

# Promoción de igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación

Aportes conceptuales y experiencias prácticas para la implantación del Principio N° 6 del Pacto Mundial de Naciones Unidas



Pacto Mundial  
Argentina





# ¿Qué es el Pacto Mundial?

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria de las Naciones Unidas destinada a profundizar la cultura de la Responsabilidad Social Empresarial, en pos de lograr una economía global inclusiva y sustentable.

Adopta la forma de una red integrada por todas las empresas que adhieren a la iniciativa alrededor del mundo, en estrecha relación con el Sistema de Naciones Unidas en cada uno de los países.

Actúa como un marco de diálogo y de trabajo entre empresas, Naciones Unidas, grupos de interés y gobiernos, con el objetivo de difundir valores universales y prácticas empresariales sustentadas en éstos.

Debido a su carácter voluntario, el Pacto Mundial no es un instrumento que las empresas deban adoptar obligatoriamente, como así tampoco intenta imponer un marco regulatorio. En este sentido, no vigila, impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas. Tampoco implica para las compañías que adhieren una obligación de tipo contractual.

El Pacto Mundial se fundamenta en la transparencia y buena fe de las empresas que asumen el compromiso público de trabajar en el marco de los principios que éste promueve.

## Los principios del Pacto Mundial

### Derechos Humanos

Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.

Principio N° 2. Evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos.

### Ámbito laboral

Principio N° 3. Las empresas deben respetar y apoyar los principios de la libertad de asociación y sindical y el derecho a la negociación colectiva.

Principio N° 4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio N° 5. La abolición del trabajo infantil.

Principio N° 6. La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

### Medio Ambiente

Principio N° 7. Las empresas deben apoyar la aplicación del enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

Principio N° 8. Adoptar iniciativas para promover mayor responsabilidad medioambiental.

Principio N° 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

### Anti-corrupción

Principio N° 10. Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

## Sistema de Naciones Unidas

El Pacto Mundial en Argentina es apoyado y promovido por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).



# Índice

Prólogo .....	7
Introducción y antecedentes .....	9
Aportes conceptuales al principio de Igualdad de oportunidades y trato .....	9
La discriminación en el ámbito laboral: un tema complejo y delicado .....	11
La importancia de las recomendaciones internacionales y las políticas nacionales .....	17
Proceso del diagnóstico participativo .....	19
Objetivos y metodología del taller del Pacto Mundial “Promoción de la Igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación. Entendiendo el Principio N° 6 del Pacto Mundial” .....	20
Descripción del proceso de diagnóstico participativo .....	21
Priorización y sistematización de obstáculos y estrategias identificadas .....	21
Presentación de los resultados y cierre .....	24
Desarrollo global de estrategias para la eliminación de barreras: hacia una efectiva implementación del Principio N° 6 del Pacto Mundial .....	27
Estrategias integradoras: diagnóstico, diálogo, experimentos .....	27
Facilitadores: beneficios y riesgos .....	30
Conclusiones y recomendaciones .....	37
Bibliografía .....	41
Glosario .....	43

**Sobre la autora**

*La presente publicación fue elaborada y producida para la red argentina del Pacto Mundial por la Dra. Lidia Heller, quien se ha desarrollado en los últimos 25 años en las áreas de capacitación, investigación y consultoría en temas organizacionales y de recursos humanos para profesionales en distintos ámbitos. Lidia es Licenciada en Administración de la Universidad de Buenos Aires y Doctoranda en Administración en la misma Casa de Estudios.*

**Sobre la publicación**

*Esta publicación, de distribución gratuita, se realiza con el fin de fomentar la discusión y los comentarios de la comunidad que trabaja en los temas de responsabilidad social empresaria. Los resultados, interpretaciones, juicios y conclusiones expresados en el mismo son propios de los autores y no deben ser atribuidos a Naciones Unidas, a sus organizaciones miembros/afiliadas, a los Estados miembros ni a las empresas adheridas al Pacto Mundial.*

*El documento está disponible en **[www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)**. Los comentarios y/o sugerencias serán bienvenidas y pueden ser enviadas a: **[pactoglobal@undp.org](mailto:pactoglobal@undp.org)***

# Prólogo

El Pacto Mundial ha tomado un impulso sin precedentes y se ha convertido en la iniciativa de ciudadanía corporativa voluntaria más importante del mundo con más de 4.600 organizaciones adheridas en el mundo. La propuesta del Secretario General de Naciones Unidas es transformadora: representa el llamado de la ONU a las empresas para que modifiquen la manera de hacer sus negocios, revisando sus actividades y sus vínculos con los grupos de interés a la luz de los derechos humanos, los estándares laborales, la defensa del ambiente y la lucha contra la corrupción en todas sus formas. En este sentido el Pacto Mundial tiene un carácter transformador doble: por un lado propone cambios al interior de las empresas y, por el otro, promueve nuevas reglas de funcionamiento y de las instituciones de la economía global haciendo de la globalización un proceso cada vez más inclusivo.

En nuestro país, desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) venimos acompañando el esfuerzo que realizan más de 290 organizaciones que han decidido adherir voluntariamente a los principios propuestos por las Naciones Unidas.

