Otro medio de comunicación involucrado fue Radio Mitre quienes decidieron realizar una entrevista al equipo de profesionales de Garbarino para dialogar acerca de la situación de inequidad de la mujer en Argentina.

## Análisis del caso

El Grupo Garbarino está convencido de que su rol como empresa es aportar valor a la sociedad a través de la transferencia de sus competencias organizacionales, es decir, de aquello que sabe hacer y que los hace día a día la empresa líder en el sector de retail. Por esa razón, en cada iniciativa que desarrolla, involucra a todas las áreas que hacen a su negocio y que tienen competencias profesionales para aportar en la creación y la gestión. En este caso, las áreas que fueron convocadas incluyeron: logística, capacitación en tecnología, comunicación, marketing, gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresaria, área de legales, compras, comercial junto a los gerentes regionales y de sucursales, directorio y presidente de la empresa.

En sus inicios, la operatoria comenzó por sensibilizar al Directorio en que aportar al desarrollo de las mujeres en Argentina era beneficioso para todos, incluida la empresa. En ese sentido, TecMujer significó un desafío importante en términos de posicionamiento de la marca. Sin embargo, existía una claridad importante que se estaba frente a una oportunidad para aprovechar la centralidad y capilaridad de la empresa para comenzar a incidir en temas relevantes para la sociedad argentina como lo es la situación de inequidad de acceso de la mujer. El Directorio de Garbarino tomó una decisión trascendente: convertirse en un actor relevante hacia la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres en todo el territorio. En ese sentido, trabajaría para comprometer a su personal a través de capacitaciones y políticas internas activas, y a toda su cadena de valor.

Por lo expuesto, se decidió aprovechar el Día de la Mujer, 8 de marzo, como lanzamiento del compromiso de Garbarino con las mujeres. TecMujer se constituyó así en el primer programa de la empresa focalizado en las mujeres y probablemente uno de los programas más relevantes de las iniciativas corporativas a favor de la mujer de los últimos años en nuestro país.

Se definió una iniciativa de donación de computadoras de última generación y el entrenamiento en tecnología exclusivo para mujeres y se preparó una campaña pública de sensibilización de alcance nacional y provincial a través de medios masivos de comunicación masiva: diarios, televisión, radio y redes sociales.

TecMujer como toda la estrategia de RSE de Garbarino está en total sintonía con el “Core business”: la empresa dona los productos que comercializa y transfiere a la sociedad aquello que sabe hacer y que la hace exitosa. Más aún, en tanto que las mujeres como consumidoras son el mercado más grande en Argentina, incluirlas y crear una marca que les habla en exclusividad podrá beneficiar considerablemente también la reputación de la empresa. Adicionalmente, las investigaciones estiman que el 78% de las mujeres en Argentina son las que toman las decisiones de compra del hogar. Por eso, es parte del negocio de una empresa que vende mayoritariamente productos para el hogar, focalizar

sus iniciativas sociales en mejorar la condición de las mujeres. Por último, ofrecer productos y servicios a la medida de las necesidades reales de las mujeres, permitirá a Garbarino aumentar aún más su “market share” y obtener la fidelidad de las mujeres.

Garbarino TecMujer contribuye a la igualdad de género en el marco de la sostenibilidad en tanto que permitió a más mujeres acceder a las tecnologías y al uso eficiente de las mismas para desarrollarse en sus capacidades productivas y sociales. Más aún facilitó la inserción de más mujeres a las redes sociales y a la información global.

<sup>1</sup> Ver copia del mail en anexo 1

<sup>2</sup> Ver copia mail en anexo 2

<sup>3</sup> Ver lista y ubicación de OSFL receptoras de donación por parte de Garbarino en anexo 3

<sup>4</sup> Ver copia de aviso gratuito en diarios en anexo 4

<sup>5</sup> Ver extracto del audio en anexo 5

## Hitos de TecMujer

Actividad	Fecha
Definición de propuesta estratégica	2 <sup>da</sup> Semana de enero
Presentación y consulta con el Directorio de la Empresa	1 <sup>er</sup> Semana de febrero
Definición de objetivos y metas con el Presidente	1 <sup>er</sup> Semana de febrero
Revisión de TecMujer con grupos de interés	Febrero
Consolidación de la iniciativa TecMujer	Febrero
Mapeo de OSFL en todo el país	Febrero
Invitación a participar a la cadena de valor	Febrero
Comunicación interna de TecMujer	Febrero
Contacto e invitación a las OSFL de mujeres	Febrero/Marzo
Gestión de la conversación con cada OSFL	Marzo
Comunicación pública de TecMujer	Marzo
Capacitación de tecnologías en sucursales	8 de marzo
Entrega de equipos en sucursales	Marzo/Abril
Monitoreo de buena recepción y uso de tecnologías	Mayo/Junio
Capacitaciones provinciales	Noviembre
Monitoreo de buen uso de tecnologías	Noviembre/Diciembre

## Conclusiones

Garbarino TecMujer permitió sentar las bases para una conversación inclusiva y constructiva acerca de nuevos modelos de cooperación entre sectores a favor de un mismo objetivo: promover la inserción y el empoderamiento de las mujeres y desarrollar comunidades más sanas, seguras y prósperas.

El modelo utilizado ha demostrado ser exitoso a la hora de producir acuerdos iniciales entre todos los sectores participantes en relación a cómo acercar las tecnologías a las organizaciones de mujeres. La participación de diferentes sectores significó haber logrado confeccionar los lineamientos prioritarios de un programa que se propuso responder a la necesidad de igualdad de acceso a las mujeres y en consonancia con sus propias realidades.

Se ha demostrado que se puede trabajar productivamente en la generación de acuerdos multisectoriales si existe una coherencia entre los objetivos perseguidos y el grupo de gente asociado, si hay claridad en el propósito buscado, congruencia entre las misiones, la estrategia y los valores entre los participantes del grupo, y si se percibe la creación de valor colectivo y un compromiso con la continuidad de la asociación y de la alianza formada.

Consideramos que la participación de Garbarino como actor privado que participa a favor de la superación de los grandes desafíos que afrontan nuestra sociedad fue muy bien recibida, tanto cuando se formalizaron las invitaciones como cuando se gestionaron los procesos y se lograron los resultados perseguidos. La actitud e involucramiento de los participantes fue sumamente positiva y se identificó la riqueza y variedad de recursos que tiene la empresa como referente del sector privado para aportar al desarrollo sustentable; en este programa al empoderamiento de las mujeres.

## Lecciones aprendidas

Garbarino tiene un universo de recursos muy diversos para ser un actor de peso en hacer avanzar en forma sustentable la situación de las mujeres en Argentina. En esa línea, la empresa se compromete a ser un aliado para asegurar la participación plena de las mujeres tanto dentro de la empresa como fuera de ella y asegurar así la prosperidad de la sociedad. Más específicamente, Garbarino aprendió a través de este programa que además de los recursos financieros que tienen para donar, tiene el poder de utilizar su visibilidad, su reputación, su liderazgo en el sector, su capilaridad, su marca, su capital social, su personal, su cadena de valor, sus relaciones con gobiernos e inversores y OSFL para apoyar los cambios sociales necesarios para que las mujeres en Argentina puedan acceder a las mismas oportunidades que los hombres.

En conclusión, Garbarino ha definido concentrarse en promover mejoras sustentables en la situación de las mujeres, a través de procesos eficientes y con un alto retorno de la inversión de sus recursos a través de focalizarse en los bienes y saberes que tiene como empresa. A saber: su personal (desarrollando políticas internas activas a favor de la equidad salarial y acceso al desarrollo profesional), sus inversiones sociales (focalizándolas en

organizaciones y fondos de mujeres), su marca (aprovechando su visibilidad nacional, centralidad social, liderazgo y reputación y relación con gobierno para incidir en las comunidades donde opera) y sus aliados estratégicos (para sensibilizar sobre la situación de inequidad de las mujeres y promover mejores prácticas).

Sin duda alguna, TecMujer es una práctica de referencia porque el 8 de marzo de 2016, una de las únicas empresas que públicamente celebró el día de la mujer promoviendo su desarrollo y empoderamiento como sujeto creador y productor de valor social fue Garbarino.

La gran mayoría de las empresas estuvieron en los medios de comunicación ofreciendo servicios de manicura, spa y otros beneficios que no tienen articulación con la reducción de la inequidad de género en nuestro país. En este contexto, Garbarino TecMujer es una práctica empresarial que se destaca de las acciones públicas de la mayoría de las empresas en Argentina.

Nuestro premio más importante es la respuesta positiva de las OSFL que han sido parte integral de TecMujer. También la de nuestros clientes, que conocieron la iniciativa a través de las sucursales, los medios y las redes sociales. Casi dos millones de personas conocieron el valor social generado por TecMujer, incluido nuestro personal de más de 6000 personas. Muchos de ellos han participado activamente en su desarrollo y ejecución.

Por último, queremos destacar que la empresa ha definido una política interna de promoción de la equidad de género que está en ejecución. En ese contexto, se han realizado capacitaciones a todos los gerentes para el desarrollo de planes de mejora en cada negocio de la empresa. También se ha realizado un análisis de la estructura organizativa para detectar inequidades tanto de posición en la estructura organizacional como en la situación salarial. Finalmente, estamos trabajando para involucrar a nuestra cadena de valor en la adhesión a los WEPs y al Pacto Global.

<sup>5</sup> Ver información detallada de impacto en redes sociales en anexo 6.

### Referencias bibliográficas

1. McKinsey, "The Business of Empowering Women," 2010.
2. Porter, Michael & Kramer, Mark. "Creating share value". Harvard Business Review. January-February issue 2011.
3. Roitstein, Florencia & Berger Gabriel. El rol de Dow Argentina en la promoción de acuerdos multisectoriales para el desarrollo sustentable: El caso de GIRSU en Bahía Blanca. 2011.
4. Credit Suisse. "Gender Diversity and Corporate Performance." 2012



<https://www.garbarino.com/dia-de-la-mujer>

## ANEXOS

### Anexo 1: Email enviado a las 100 OSFL en todo el país

**Estimada,**

La empresa Garbarino ([www.garbarino.com](http://www.garbarino.com)) celebra el Día Internacional de la Mujer realizando una donación de \$ 1.000.000 en productos tecnológicos a organizaciones de la sociedad civil que trabajan para mejorar las condiciones de la Mujer en Argentina.

Desde el proyecto ELLAS, Mujeres y Filantropía del CEDES ([www.cedes.org/ellas-mujeres-y-filantropia.php](http://www.cedes.org/ellas-mujeres-y-filantropia.php)) estuvimos trabajando en alianza con las organizaciones Ela ([www.ela.org.ar](http://www.ela.org.ar)), Fondo de mujeres del sur ([www.mujeresdelsur.org](http://www.mujeresdelsur.org)), Fundación Avon ([www.fundacionavon.org.ar](http://www.fundacionavon.org.ar)), Grow y mujeres líderes sociales para identificar un grupo de ONGs diverso e inclusivo y con representatividad nacional.

Tu organización ha sido seleccionada como referencia y si ustedes están de acuerdo, podrían recibir la donación de parte de Garbarino de una computadora, de mesa o laptop, como a ustedes les resulte más necesario.

Si estás interesada en ser incluida en esta iniciativa de Garbarino, necesitamos que completes el formulario y documentación que te enviamos en archivo adjunto.

Respecto al formulario, el mismo tiene dos páginas: la primera, para que completes con datos de tu organización y la segunda, para que defines qué tipo de computadora querés y una breve descripción de cómo la vas a utilizar para aumentar el impacto en la gestión de tu organización.

En Garbarino estamos convencidos que usar tecnologías facilita y mejora la gestión de las organizaciones, y en ese sentido, contribuye a alcanzar los resultados perseguidos, que, en este caso, son la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas de nuestro país.

ELLAS, Mujeres y Filantropía del CEDES es responsable de la articulación con todas las organizaciones sociales y quedamos a tu entera disposición. Cualquier consulta, no dudes en escribirnos al mail xxxx

Saludos cordiales,

**Proyecto Ellas - CEDES**  
**Georgina**

## Anexo 2

### Estimadas,

Como ustedes saben, para celebrar el día internacional de la mujer, el Grupo Garbarino, se propuso acercar la tecnología a todas las organizaciones de mujeres que trabajan para mejorar las oportunidades de las mujeres y niñas en Argentina a través de la donación de computadoras.

En esta oportunidad les escribimos para formalizar la donación a su respectiva organización. Con este fin, les solicitamos que acudan de 10:00 a 22:00 a la sucursal \_\_\_\_\_ de Garbarino, localizada \_\_\_\_\_ en, provincia \_\_\_\_\_. El Gerente \_\_\_\_\_ les entregará el equipo. Allí les harán firmar la aceptación de la donación y la autorización para el uso de imagen.

¡No se olviden de sacar fotos! Pueden subirlas a sus páginas y compartirlas con nosotros para que las podamos subir a nuestra web.

Con esta acción queremos demostrar nuestro compromiso en apoyar la inserción y el desarrollo laboral de las mujeres en Argentina a través del uso y la educación en tecnologías.

Si querés conocer nuestros esfuerzos, podés ingresar en <https://www.garbarino.com/rse>

Muy cordialmente,

**Natali Barenboim**

**Responsable RSE GG**

## Anexo 3: Listado y ubicación de OSFL receptoras de la donación de computadoras

OSFL beneficiadas por provincia		N°	NOMBRE DE LA OSFL	PROVINCIA	N°	NOMBRE DE LA OSFL	PROVINCIA
		1	SINDECAF (San Nicolás)	Buenos Aires	45	Fundación Propuesta	GBA
		2	Mariposas de Villa París	Buenos Aires	46	Unión de Mujeres de la Argentina	GBA
		3	Comunidad Igualdad	CABA	47	AMUYEN	GBA
		4	Red de Mujeres	CABA	48	FCCAM	GBA
		5	FM15	CABA	49	La Marcha de las Escobas	GBA
		6	Radio Sur	CABA	50	Casa de la Mujer María Conti	Jujuy
		7	Haciendo Caminos	CABA	51	COAJ	Jujuy
		8	La Casa del encuentro	CABA	52	Fundación Siglo XXI	Jujuy
		9	San Pantaleón	CABA	53	Área de Género - Red Puna y Quebrada	Jujuy
		10	FEIM	CABA	54	Awkasisa	Jujuy
		11	Red Argentina de Mujeres viviendo con VIH sida	CABA	55	Juanita Moro	Jujuy
		12	AMUMRA	CABA	56	LEAM	Jujuy
		13	Alerta Cine	CABA	57	ANDHES (Jujuy)	Jujuy
		14	CONAMI	CABA	58	Kuñareca Japovae "Mujeres Raíces"	Jujuy
		15	Azul Solidario	CABA	59	Cooperativa Creciendo Juntas	La Rioja
		16	ELA	CABA	60	Mujeres Campesinas Organizadas	La Rioja
		17	RIPV Argentina	CABA	61	Fundación SIMAS	Mendoza
		18	Lugar de Mujer	CABA	62	Colectiva La Revuelta	Neuquén
		19	YWCA BSAS	CABA	63	ANED	Neuquén
		20	Fundación Global	CABA	64	Comunidad Mapuche Winkul Newen	Neuquén
		21	Cooperativa Nadia Echazú	CABA	65	Las Innombrables	Neuquén
		22	Mansa Ballena	CABA	66	Asociación civil Grupo Encuentro	Río Negro
		23	AMMAR	Córdoba	67	La Mala Junta	Río Negro
		24	Fondo de Mujeres del Sur	Córdoba	68	Mujeres mejorando el Chaco	Salta
		25	SINPECAF Córdoba	Córdoba	69	Sindicato de Trabajadoras Domésticas del Chaco	Salta
		26	Red Nosotros en el Mundo	Córdoba	70	Grupo de Mujeres Guaraníes Est. El Tabacal	Salta
		27	FUNDEPS - Área de Derechos Humanos	Córdoba	71	ADISTAR	Salta
		28	Católicos por el Derecho a Decidir	Córdoba	72	SINDECAF San Juan	San Juan
		29	Grupo de Mujeres de Barrio Ituzaingó Anexo	Córdoba	73	Insgenar	Santa Fe
		30	MULINEC	Córdoba	74	Mujeres Tras las Rejas	Santa Fe
		31	Cecopal	Córdoba	75	Asociación Civil Palabras	Santa Fe
		32	Mujeres del Noroeste	Córdoba	76	Mujeres de la Costa	Santa Fe
		33	Fundación Misión Esperanza	Córdoba	77	Mujeres de Pie	Santa Fe
		34	Organización Barrial La Barranquita	Córdoba	78	Mumalá Santa Fe	Santa Fe
		35	FEIS (Mumala Corrientes)	Corrientes	79	Colectiva Feminista Las Pepas	Santa Fe
		36	Mujeres del Barrio Santa Rosa de Lima	Entre Ríos	80	Enredadera Colectiva Feminista	Santa Fe
		37	Nande Roga Guazú	Formosa	81	Juntas Triunfaremos	Sgo. del Estero
		38	Equipo de Mujeres Campesinas	Formosa	82	Fundación Luz María	Sgo. del Estero
		39	Somos Nosotras	GBA	83	Unidas por un Futuro	Sgo. del Estero
		40	Fundación Espacios de la Mujer	GBA	84	Fundación Ebenezer "Roca de Ayuda"	Tierra del Fuego
		41	SINDECAF Moreno	GBA	85	ANDHES (Tucumán)	Tucumán
		42	Nuestras Huellas	GBA	86	Centro Vecinal 8 de Marzo	Tucumán
		43	MEI	GBA	87	Asoc. Mujeres Trabajadoras Rurales	Tucumán
		44	CEDEM	GBA		"Hilda G. Molina"	

## Anexo 4

- Aviso gratuito en página central de Diario Clarín, viernes 4/03/2016

- Aviso gratuito en página central La Nación, domingo 6/03/2016



## Anexo 5

### Extracto entrevista en Radio Mitre

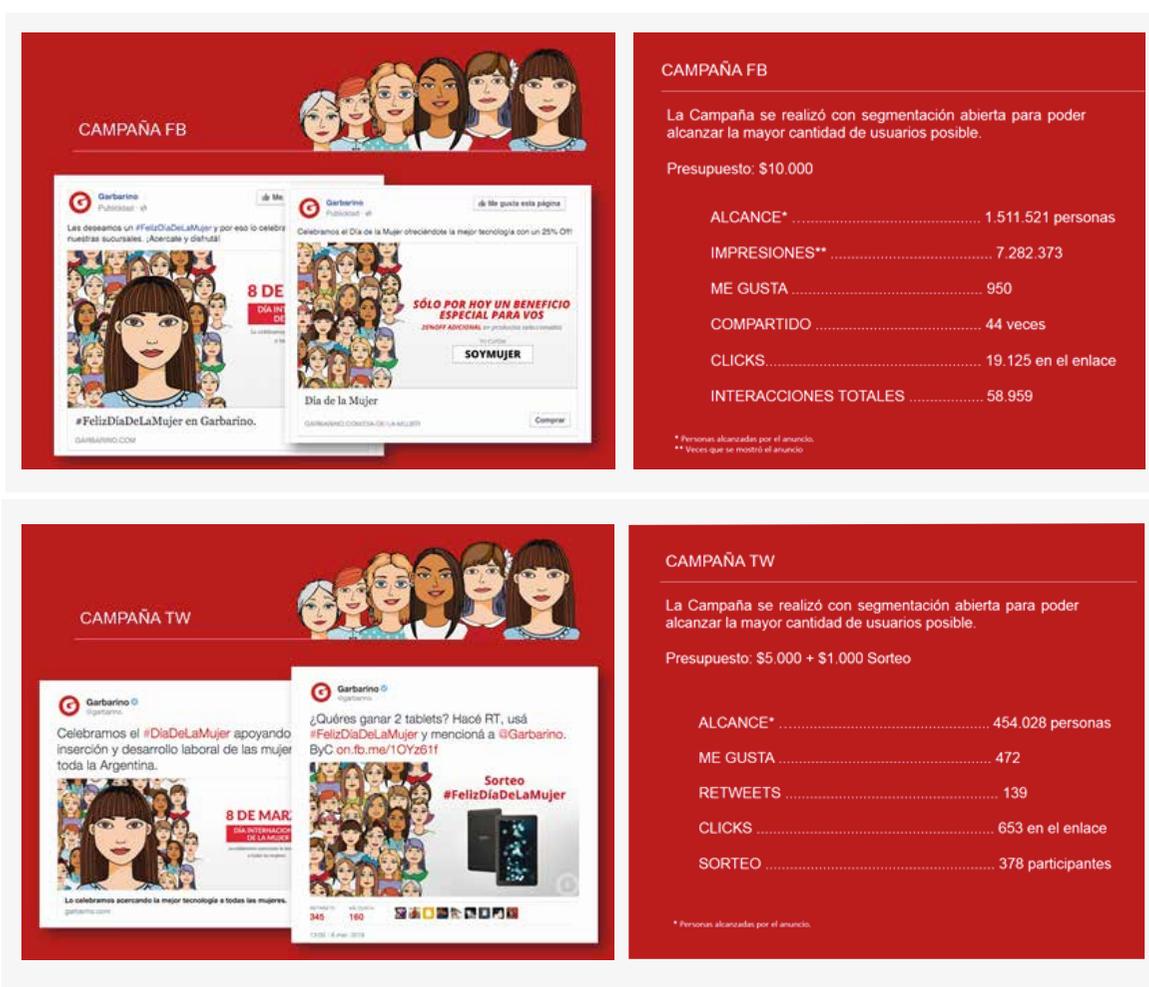
...” El objetivo es poder acercar la tecnología a todas las mujeres con el propósito de que puedan insertarse laboralmente y desarrollarse en las disciplinas que ellas deseen...”

...” La idea es insertarlas en la modernidad y poder darles mayores oportunidades para disminuir la inequidad existente en el país con respecto a la situación de hombres y mujeres...”

...” Es el evento filantrópico corporativo del año el liderar que otras compañías se contagien y vean el potencial que tienen para apoyar al desarrollo de la mujer...”

## Anexo 6

### Impacto en Redes Sociales



### PRENSA - (parte del clipping)

- <http://m.pagina12.com.ar/diario/sociedad/subnotas/294417-77021-2016-03-12.html>
- <https://twitter.com/radiomitre/status/707287145648680960>
- [https://twitter.com/Soy\\_Consumidor/status/707248418083594240](https://twitter.com/Soy_Consumidor/status/707248418083594240)
- <http://vejes.com/audios/201603/08/N46709054.mp3>
- [https://twitter.com/KAA\\_Anunciantes/status/707178834500526080](https://twitter.com/KAA_Anunciantes/status/707178834500526080)
- <https://twitter.com/sitemarca/status/707158244498788352>
- [http://dbiz.today/Tecnobiz/Garbarino\\_junto\\_a\\_la\\_mujer\\_A3wj](http://dbiz.today/Tecnobiz/Garbarino_junto_a_la_mujer_A3wj)
- <https://twitter.com/ibitoday/status/706834933151637505>
- <https://twitter.com/ARetail/status/706872758601265152>
- <http://www.america-retail.com/industria-y-mercado/garbarino-junto-a-la-mujer/>
- <http://www.surenio.com.ar/garbarino-junto-a-la-mujer/>
- <http://www.dossier.net.com.ar/articulo/garbarino-lanza-la-campana-garbarino-mujer/7153>
- <https://twitter.com/DossierNet/status/70576084499551732>
- [https://twitter.com/WnBretail\\_ar/status/705769932736012665](https://twitter.com/WnBretail_ar/status/705769932736012665)



**ACCIONES**

- Se armaron 2 campañas en redes sociales (previa y el Martes 8)
- Se comunicó en el Muro de FB y en el timeline de TW.
- Se armó una campaña en Twitter.
- Se colocó un banner en la home de GARBARINO.COM
- Se incluyó un banner de la acción dentro de Newsletter (Email Marketing) con link a la landing.
- El Martes 8, se hizo el envío de 2 Email Marketing a toda nuestra base: Uno a mujeres con el código de descuento y otro a hombres para comunicar la acción.

**CAMPAÑA EMAL MKT**

<b>ENVÍO 8/3 - PARA VOS (segmento mujeres)</b>	
<b>ALCANCE</b> .....	<b>433K</b>
<b>APERTURA</b> .....	<b>16,5%</b>
<b>CLICK</b> .....	<b>29,9%</b>
<b>CONVERSIÓN</b> .....	<b>0,8%</b>



## IBM ARGENTINA S.R.L

### PROGRAMA DE ACELERACIÓN DE CARRERA PARA MUJERES

Año de adhesión al Pacto Global: N/A

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: Si

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": Si

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad": No

### Introducción

IBM es una de las principales empresas globalmente integradas del mundo. La diversidad de culturas, personas, pensamientos e ideas son imprescindibles para el éxito en el desarrollo de tecnologías innovadoras y de calidad al mercado. Nuestros profesionales (llamados IBMeístas) de todos los orígenes traen talento, dedicación y foco a su trabajo, y se apoyan en IBM para que proporcione un lugar de trabajo que fomente la oportunidad de contribuir al más alto nivel posible.

IBM tiene una larga historia de compromiso con la diversidad, y ha estado siempre a la vanguardia de las políticas de diversidad mucho antes de ser requeridas por ley.

En 1935 IBM reclutó sus primeras mujeres profesionales, y su fundador, T. J. Watson Sr., prometió a las mujeres "el mismo tipo de trabajo por igual salario".

Desde entonces, IBM ha sido reconocida como líder mundial en su compromiso con las mujeres, tanto dentro como fuera de la empresa. IBM nombró a su primera mujer vicepresidente en 1943.

De todas formas, y pese al compromiso de los ejecutivos de la compañía, la industria de tecnología sigue siendo liderada en su mayoría por hombres. Desde IBM buscamos revertir esta tendencia, y que cada vez más mujeres tomen posiciones de responsabilidad y liderazgo. Es por esto que en Latinoamérica en 2010 lanzamos el Programa de Aceleración de Carrera para Mujeres, enfocado al desarrollo de mujeres de alto potencial y performance. Las iniciativas y actividades desarrolladas como parte del Programa se revisan periódicamente y se ajustan a las necesidades del negocio y en función de la retroalimentación que se recibe por parte de las participantes y de sus líderes.

En el diseño del programa participaron diferentes funciones dentro de Recursos Humanos (Desarrollo y Capacitación, Talento, Diversidad e Inclusión), y en la selección de las participantes se involucra a los ejecutivos de las diferentes unidades de negocio, y a los gerentes generales de cada país.

Siendo que la meta es lograr que más mujeres accedan a posiciones de liderazgo y toma de decisiones, el resultado del Programa se mide en base a las promociones concretadas y a cambios de roles (crecimiento lateral).

Las mujeres que participan del Programa de Aceleración de Carrera obtienen mayor visibilidad dentro de la organización (a nivel local y regional) y generan mejores redes de contacto profesional. Asimismo, dado que la pertenencia a estos programas implica un reconocimiento de su performance y potencial su nivel de compromiso y motivación aumenta.

### Descripción del caso

El programa se divide en dos: uno para mujeres que empiezan su carrera de liderazgo hasta gerentes de primera línea, y el otro para gerentes de segunda línea y mujeres con potencial ejecutivo. El primero tiene una duración de un año aproximadamente, y se busca que las participantes desarrollen habilidades de liderazgo y visión de negocio. En función de la posición o categoría en la que se encuentre la empleada, participa de un

grupo específico de cursos y mentorías. Muchas de las actividades son virtuales y la empleada puede adecuarlas a su agenda, lo que le permite tener más flexibilidad y a la vez hacerse responsable por su propio crecimiento.

El segundo tiene una duración de aproximadamente 20 meses y un plan de aprendizaje que busca proporcionar educación, experiencia y exposición relacionada con la carrera y el desarrollo de liderazgo, a través de sesiones presenciales y virtuales, mentorías y otras actividades de entrenamiento no convencionales.

Algunas de las actividades estructuradas que se realizan como parte del programa son: mentorías, un curso específico sobre cómo generar influencia y construir relaciones en ambientes principalmente masculinos, otro basado en una investigación que se hizo entre ejecutivas de IBM de todo el mundo sobre cuáles son las claves para tener éxito en esta compañía, sesiones de coaching individual con un proveedor externo para quienes están próximas a tomar una posición ejecutiva, sesiones de coaching grupal, entre otras.

El éxito de cada programa estará dado por la finalización del mismo por parte de las participantes y por su promoción a nuevas posiciones en IBM.

IBM tiene un fuerte compromiso con diversidad y la igualdad de oportunidades. El avance de la mujer hacia posiciones de mayor responsabilidad es uno de los ejes prioritarios.

Link (en inglés): <http://www-03.ibm.com/employment/us/diverse/>

### Análisis del caso

La selección de las mujeres que participan en el Programa corre por cuenta de cada unidad de negocio en conjunto con Recursos Humanos. Esto se debe a que son las unidades quienes mejor conocen el potencial de las mujeres que quieren desarrollar, y quienes asumen los eventuales costos asociados a algunas actividades.

La participación en las sesiones de capacitación no es obligatoria, sino que se promueve la autogestión y el involucramiento de las mujeres seleccionadas. Esto forma parte del propio aprendizaje y de su compromiso con su propio desarrollo; ellas mismas deben tomar la decisión de formarse, exponerse y asumir el desafío de crecer profesionalmente.

En materia de medición de los resultados, se hace un seguimiento de la participación de las mujeres en las diferentes propuestas (dado que la mayoría de las actividades son virtuales y para que cada una complete a su propio ritmo, en función de su perfil y sus necesidades e intereses) y el crecimiento que van teniendo a partir de su participación en el programa (promociones, cambios de rol, asignaciones internacionales, etc).

### Conclusiones

Demostrar que la empresa está comprometida con el desarrollo profesional de sus empleados, con un foco particular en las mujeres es una excelente herramienta de atracción, motivación y retención de talento femenino. Las actividades que se realizan, si están alineadas con la estrategia de la compañía, también actúan como un poderoso motor y ayudan a fortalecer el compromiso de la empresa para con la igualdad de oportunidades.

Muchas empresas limitan sus actividades de Diversidad e Inclusión a apoyar a las madres que trabajan, ya sea con salas de lactancia, programas de reincorporación luego de una licencia por maternidad, jornadas de trabajo reducidas, trabajo remoto (home office) o coaching/mentorías para madres. Si bien es fundamental trabajar todos estos temas, es clave pensar que no todas nuestras empleadas son madres, y que para ayudarlas a crecer profesionalmente es muy importante darles herramientas concretas asociadas a la estrategia y a la realidad de la industria en la cual operan. De esta manera también reforzamos el mensaje de que para la empresa las iniciativas de Diversidad e Inclusión son un imperativo de negocio y que están 100% alineadas a la estrategia corporativa, y no se limitan a mejorar el clima laboral o a programas de Responsabilidad Corporativa.



## RANDSTAD ARGENTINA

### EQUIDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

Año de adhesión al Pacto Global: 2006

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: Si (2015)

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": Si

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad": No, es anterior

### Introducción

En Randstad Argentina existe el espíritu de la Equidad de Género desde sus inicios como pequeña empresa nacional. Participamos (con nuestra marca anterior, SESA Select) del programa piloto MEGA Equidad de Género junto al INADI y el Banco Mundial en el año 2009. A partir de allí comenzamos a expresar nuestro compromiso en políticas y procedimientos, revisamos nuestras comunicaciones para que sean inclusivas, incluimos indicadores de gestión que nos permitieron la medición de nuestra gestión, y realizamos actividades de sensibilización. Todo esto estuvo monitoreado por el Comité de Equidad de Género, un órgano mixto que incluía las diversas áreas de la empresa. Sobre esta base y a partir del año 2014 comenzamos a trabajar un nuevo Plan, para avanzar en la equidad en el trabajo al interior de nuestra empresa, y empezamos a pensar en extender el compromiso a nuestra cadena de valor. Así surgió el presente programa, que incluye plazos bianuales y nuevos objetivos e indicadores de medición. Desde la adhesión de nuestra empresa a Pacto Global en el 2006 trabajamos enfocados en tales principios y desde la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015, pusimos nuestro eje en adoptar ese marco rector que consolida todos los esfuerzos empresariales. En este caso, nos convoca el Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

## Descripción del caso

En Randstad Argentina nos dedicamos a brindar servicios integrales de Recursos Humanos, y nuestra misión es dar forma al mundo del trabajo. Por tal motivo, creemos que tenemos una ventaja inmejorable para ser promotores de cambio en el mercado del trabajo. Asumimos el desafío de la equidad de género basándonos en nuestra experiencia en el empleo y nuestra capacidad de generar modificaciones en nuestra cadena de valor y en nuestro sector y debido a que la equidad de género es un elemento transversal constitutivo de la Agenda de Trabajo Decente.

A partir de relevamientos estadísticos en Argentina y América Latina, surgen grandes inequidades en el acceso al mercado laboral entre mujeres y varones. Las tasas de desempleo (en 2015, la tasa de desempleo femenino sobrepasaba el 8% y la masculina llegaba apenas al 6%) y precariedad (la tasa de empleo no registrado alcanza un 42,3% de la población de 18 años y más. Entre las mujeres trabajadoras, el 47,5%, tiene empleos no registrados, mientras que este porcentaje disminuye a un 38,1% para los hombres.) son mucho más altas para ellas que para ellos, sumada a la sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado (las mujeres dedican casi el doble de tiempo que sus pares varones -6,4 hs. por día vs. 3,4 hs.- a estas actividades). Por otro lado, las mujeres asalariadas también perciben desventajas a la hora de percibir sus remuneraciones: en promedio, ganan un 27% menos.

La posibilidad que nuestra empresa gestione con enfoque de género nos pone en camino para enfrentar todo tipo de desafíos, desde detectar la inequidad salarial y corregirla hasta brindar licencias equitativas y contribuyan a redistribuir de una manera más justa el trabajo doméstico. Comenzamos a ejecutar este programa trabajando para que sea un ejemplo replicable en cualquier empresa y en cualquier contexto, por lo que resulta un caso de éxito clave.

## Análisis del caso

En Randstad creemos que para generar igualdad de oportunidades de Acceso al Empleo, debemos trabajar con foco en el cambio cultural de nuestra gente y de los ciudadanos involucrados en nuestra cadena de valor a través de tareas de sensibilización de la gestión con Enfoque de Género en todos los espacios en los que compañía tenga oportunidad de hacerlo. Nuestro primer objetivo es el personal jerárquico de la compañía y nuestro personal interno, usando todos los recursos de comunicación disponibles.

El puntapié inicial del Programa fue dado por el área de Public Affairs y Sostenibilidad de la empresa, pero principalmente es fortalecido por la Alta Dirección, más precisamente la CEO, quien personalmente también se preparó en el tema y se comprometió con los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs). Para comenzar a trabajar realizamos una autoevaluación considerando indicadores de Global Reporting Initiative, y algunos propios confeccionados para tal fin:

- . Número de Empleados desglosado por sexo.
- . Número de Empleados desglosado por tipo de contrato desglosado por sexo.
- . Tamaño de la plantilla de empleados desglosados por región y sexo.
- . Empleados externos desglosado por sexo.
- . Número de nuevas contrataciones laborales desglosados por franja etaria y sexo.
- . Tasa de nuevas contrataciones por rango etario y sexo.
- . Bajas por rango etario y sexo.
- . Número y tasa de rotación de empleados, desglosados por franja etaria, sexo y región.
- . Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la licencia por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.
- . Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral.
- . Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.
- . Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional, sexo, edad, pertenencia a otras minorías y otros indicadores de diversidad.
- . Brecha salarial.
- . Tasa de acceso a los ascensos profesionales, es decir, cantidad de mujeres y hombres que se postulan y acceden a ascensos profesionales en la organización.
- . Número de colaboradores desglosado por sexo.
- . Nuevas contrataciones colaboradores desglosado por sexo.
- . Número de colaboradores por rubro de actividad desglosado por sexo.
- . Salario de colaboradores por rubro de actividad desglosado por sexo.

Una vez recibido el estado de situación de la empresa de cada una de las áreas reportantes, nuestra CEO presentó los resultados al equipo directivo y a la alta gerencia, a través de gráficos e informes, para comenzar con la sensibilización sobre el tema. Se planteó a los Gerentes y Directores que definan políticas y procedimientos acordes, para transversalizar el compromiso.

A continuación de lo mencionado, se realizó un Taller de Diversidad de la mano de un capacitador externo especializado, con el objetivo de profundizar la sensibilización. También en este espacio trabajamos el tema de la inserción laboral de personas transgénero, que muy habitualmente se ven expuestas a tratos discriminatorios.

Nuestro próximo paso es capacitar y sensibilizar a los mandos medios y el personal de línea, con un manual confeccionado exclusivamente para tal fin.

Para abrir nuestra empresa a los nuevos tipos de familia “surgidas” a partir de las leyes de Identidad de Género y de Matrimonio igualitario, nos encontramos trabajando en documentos internos de manera de garantizar el goce de todos los derechos por igual:

- Licencia por paternidad: ampliada a 15 días.
- Política de Equidad de Género: modificada para incluir minorías sexuales. Foco en Diversidad Sexual. Con un nuevo abordaje actualmente se denomina Política de Gestión con Enfoque de Género y busca erradicar todo tipo de discriminación por género e incorporar el enfoque de género en todos los procesos de la organización.
- Revisión de los procesos de registro de la compañía para confeccionar un documento que nos permita manejar profesionalmente y a través de un protocolo escrito, el cambio de género de colaboradores y personal interno.

Por cada área nos propusimos:

#### Comité Directivo y CEO:

- Incorporación de funciones de Comité de Género en el Directorio.
- Inclusión de objetivos de Equidad de Género en el Plan de Negocios.
- Garantizar la comunicación de todas las iniciativas en tiempo y forma.
- Liderazgo del proceso de Autoevaluación en Equidad de Género.

#### Dirección de Capital Humano:

- Incorporación de nuevos indicadores para la medición de impactos del Programa.
  - . Brecha Salarial.
  - . Tasa de acceso a los ascensos profesionales desglosada por género.
  - . Licencias de cuidado familiar (registro).
- Revisión de licencias por maternidad y paternidad del Personal Interno (al 2017) ampliación de licencia por paternidad a 15 días.
- Revisión relativa a Conciliación familiar laboral - políticas de cuidados, Teletrabajo (Home office), Jornada reducida por lactancia y otros que ya estaban operativos pero que no tengan procedimientos escritos.
- Capacitación de todo el personal en la temática de equidad de género.
- Procedimiento adaptación de nuestras políticas internas a las nuevas regulaciones de Identidad de Género y Matrimonio Igualitario.
- Registro de licencias especiales.
- Revisión de mecanismo de denuncia de irregularidades y políticas de equidad y no discriminación, y comunicación periódica al personal interno y colaboradores. Garantizar su comunicación periódica.

#### Dirección de IT y Calidad:

- Revisión de las políticas y procedimientos de Equidad de Género, no discriminación, reporte de irregularidades y otras, aplicando el Enfoque de Género y compromiso con el Empoderamiento de la Mujer.
- Publicación de las políticas actualizadas.

#### Dirección de Marketing y Comunicaciones:

- Comunicación de los documentos, políticas y procedimientos - relacionados con Enfoque de Género - actualizados a todo el personal con el material que les derive Calidad y usando las vías que consideren más adecuadas.
- Medición de impactos de las comunicaciones relacionadas con la temática.
- Soporte para los eventos nacionales relacionados con la temática. Trabajo conjunto con Asuntos Públicos y Sostenibilidad.
- Apoyo en la participación de campañas de comunicación relacionadas con el tema.
- Empresas contra la violencia hacia las mujeres: participación en las campañas de prevención de violencia hacia las mujeres junto a la R.e.d., E.L.A y Fundación Huésped.

#### Dirección de Asuntos Públicos y Sostenibilidad:

- Diagrama técnico, liderazgo y coordinación del Programa.
- Presencia y acción en mesas de trabajo relativas a la temática.
- Creación de redes de trabajo y alianzas público-privadas relacionadas con la Equidad de Género, buscando crear impactos positivos en territorio.
- Elaboración del Manual de Equidad de Género para el personal interno.

#### Gerencia de Operaciones:

- Medición de indicadores relacionados con la temática, mencionados anteriormente.
- Asesoría en protocolo de cambio de género para colaboradores.

En Randstad Argentina comenzamos con esta tarea de trabajar por la equidad de género pensándonos como un agente de cambio fundamental en el mundo del trabajo. Nuestro objetivo último es ser un referente de empleador equitativo, para generar conciencia en el sector empresario y acompañar a nuestros clientes y colegas en el camino de la igualdad.

## Conclusiones

Este programa de Equidad de Género y Empoderamiento de la Mujer nos lleva a realizar aprendizajes muy importantes e insoslayables.

Creemos que es fundamental contar con el apoyo y el liderazgo de la alta dirección de la empresa en el emprendimiento de revisar indicadores clave para la gestión. De lo contrario, no podríamos avanzar lo suficiente. Es clave también que el comité de ética se encuentre conformado por los directores y los cargos jerárquicos de la empresa, de modo que puedan discutir, tomar decisiones y velar por que no se vulneren los compromisos asumidos al respecto.

El proceso de sensibilización y concientización interna (aunque tome años completos) no se pueden obviar, porque de lo contrario el programa estaría destinado a fracasar. Las empresas tienen que reconocerse como espacios inclusivos, conscientes de que las leyes que existen al respecto no son

suficientes si las empresas no elaboran políticas y planes de beneficios tendientes a lograr la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en forma transversal dentro de la compañía.

Por otro lado, aprendimos que es importante tener un dispositivo de denuncia de irregularidades por estas situaciones y darles el tratamiento confidencial y correspondiente. Uno de los grandes problemas de las situaciones de violencia o discriminación es que muchas veces no se llega a una compensación o solución acorde a la problemática, o se le da tratamiento inadecuado o insuficiente.

Otra clave es ponerse objetivos para cumplimientos de metas a mediano plazo, con mediciones periódicas para monitorear cualquier desvío o necesidad de ajuste de algún procedimiento interno.

Creemos que la nuestra es una práctica de referencia porque estamos trabajando en el compromiso de gestionar con enfoque de género nuestra organización desde hace muchos años y en forma gradual. Contra pruebas y errores, fracasos y éxitos hemos implementado, modificado y ajustado nuestras políticas y procedimientos. Estos resultados pueden ser utilizados por toda organización que quiera emprender su camino hacia la gestión en equidad de género y por la posibilidad de replicar estos procedimientos es que la consideramos una buena práctica.

Hoy compartimos el resumen de todo ese camino que seguimos transitando con la intención de que sea mayor la cantidad de empresas que sumen los impactos necesarios para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente los relacionados con la equidad de Género y con la reducción y eliminación de desigualdades, así como los que hacen que el trabajo sea cada vez más inclusivo y decente para todos y todas.

Sabemos que cuanto más diversa sea la inclusión laboral de las personas, en forma regulada y decente, la economía será más próspera y estaremos contribuyendo además a la eliminación de la pobreza, mejorando la calidad de vida de miles de familias en nuestro país y región.

### **Bibliografía / Referencias**

. *Aportes para el desarrollo humano en Argentina. Género en cifras: mujeres y varones en la sociedad argentina.* / 1.a ed. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2011

. *Trabajo decente y equidad de género en América Latina.* Santiago, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 2006



## **RENAULT ARGENTINA**

PLAN WOMEN @ RENAULT



Año de adhesión al Pacto Global: **2005**

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: **Si**

Participa del Grupo “Empresas por la Igualdad”: **Si**

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo “Empresas por la Igualdad”: **No**

### **Introducción**

El programa nace a mediados de 2010 a nivel internacional. Es un plan de acción del Grupo Renault que busca reforzar la complementariedad en el seno de los equipos de trabajo, un eje vital de mejora para la performance de la compañía.

Se articula mediante la interacción de las áreas de Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Empresaria, llamada en Argentina en la actualidad Sustentabilidad.

La misión del programa es acompañar e implementar el eje estratégico de Renault “Diversidad”, proponiendo una red de intercambio con ideas innovadoras, nuevas dimensiones de negocio y aproximación con los diferentes mercados.

El plan fue bautizado con el nombre Women@Renault (W@R), no obstante ello la red está compuesta por todos los colaboradores que quieran voluntariamente suscribirse sin clasificación por sexo.

A nivel global es monitoreado por 2 órganos especiales:

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

- El Women-Veinte (W20) compuesto por posiciones relevantes de los distintos sectores de la organización, quienes actúan como representantes de los miembros de la red, promoviendo entre sus acciones equipos mixtos en el seno de la compañía y sus empresas asociadas.

El Grupo Renault está inserto en 125 países. El Programa Women@Renault busca nombrar pilotos corporativos de alto nivel jerárquico en cada lugar de negocio, en procura de liderar el programa en sus empresas nacionales, brindando cobertura territorial más allá de la casa matriz en Francia.

El origen del programa W@R se da en el seno del Comité Ejecutivo Mundo. Se basa en los resultados de los trabajos del grupo de reflexión W@R global presentados en el Women's Forum de 2009 y validados por dicho comité ejecutivo del grupo el 11 de marzo 2010.

Para el caso es relevante compartir algunos mensajes del mensaje de Carlos Ghosn, CEO de la Alianza Renault-Nissan en ocasión del Forum, manifestando su mirada sobre el crecimiento impulsado por motivos de género.

"Nuestro compromiso relativo a la diversidad es una ventaja competitiva que nos ayuda a responder mejor a las expectativas de nuestros clientes en el mundo en particular en un período en el que los mercados emergentes se vuelven los motores de la economía".

"La alianza Renault-Nissan mantiene su compromiso de aprovechar plenamente nuestro talento global y de cerrar la brecha de género, estamos viendo un avance gradual hacia ese objetivo cada año".

"Contratar y promover mujeres es algo que es bueno no sólo para la sociedad, lo es también para nuestro negocio, ya que las mujeres deciden o influyen en la gran mayoría de las compras de vehículos a nivel mundial".

"Es importante tomar en cuenta la forma en que ellas ven el producto", afirmó Carlos Ghosn. "Tener a mujeres en posiciones de liderazgo se convierte en un tema de negocios sobre todo cuando es una decisión en pro de la marca. No solo es una cuestión económica, sino también un tema de competitividad".



**Carlos Ghosn**  
Chairman, France and Japan



Respecto de los grupos de interés involucrados, es dable mencionar que el plan está inscripto desde su lanzamiento como una estrategia de negocio con indicadores Key Performance Indicator (KPI) de cumplimiento estricto.

La decisión de Presidencia Grupo se alinea en la política de RRHH Corporate garantizando la igualdad de oportunidades para todos los integrantes de la organización y a la política de Capital Humano - Diversidad de la Dirección de Responsabilidad Social de la Empresa Corporate.

A fin de comenzar con el programa el grupo realizó una puesta en conocimiento del contexto al inicio, compartiendo lo observado con todo el grupo.

Es importante remarcar que si bien el ejercicio se realizó para la Alianza Renault-Nissan se detalla al pie lo correspondiente a RENAULT:

### Contexto Inicio Global

17 % de los asalariados son mujeres (contra 10% en 1999)

17 % de los puestos de Management ocupados por mujeres

3 miembros de cada 10 del Comité Ejecutivo Grupo son mujeres (la proporción más importante de la industria automotriz)

### COMITÉ EJECUTIVO Grupo RENAULT

Doce miembros del comité ejecutivo donde 2 son mujeres, una iniciativa súper importante dado que fue un órgano tradicionalmente gestionado por caballeros.



**Carlos Ghosn**  
Presidente  
Director General Alianza

**Mouna Sepehri**  
Vice Pte. Delegado Presidencia  
Miembro Alianza



**Marie-Francoise Damesin**  
Vice Pte. RRHH Alianza, RRHH Grupo

## Descripción del caso

Con el fin de describir el caso W@R es interesante enumerar los objetivos que éste persigue, como así también el plan de acción definido en ocasión del análisis.

### Objetivos

- Beneficiar al grupo con los talentos femeninos.
- Generar un mejor equilibrio entre hombres/mujeres.
- Atraer y retener a las mujeres en Renault.
- Mejorar la posición de la mujer en términos de imagen y grupo.
- Incrementar el porcentaje de mujeres que accedan a los planes de carrera.
- Trabajar en sintonía con la política de RRHH para la igualdad en las posibilidades.
- Trabajar en sintonía con el eje Diversidad de la política de R. S. de la Empresa.
- Aportar conocimientos y visiones femeninos en la comercialización de nuestro producto en los diferentes mercados.

### Planes de acción que promueve:

#### En base al KPI Diversidad

1. Fijar un objetivo de reclutamiento de mujeres, política de ingreso:
  - 1.1. Alcanzar 30% de mujeres en ingeniería y de perfiles técnicos - 50% de perfiles comerciales.
2. Hacer conocer la política de igualdad salarial hombres / mujeres en Renault y garantizar su aplicación.
3. Actuar más ampliamente en favor del equilibrio entre vida profesional y personal:
  - 3.1. Ofrecer una mayor flexibilidad en teletrabajo y de los servicios de cuidado de niños en los sitios principales del Grupo.

#### En base a la evolución de mentalidades y movilización de talentos

1. Sistematizar las entrevistas de sensibilización a la diversidad llevadas a cabo por el Management.
2. Optimizar la gestión de las carreras:
  - 2.1. Identificar los candidatos en todos los planes de sucesión de los puestos de mayor jerarquización calificados como A y B presentados durante los Comités de carreras.
  - 2.2. Desarrollar las competencias específicas y pistas de carreras correspondientes.
3. Acompañar la diversidad con formaciones específicas:
  - 3.1. Seminario sobre el Management de la diversidad.
  - 3.2. E-learning sobre la diversidad para todos los managers.
  - 3.3. Formación de leadership femenino a las managers nombradas en las posiciones clave Mentoring.

## Análisis del caso

En Argentina el programa se desarrolla desde el 2011, coincidiendo con la integración de una profesional mujer y argentina al comité ejecutivo local en la posición de Dirección de Calidad, más tarde se sumó una ejecutiva a la Dirección Financiera y finalmente en 2015 a la Dirección de Comunicación & Sustentabilidad, siendo cada una de ellas piloto del plan para el período 2011-2016.

En la actualidad el Comité de Dirección está integrado por dos mujeres, Silvina Mesa al frente de la Dirección Financiera y Julieta Rotger en Comunicación & Sustentabilidad, ejerciendo esta última el pilotaje actual.

## Renault Argentina - COMITÉ EJECUTIVO



**Ing. Fernando Peláez Gamboa**  
Presidente y Director General de la Empresa

Sobre un total de 11 miembros 2 son mujeres.



Comité en pleno al momento de despedir a Thierry Koskas, Presidente y Director General Anterior

Para describir la operatoria del programa, se toma como marco de referencia la propuesta del presidente grupo Carlos Ghosn que enmarca a la diversidad en género para la organización como un activo fundamental y estratégico.

Las razones puntuales que motivan esta estrategia son:

- a) **INNOVACIÓN**, su aporte es vital en un modo de enriquecer la mirada, adicionando la otra parte de la misma.
- b) **CLIENTE**, la búsqueda de la satisfacción, la empresa considera que debe reflejar en su seno interno la diversidad que se presenta en los compradores de su producto.
- c) **MOTIVACIÓN**, consolidar el compromiso de los empleados, la compañía necesita profesionales mujeres en puestos clave de modo que otras colaboradoras vean reflejada en la trayectoria de las ejecutivas el modo de progresar en la empresa.

El umbral del alcance del programa en Argentina, se monitorea con 2 indicadores.

1) el porcentaje de mujeres en puestos clave ocupados en posiciones de Dirección y Gerencia.

2) el porcentaje de reclutamientos de mujeres, presentando mínimamente en cada terna de postulantes al menos una mujer.

Al momento de tomar la iniciativa en Argentina, la situación de gestión de management era muy desproporcionada, puede observarse en la fotografía al pie, tomada en ocasión del encuentro de gerentes en 2011.

## Descripción del caso



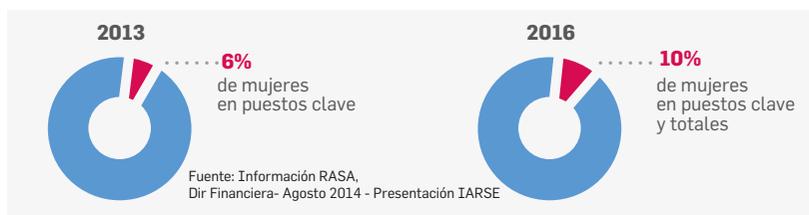
Encuentro de Management Renault Argentina, Rosario 2011

Al observar la imagen se detecta que casi no había mujeres en posiciones de mando, tomando en cuenta que en la misma se integró a las 3 coordinadoras de la actividad que no pertenecían a los puestos mencionados.

Una vez detectada la falencia, la pregunta no se hizo esperar, ¿Por qué hay tan pocas mujeres en los puestos claves de Renault Argentina? Solo un 6% de mujeres, sobre un total de más de 80 ejecutivos eran 5 las profesionales femeninas. En paralelo en el órgano de gobierno de la Región América, la compañía ya contaba con un 10% de colaboradoras en puestos de mando y el 17% de presencia femenina en el management a nivel global.

Fue así que el Presidente y Director General de Renault Argentina del momento replicó el eje de diversidad como un punto estratégico para nuestro negocio en el país.

Renault en Argentina asume el compromiso para el 2016 de crecer en 4 puntos porcentuales en el indicador de mujeres en posiciones de mando clave, y pasar del 6% de participación femenina al 10% a fin del periodo, una tarea desafiante, poniendo manos a la obra de manera inmediata.



Realiza un trabajo colectivo en conjunto, involucrando transversalmente al Comité de Dirección, el equipo de management gerencial y a un grupo de profesionales seleccionadas por las respectivas direcciones.

Como puesta a punto del tema se compartió al directorio local en pleno la situación analizando en conjunto los indicadores oficiales país y de la empresa planteando que:

\*Si el 42% de las Población Económicamente Activa (PEA) estaba compuesta por mujeres.

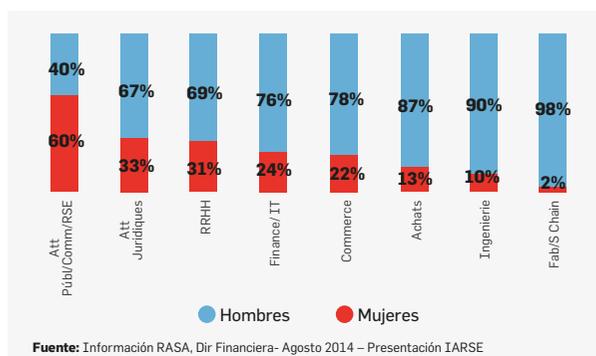
\*Si prácticamente el 10% de estas trabajan en alguna rama de la Industria sobre un 33% de varones.

\*Si el 50,4% de los estudiantes universitarios y post universitarios en Capital Federal y Gran Córdoba son mujeres.

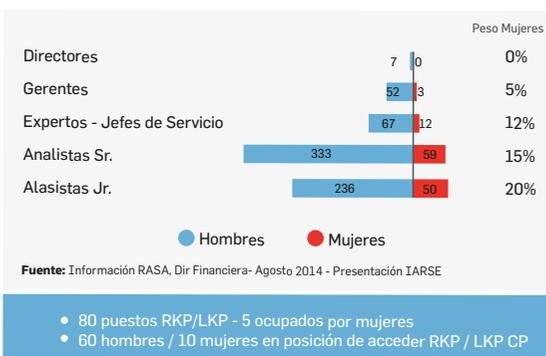
Todo indicaba que era posible contar con el potencial femenino necesario para que se integre a la empresa.

Una vez conocido los indicadores y aprobada la estrategia de trabajo, con el fin de concientizar y brindar un concreto cuadro de situación se realizaron cuatro encuentros informativos a los líderes de la empresa compartiendo con ellos tanto los indicadores internos como la distribución de población clasificada por género, en cada área de la empresa y la participación de ésta en la pirámide jerárquica.

### Distribución de género por dirección; participación femenina puestos jerárquicos



### Composición - Mano de obra Mensual - Nivel Jerárquico - 2010



Se realizó un proceso de Benchmarking, efectuado con los fabricantes de automotores del país, en base a los datos relevados por los expertos de Recursos Humanos de la compañía.

### Distribución posiciones femeninas en la industria automotriz

COMPARATIVA 2014	RENAULT	WOLFGANG	RENAULT Ambición 2016
% Mujeres Directores/Gerentes	3,5%	10,2%	10%
% Mujeres sobre efectivos totales	5%	6,8%	10%
Cantidad de mujeres fabricación y supply chain	10%	76%	60%
Equilibrio de estructura (% mujeres directores y gerentes/ %mujeres mensualizadas)	23%	49%	N/A

Fuente: Información RASA, elaborado RRHH Presentación CDA DIFI Agosto 2014

Con conocimiento de estas cifras planteadas sobre la mesa, se plantearon objetivos de cumplimiento a nivel de cada Dirección y para la consecución de los mismos se definieron las acciones a implementar para lograr el desarrollo profesional de las mujeres, poder atraerlas y retenerlas.

Iniciativas encausadas en diferentes ejes:

- 1) Priorizar en las búsquedas externas los perfiles femeninos que cumplieran con los requisitos previstos para el puesto, para todas las áreas de la empresa (Ingeniería, Marketing, Recursos Humanos, Legales, Comercialización, Calidad o Financiera).
- 2) Gestionar charlas in Company con oradoras exitosas de todos los rubros, pudiendo compartir la experiencia de haber sobrepasado el techo de cristal y mantener una vida personal rica, sin descuidar su carrera profesional.
- 3) Interactuar con la participación activa del público interno y externo en demostraciones de test drives, oferta de accesorios y beneficios exclusivos para mujeres en el programa de fidelización "Mi Renault".
- 4) Planear la carrera y cuadros de reemplazos, contando con potenciales colaboradoras en los mismos.
- 5) Equilibrar la vida personal con la vida profesional, es un ítem que también tomo en cuenta la empresa, para ello incorpora los viernes flexibles, pudiendo trabajar hasta el mediodía, compensado las horas durante la semana.
- 6) Implementar el teletrabajo en posiciones que son posibles de gestionar.

El presidente de Renault Argentina del momento validó los objetivos fijados para la compañía y realizó un seguimiento exhaustivo de los mismos.

El programa se desplegó en toda la organización y todos los empleados de la compañía tomaron conocimiento de la estrategia lográndose así una visión compartida, poniendo en relieve la importancia vital para la compañía de contar con perfiles complementarios y diversos dentro de los equipos de trabajo.

Puesto en marcha el plan de acción, al cierre del 2014 el porcentaje de mujeres en puestos claves se elevó del 6% al 8%.

En 2015, Renault redobló su desafío y se convirtió en la primera automotriz local que firmó las WEPs. Así, junto a otras 8 empresas líderes en su rubro y 1 mutual, Renault Argentina manifestó su compromiso público a favor de la igualdad de género en el mercado laboral, suscribiendo su adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres elaborados por el Pacto Global y ONU Mujeres.

Como parte del compromiso del Grupo Renault, Argentina tuvo participación en el Women Forum Mundial en Deauville Francia, en Noviembre de 2015, con el fin de compartir las acciones locales y experimentar charlas, exposiciones y talleres de trabajo. Una experiencia muy productiva y que permite seguir profundizando las acciones locales.

También, a partir de este año la empresa se suma al grupo de Red de Empresas por la Diversidad que organiza la Universidad Torcuato Di Tella.

En evolución de los planes efectuados y comprometidos, compartimos la información actual de Renault Argentina, en comparación con los últimos tres años:

Balance W@R  
Renault Argentina  
Diciembre 2016

	2013	2014	2016 (En)
Mujeres en CDA	0%	0%	17%
Mujeres en puestos clave	6%	13%	16%
Mujeres totales (*)	6,9%	6,8%	9,3%
Reclutamientos mujeres		41%	45%

(\*) Mujeres totales: Grupo Renault (incluye empresas vinculadas)  
Fuente: Base RRHH Diciembre 2016

## Conclusiones

Luego de su lanzamiento en 2011, los progresos en materia de diversidad de género en Renault Argentina son significativos. La compañía hizo y continúa haciendo progresos en su compromiso con el cierre de la brecha de género en cuanto a las oportunidades y desarrollo en el ámbito laboral. Las encuestas internas de clima y de percepción del lugar de trabajo, determinaron que la mayoría de los colaboradores están en conocimiento de que la compañía para la que trabajan busca reclutar, retener y hacer crecer la carrera de las mujeres.

El porcentaje de mujeres colaboradoras en Renault ha aumentado año a año, en particular en los niveles de toma de decisión. Hoy las mujeres representan más del 9% del total de los colaboradores en todo el país, lo que implica un crecimiento respecto del 2013 cuando este total era del 6,8%.

Las mujeres ocupan el 16% de las posiciones clave, de toma de decisión, lo que representa un crecimiento en relación con el 6% que se registró en 2013. En el Comité de Dirección, el mayor nivel jerárquico del gobierno corporativo de la compañía, hoy el 17% de los puestos está ocupado por mujeres. En 2013, no existían mujeres en la alta dirección de la empresa en el país. Es interesante mencionar que las mujeres profesionales llegan al 25,4% de la población total de la empresa sin tomar en cuenta los operarios.

Como aprendizaje corporativo, es interesante empezar mencionando que a nivel mundial, Renault es líder en la industria automotriz en términos de mujeres en puestos de alta dirección. Dos miembros del Comité Ejecutivo compuesto por 11 personas, son mujeres: Mouna Sepehri, Vice Presidente Ejecutiva Adjunta a la Presidencia y Marie-Françoise Damesin, Vicepresidenta Ejecutiva de Recursos Humanos. Además, Damesin es Vice Presidente Ejecutiva de Recursos Humanos de la Alianza Renault Nissan.

Renault dejó claro que se propone contar con un 30% de mujeres en los puestos de ingeniería o técnicos y 50% en los puestos comerciales, en todo el mundo, y llegar al 25% de posiciones clave globales en 2017.

En este sentido difundir claramente, tanto a nivel externo como interno, los ambiciosos objetivos de la compañía a nivel global en cuanto a la diversidad, con el mismo énfasis y valor estratégico que se difunden los objetivos comerciales e industriales, fue claramente un factor de cohesión y motivación de los colaboradores en torno a la idea de la diversidad de género dentro del Grupo.

El programa Women@Renault es una práctica empresarial de referencia que logró movilizar preconcepciones y prejuicios. Se instaló la idea de que a pesar de que la industria automotriz es percibida como para "varones" es una rama súper interesante para trabajar, donde la mujer sabe que puede integrar y ser parte desde todas las posiciones. Y que es la empresa la que requiere de perfiles diversos y complementarios para desarrollar su estrategia de crecimiento y lograr el éxito buscado. Fue y es muy importante el acompañamiento y compromiso del CEO que sin lugar a dudas facilitó la tarea de gestión.

## GRUPO TELECOM ARGENTINA

### ACOMPañAMIENTO A PERSONAS TRANS

Año de adhesión al Pacto Global: 2004

Firmante de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres: Si

Participa del Grupo "Empresas por la Igualdad": Si

¿La iniciativa presentada surge como consecuencia de la participación en el Grupo "Empresas por la Igualdad": No

### Introducción

Todas las organizaciones están conformadas por personas que configuran plantillas diversas, ya sea por su origen, nacionalidad, creencias religiosas, género, sexo, edad, formación, estilo de trabajo, orientación sexual, entre otros.

El Grupo Telecom, cuenta con presencia en todo el territorio argentino y en él trabajan más de 15 mil colaboradores. Esto ya es Diversidad y muy amplia; y nos interpela a gestionar la diversidad en el día a día. Somos diferentes, tenemos distintos gustos, opiniones, formas de ver las cosas y de pensar. Y esta diversidad es la que nos enriquece como Grupo.

Nuestro compromiso con la diversidad nos llevó a explicitar en el marco de nuestras políticas internas la No Discriminación. Y además implica revisar, aprender y desarrollar constantemente herramientas y políticas que se ajusten a las transformaciones de la sociedad y que respondan a los principios del respeto de la diferencia dentro de la compañía.

De ahí que, las iniciativas sobre diversidad e inclusión van incorporando a la empresa nuevas realidades sociales, más allá de las clásicas que debemos continuar trabajando y profundizando.

Es así como al interior de la organización se presentan conversaciones y preguntas sobre otras dimensiones de la diversidad que debemos abordar. Entendiendo que algunas de ellas son más complejas que otras. Su no tratamiento no implica que sean invisibles, sino que es un problema cultural que nos afecta a todos por igual.

En lo que respecta a las personas trans nos encontramos frente a una temática muchas veces desconocida, que puede generar incomodidad; miedos; creencias negativas, basadas en prejuicios y desinformación; e incluso, no saber cómo abordarla desde el ámbito laboral.

Más allá de los esfuerzos orientados a generar espacios de inclusión e integración de la diversidad, aún hoy las identidades sexuales diferentes a la heterosexualidad son invisibilizadas en los espacios de trabajo. La sexualidad queda relegada a la vida privada de las personas.

Sin embargo, no podemos olvidarnos del tiempo que cada uno de nosotros pasa en el trabajo y de la importancia del trabajo como espacio de sociabilización, lo que muchas veces supone un esfuerzo adicional que las personas LGBTI deben realizar para no dar a conocer su orientación sexual; lo cual puede redundar en cuadros de stress, ansiedad, o hasta el punto de no hacer libre uso de sus derechos, por ocultar dicha orientación sexual.

Y allí es donde decidimos poner el foco, luego de atravesar un camino de varios años de trabajo generando políticas y prácticas de sensibilización para promover la inclusión en nuestro ámbito laboral, en torno a otros ejes que hacen a la diversidad.

Trabajar con las personas trans y con otros colectivos de la diversidad sexual implica trabajar en pos de la visibilización de cada uno de ellos. Trabajar en moldear la cultura organizacional para derribar mitos y prejuicios, y para construir una cultura que propicie el respeto y la valoración de las diferencias, el trato igualitario y la no discriminación. Implica generar espacios formativos y de sensibilización para acompañar dichos cambios, e impulsar espacios de trabajo en los que puedan expresarse libremente, mostrarse y vivir plenamente como cada uno de los que conforman la organización. Y apuntamos a que este camino de la Diversidad y la Inclusión se viva en el día a día y en las acciones cotidianas.

El trabajo en diversidad sexual, enmarcado en un programa más amplio de Diversidad e Inclusión, se desarrolla desde 2012 teniendo en cuenta dos aspectos: el cultural y el del cuidado de las personas.

En este sentido se han realizado acciones tales como talleres, charlas y e-learning para colaboradores, charlas y guías para padres y madres con el fin de abordar el tema de la diversidad sexual y comunicaciones en general para continuar sensibilizando respecto a la temática.

Estas actividades tienen una continuidad como parte de un proceso de sensibilización y capacitación permanente en diversidad sexual que busca llegar a los diferentes niveles de la empresa.

Además, las investigaciones internas realizadas pusieron de manifiesto que nuestros colaboradores veían la importancia de trabajar en la concientización y sensibilización en relación con la diversidad sexual. 7 de cada 10 colaboradores consideraban importante y muy importante que en la empresa se “hable” del tema.

Estos estudios, sumados a las transformaciones sociales y nuestro trabajo previo sobre diversidad nos mostraron la necesidad de trabajar en estas temáticas bajo el espíritu de valorar y reconocer la riqueza de nuestra propia diversidad.

En este marco, es que nace la iniciativa de Acompañamiento a personas trans orientada a los colaboradores del Grupo Telecom, con el objetivo de garantizar el derecho a la identidad de género. Esa iniciativa es el resultado del trabajo articulado entre diferentes áreas de la Dirección de Capital Humano del Grupo Telecom.

## Descripción del caso

A las empresas se nos plantea un gran desafío: generar espacios laborales en donde se garantice el respeto, el trato igualitario y la no discriminación.

En el Grupo Telecom entendemos por Diversidad a la multiplicidad e interacción de características que conviven en un mismo contexto; todos los caminos en que somos diferentes. Esto incluye, entre otras, la edad, el género, la apariencia física y la cultura. También incluye las diferencias subyacentes como las distintas maneras en que resolvemos los problemas, la formación y educación, la orientación sexual y la religión.

Mientras que Inclusión para nosotros significa crear un ambiente en el que las diferencias son valoradas, donde cada uno como individuo tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades, y desplegar su potencial y talento.

En el marco del Programa de Diversidad e Inclusión, impulsado por la Dirección de Capital Humano, cuyo objetivo es generar políticas y prácticas de sensibilización e integración de la diversidad para promover la inclusión en el ámbito laboral e instalar el concepto de diversidad como un valor en nuestra empresa, se impulsa la iniciativa de Acompañamiento a personas trans.

Como se mencionó anteriormente, el trabajo en diversidad sexual está enmarcado en un programa más amplio de Diversidad e Inclusión, con el fin de generar el compromiso para el desarrollo de políticas activas a favor de la Diversidad e Inclusión en nuestros ámbitos de influencia.

Contamos con la Certificación básica Compromiso con la Diversidad, otorgada por la Delegación de Asociaciones Israelitas Argentinas (DAIA).

Nuestros ejes de actuación son: Género, Convivencia Intergeneracional, Discapacidad, Identidad Sexual, VIH, y Derechos Humanos.

También contamos con iniciativas que se extienden hacia las familias de los colaboradores, dado que entendemos la importancia de acompañar a nuestros empleados de manera integral.

Además, impulsamos acciones de capacitación, sensibilización y comunicación de la Diversidad.

## CAPACITACIONES SOBRE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

En el marco de la Universidad Corporativa (Universidad Telecom) desarrollamos diferentes instancias de capacitación, dirigidas a altos directivos, gerentes y empleados en general; abordando los ejes de trabajo del Programa de Diversidad e Inclusión: Identidad sexual, Género, VIH/Sida, Discapacidad, Bullying y Cyberbullying, entre otros.

Los cursos de Diversidad e Inclusión se dictan con el objetivo de promover la gestión de la Diversidad como un proceso que crea valor añadido a la empresa.

En el Campus virtual de la Universidad Telecom disponibilizamos e-learning para todos los colaboradores del Grupo, con el objetivo de profundizar en la concientización y sensibilización sobre las temáticas que hacen a la Diversidad y de esta manera brindar conceptos para ayudar a identificar y cambiar la tendencia a estereotipar y el comportamiento basado en prejuicio, como así también a valorar la Diversidad.

## CAPACITACIONES SOBRE DIVERSIDAD SEXUAL

En lo que respecta a la Diversidad Sexual brindamos capacitaciones presenciales y en formato e-learning sobre la temática LGBT para colaboradores y mandos medios.

Los talleres de Diversidad Sexual tienen por objetivo otorgar información científica y social que sensibilice a los empleados en relación a la comunidad LGBT, desarmar los mitos y tabúes sobre las personas LGBT, dar respuesta a las preguntas más frecuentes que se dan en los ámbitos laborales e informar sobre la actuación de la empresa frente a la temática.

Notamos que hay muchas creencias negativas alrededor de este grupo, como por ejemplo que no pueden ser buenos padres, otros consideran que no podrían trabajar con personas que son parte de esta comunidad, otros más no les gustaría ver a las personas gays, lesbianas, bisexuales o trans (LGBT) agarradas de la mano, o siendo parte de su vida.

El e-learning busca revertir esas creencias para que el 100% de nuestros colaboradores aprendan a respetar los derechos de las personas que son parte de la diversidad sexual.

## DETALLE DEL TRABAJO EN EL MARCO DEL EJE DE IDENTIDAD SEXUAL

Como se mencionó anteriormente, la sumatoria de 3 factores que operaron en forma simultánea fueron la base para el desarrollo de la iniciativa:

- Nuestro compromiso con la diversidad que implica revisar, aprender y desarrollar constantemente herramientas y políticas que se ajusten a las transformaciones de la sociedad y que respondan a los principios del respeto de la diferencia dentro de la compañía.
- Los estudios realizados en 2012 y 2013, en los que se encontró que nuestros colaboradores veían la importancia de trabajar en la concientización y sensibilización en relación con la diversidad sexual.
- Las transformaciones sociales y nuestro trabajo previo sobre diversidad nos mostraron la necesidad de trabajar en estas temáticas bajo el espíritu de valorar y reconocer la riqueza de nuestra propia diversidad.

Es así, como generamos la iniciativa de Acompañamiento a personas trans; en el que junto al involucrado/a transitamos el proceso de construcción llevado a cabo por la persona trans en la empresa (modificación física, quirúrgica y cambio registral). Si bien la persona trans es la principal protagonista, también es impactado el grupo de trabajo donde se desempeña.

Por ello realizamos un trabajo de sensibilización dirigido tanto a los jefes, como a sus equipos de trabajo y a las personas trans para que comprendan, faciliten y aborden de manera respetuosa y activa este camino de cambio. Facilitamos un espacio de escucha, de preguntas y respuestas para los compañeros y así ayudar a que el proceso pueda fluir lo mejor posible y así hacer de este evento un momento de celebración.

Desde lo cultural se realizan las siguientes actividades:

- Talleres y charlas a toda la dirección de Capital Humano.
- Desarrollo de e-learning sobre diversidad sexual con la Federación Argentina LGBT, la Fundación Huésped y la Subsecretaría de DD.HH. de la ciudad de Buenos Aires destinado a todos los colaboradores de la empresa.
- Talleres a empleados en su rol de colaboradores.
- Ciclo de talleres para padres y madres con el fin de abordar la temática de diversidad sexual.
- Comunicaciones sobre la efemérides vinculadas con diversidad sexual
- Comunicaciones inclusivas de la diversidad sexual.

Estas actividades tienen una continuidad como parte de un proceso de sensibilización y capacitación permanente en diversidad sexual que busca llegar a los diferentes niveles de la empresa.

Desde el aspecto del cuidado de las personas se realizan las siguientes acciones:

- Acompañamiento en la visibilización y cambio de personas trans.
- Talleres específicos para managers y para el grupo de compañeros de la persona trans.
- Desarrollo del "Procedimiento Operativo para la Garantía del derecho a la identidad de género" en el que se establecen las pautas, responsabilidades y pasos a seguir para asegurar que se respete este derecho en Telecom.

## Análisis del caso

Además de los espacios de sensibilización dirigidos tanto a los jefes, como a sus equipos de trabajo y a las personas trans para que comprendan, faciliten y aborden de manera respetuosa y activa este camino de cambio, este proceso de sensibilización es acompañado con el cambio en los registros internos desde mail, tarjeta corporativa, fotografía, legajo, entre otros.

El alcance del acompañamiento es a nivel nacional. Su inicio puede ser solicitado por el/la manager o la persona trans. No obstante, requiere de la autorización de ésta última para su desarrollo.

El acompañamiento implica:

1. Talleres específicos para managers
2. Talleres para el grupo de compañeros.
3. Acompañamiento a la persona trans
4. Cambio en los registros internos (mail, tarjeta corporativa, etc.)
5. Contacto con organizaciones referentes a la temática.
6. Seguimiento con managers, compañeros y personas trans.

## CONTENIDOS DICTADOS EN LOS TALLERES

Los talleres dirigidos a managers y colaboradores, compañeros de la persona trans, son dictados por especialistas en la temática. Estos espacios de intercambio abordan los siguientes temas:

1. El taller comienza con un cuestionario sobre mitos y creencias en torno a la diversidad sexual.
2. Por qué hablar de diversidad e inclusión en el espacio de trabajo
3. Derechos Humanos y Diversidad Sexual
4. Marco legal nacional
5. Estigma - Discriminación - Violación a DDHH
6. Identidad de género
7. Los “Si” y los “No” para actuar frente a una persona trans
8. Mitos o verdades en torno a las personas trans
9. Qué es la discriminación en el espacio laboral
10. Qué logramos con una empresa libre de discriminación
11. El taller cierra completando nuevamente el cuestionario sobre mitos y creencias en torno a la diversidad sexual.

A partir de los casos internos trabajados, se desarrolló el “Procedimiento Operativo para la Garantía del derecho a la identidad de género” en la empresa. En este documento formal se establecen las pautas, responsabilidades, pasos a seguir para asegurar que se respete este derecho a las personas en el Grupo Telecom.

El procedimiento fue abordado de manera conjunta por diferentes áreas de la Dirección de Capital Humano: Gerencia People Caring, Gerencia Procesos y Normas, Gerencia Payroll, y Gerencia Relaciones Laborales.

Fue publicado en 2015 y contempla los pasos a seguir en 2 instancias:

1. Persona que realizó la rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género autopercibida.
2. Trato digno. Persona que solicita que se respete la identidad de género adoptada por medio de la utilización de un nombre de pila distinto al consignado en su documento nacional de identidad.

## PROCEDIMIENTO OPERATIVO PARA LA GARANTÍA DEL DERECHO A LA IDENTIDAD DE GÉNERO.

### OBJETO

Establecer las pautas, responsabilidades y pasos a seguir en relación con la garantía del derecho a la identidad de género de las personas en Telecom Argentina en términos de la ley 26.743.

### ALCANCE

Desde la comunicación fehaciente de la rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género autopercibida; o desde la solicitud del trato digno en los términos de la ley 26.743, hasta el fin de los trámites requeridos en cada caso.

### ÁMBITO DE APLICACIÓN

Grupo Telecom y sus Sociedades Controladas en forma directa. En particular la función:

- Payroll
- Todas las funciones en que sea necesario para el cumplimiento del derecho a la identidad de género.

### DESARROLLO

#### 3. Pautas Generales

La ley 26.743 establece que en su artículo 1° que toda persona tiene derecho:

- a. Al reconocimiento de su identidad de género;
- b. Al libre desarrollo de su persona conforme a su identidad de género;
- c. A ser tratada de acuerdo con su identidad de género y, en particular, a ser identificada de ese modo en los instrumentos que acreditan su identidad respecto de el/los nombre/s de pila, imagen y sexo con los que allí es registrada.

Para el ejercicio pleno de los beneficios de la ley toda persona tiene derecho a:

- a. La rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género autopercibida y/o a
- b. La solicitud del trato digno.

La documentación correspondiente en cada caso se archivará en el legajo personal correspondiente, según lo estipulado en el Procedimiento Operativo “Legajos del Personal” y respetando el principio de confidencialidad de la ley 26.743.

4. Persona que realizó la rectificación registral del sexo, y el cambio de nombre de pila e imagen, cuando no coincidan con su identidad de género autopercibida.

4.1. La persona debe notificar por escrito a la empresa mediante un mail a la función Payroll con copia a la función HR Business Partner, la rectificación registral prevista en la ley 26.743. En esta notificación debe adjuntar copia del DNI, consignar nombre, documento nacional de identidad, cuil, fecha de nacimiento y número de legajo laboral por medio del formulario “A” que se adjunta en la sección “Archivos Anexados”.

4.2. La función Payroll una vez notificada realiza las siguientes gestiones correspondientes a la modificación de los registros en la empresa:

- a. Cambio en los registros internos de la empresa (Datos personales en SAP).
- b. Cambio de Credencial de Acceso de acuerdo al Procedimiento Operativo “Ingreso y Egreso de Personas en edificios del Grupo Telecom”.
- c. Cambio de mail y actualización de datos del Communicator o el sistema de comunicación que en el futuro lo reemplace.
- d. Unificación de CUIL en AFIP. En caso de que sea necesario informar a la persona interesada que debe unificar los números de CUIL en ANSES para que los aportes se deriven a un solo CUIL.
- e. Actualización de datos en AFIP y firma de nueva CAT. Verificar que en AFIP figure el nuevo CUIL y nombre. En caso contrario, comunicarse con AFIP para que modifiquen los datos.
- f. Cambio de Credencial Obra Social. Verifica la Obra Social del/de la colaborador/a y deriva la consulta donde corresponda.
- g. Cambio de Titularidad en cuenta bancaria. Verifica la Entidad Bancaria y deriva la consulta donde corresponda.
- h. Firma y actualización de datos en los formularios de Ingresos. Acordar con la persona una reunión para que complete y firme los formularios necesarios para archivar en el legajo de acuerdo al Procedimiento Operativo “Legajos del Personal”.
- i. Cambio de formularios de Seguro de Vida. La persona deberá completar y firmar nuevamente los Seguro de Vida Colectivo y Seguro de Vida Obligatorio.
- j. Cambio de formularios de Seguro de Vida. La persona deberá completar y firmar nuevamente los Seguro de Vida Colectivo y Seguro de Vida Obligatorio.
- k. Registro de firma digital. Se deberá generar una nueva solicitud de certificado para la firma digital ante un oficial de registro de Encode SA para la firma del recibo de haberes y documentación interna de la Compañía.
- l. Solicitar que se realice el cambio de la/s licencia/s de habilitación profesional necesarias para el ejercicio del cargo (Ejemplo: licencia de conducción, registros profesionales).
- m. Solicitar que se realice el cambio de títulos educativos.
- n. Solicitar cualquier otro documento o registro necesario para el ejercicio del cargo que no esté contemplado en los incisos anteriores que no atente contra el principio de confidencialidad de la ley 26.743.
- o. Cualquier otra modificación en los registros internos no contemplada en los incisos anteriores.

5. Trato digno. Persona que solicita que se respete la identidad de género adoptada por medio de la utilización de un nombre de pila distinto al consignado en su documento nacional de identidad.

5.1. La persona debe notificar por escrito a la empresa mediante un mail a la función Payroll con copia a la función HR Business Partner la solicitud de que se respete la identidad de género adoptada por medio de la utilización de un nombre de pila distinto al consignado en su documento nacional de identidad por medio del formulario “B” que se adjunta en la sección “Archivos Anexados”. Esta nota debe ajustarse a los términos del artículo 12 de la ley 26.743 (Anexo “A”).

5.2. En la nota debe quedar explicitado el nombre diferente al consignado en el documento nacional de identidad, fecha de nacimiento y los números del documento nacional de identidad, CUIL y de legajo laboral. En ningún caso se debe solicitar el nombre de pila del documento nacional de identidad.

5.3. La función Payroll una vez notificada realiza las siguientes gestiones correspondientes a la modificación de los registros en la empresa.

- a. Cambio de nombre en el Legajo Laboral.
- b. Cambio de nombre de pila en la Guía Interna.
- c. Cambio de mail y actualización de datos en el Communicator o el sistema de comunicación que en el futuro lo reemplace.
- p. Cambio de Credencial de Acceso de acuerdo al Procedimiento Operativo “Ingreso y Egreso de Personas en edificios del Grupo Telecom”.
- d. Cambio del Recibo de Sueldo con la siguiente fórmula: sistema que combine las iniciales del nombre, el apellido completo, día y año de nacimiento y número de documento y se agregará el nombre de pila elegido por razones de identidad de género.
- e. Otras modificaciones de los registros internos.

## Conclusiones

Trabajar la diversidad implica trabajar en lo desconocido, en el camino no explorado. Muchas veces en la incomodidad y en espacios en los que desde la organización no estamos tan seguros respecto a cómo abordarlos. Y en muchas ocasiones, el recorrido comienza intentando revertir creencias negativas.

Contar con un marco de trabajo previo en materia de Diversidad e Inclusión permitió agilizar los mecanismos necesarios para abordar las transformaciones sociales bajo el espíritu de valorar y reconocer la riqueza de nuestra propia diversidad.

El proceso de acompañamiento a nuestros colaboradores trans nos dejó una serie de lecciones y aprendizajes. Entre ellos, destacamos la importancia de:

- Contar siempre con el consentimiento de la persona involucrada para dar inicio al acompañamiento.
- Que la persona involucrada pueda ser parte del proceso y de las acciones a trabajar con el equipo, en caso de que así lo desee.
- Abordar de manera respetuosa y activa el camino de cambio.
- Impulsar espacios de escucha activa con el equipo de trabajo.
- Facilitar un espacio para el involucramiento del responsable /gerente.
- Abordar el trabajo desde el principio del respeto de la diferencia dentro de la compañía.
- Contribuir a romper con modelos mentales que reproducen prácticas discriminatorias y generar instancias para la visibilización del colectivo trans.
- Trabajar en moldear la cultura organizacional para derribar mitos y prejuicios, y para construir una cultura que propicie el respeto y la valoración de las diferencias, el trato igualitario y la no discriminación. Y generar así una cultura organizacional abierta y respetuosa a la diversidad en general.
- Generar espacios formativos y de sensibilización, tales como talleres, charlas, e-learning, para acompañar los cambios y ayudar a derribar los mitos y prejuicios y revertir creencias.
- Involucrar desde un inicio a otras áreas de la organización impactadas.
- Generar un marco normativo interno que establezca las pautas, responsabilidades y los pasos a seguir en relación con la garantía del derecho a la identidad de género.
- Revisar constantemente el trabajo que se viene realizando para generar los ajustes necesarios

Las transformaciones sociales y el marco legal argentino, nos marcan el piso sobre el cual comenzar a trabajar. Nuestro compromiso como compañía comprometida con la diversidad nos interpela a ir por más para generar un ámbito laboral respetuoso, abierto y libre de discriminación.

-  [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)
-  [www.facebook.com/PactoGlobalArgentina](https://www.facebook.com/PactoGlobalArgentina)
-  [@pactoglobalARG](https://twitter.com/pactoglobalARG)
-  [Pacto Global de Naciones Unidas](https://www.instagram.com/PactoGlobaldeNacionesUnidas)
-  [pactoglobalargentina](https://www.linkedin.com/company/pactoglobalargentina)