El principio N° 6 del Pacto Mundial promueve la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación. Se trata de un objetivo insoslayable para reafirmar el valor humano de las personas y el respeto de los derechos humanos. Implica que mujeres y varones tengan las mismas oportunidades para educarse y trabajar y, a su vez, que se elimine la discriminación hacia las mujeres y los demás grupos o sectores que puedan ver vulnerados sus derechos.

Este es justamente el camino que empresarios y empresarias, líderes de ONGs, representantes de Cámaras Empresariales, docentes e investigadores empezaron a recorrer conjuntamente mediante su participación en el taller de trabajo convocado por el Pacto Mundial en octubre del 2007. El mismo fue realizado en las instalaciones de la Unión Industrial Argentina y contó con la presencia destacada del Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, quien dio todo su apoyo a la iniciativa.

Durante el encuentro, los participantes compartieron ideas, experiencias, buenas prácticas y desafíos para lograr la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación que ahora son publicadas en este documento. Consideramos que este texto es una contribución al sector empresarial en su compromiso de eliminar todas las formas de discriminación. De esta manera damos inicio a la *Colección Principios del Pacto Mundial* que esperamos ir completando hasta abordar los 10 Principios del Pacto Mundial.

CARLOS FELIPE MARTÍNEZ  
*Coordinador Residente del Sistema  
de Naciones Unidas en Argentina*



“América Latina, donde las tradiciones aún no se han ido y la modernización no acaba de llegar”,

García Canclini, Néstor (1989)  
*Culturas híbridas.*

## 1. Introducción y antecedentes

### 1.1 Aportes conceptuales al principio de Igualdad de Oportunidades y Trato

La igualdad entre individuos es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos. Según afirma Arendt, “*el derecho a tener derechos*” (Arendt, 1993), es lo que hoy entendemos como ejercicio pleno de la ciudadanía, la concepción activa y transformadora de la misma que se basa en sujetos sociales como agentes políticos, productores e interventores en los procesos de ampliación de la misma. En líneas generales, la ciudadanía contemporánea, vista desde esta perspectiva, va más allá de la simple interrelación entre Estado e individuos; la misma es desarrollada a partir de representaciones y prácticas que los sujetos articulan en sus múltiples relaciones. Lo cierto es que el reconocimiento de la pluralidad de los sujetos y sus demandas permite fortalecer una verdadera ciudadanía transformadora.

Uno de los efectos del proceso de globalización de la economía fue mostrar los graves problemas que enfrentan las diferentes poblaciones en términos económicos, sociales, ambientales. Con el objeto de lograr directrices comunes para enfrentar estos problemas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (<http://www.undp.org.ar>) expuestos por Naciones Unidas en el año 2000 y suscriptos en la Declaración del Milenio, reafirman la dignidad y el valor de la persona humana, el respeto a los derechos humanos y la igualdad de derechos de hombres y mujeres, y el compromiso de lograr el progreso social, determinado por mejores condiciones de vida, sin miseria ni temor.

Argentina suscribió en el año 2000 la Declaración del Milenio con lo cual se comprometió con un conjunto conciso de objetivos y metas internacionalmente convenidos denominado “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (ODM). Dentro de los objetivos expuestos en la Declaración, el de “Promover el trabajo decente” y el de “Igualdad de género”, aportan la convicción que una sociedad justa e inclusiva se construye garantizando empleo digno a todos sus habitantes tanto en organizaciones públicas y privadas, que incluya la participación de los distintos actores y sectores: sector sindical, corporaciones empresariales, asociaciones y colegios profesionales. En el caso de nuestro país, tal como lo señala un reciente Informe (Faur, E.2005), el objetivo de Igualdad de género ha sido levemente adaptado. En el nivel global, el mismo pone el acento en la educa-

ción, particularmente, en la reducción de brechas de género en los niveles primario y secundario (Meta lograda en la Argentina) y señala también entre los indicadores de logro la mayor participación económica de las mujeres en actividades no agrícolas y el incremento de la participación femenina en espacios de toma de decisiones. Es de destacar que en la Argentina se otorgó énfasis a las metas e indicadores relacionados con dos dimensiones centrales: la participación económica de las mujeres y la ampliación de la participación femenina en la toma de decisiones en distintos ámbitos (público y privado). Ambos son aspectos cruciales para el adelanto de las mujeres y denotan significativas brechas de género, así como brechas sociales intra-géneros. Por tanto, su vinculación con los objetivos de reducción de la pobreza (Objetivo N° 1) y de promoción del trabajo decente (Objetivo N° 3, adoptado por la Argentina), resulta ineludible.

Desde el punto de vista laboral, tal como sostiene la OIT<sup>1</sup>, la igualdad en el trabajo es responsabilidad primordial del Estado, si bien existen otros actores e instituciones no estatales, como las organizaciones de empleadores, de trabajadores y las empresas que tienen también un papel significativo en el logro de este principio. El requisito fundamental para la igualdad en el trabajo es la Igualdad de Oportunidades y Trato.

En el largo camino para conseguir la Igualdad de Oportunidades (IO) entre las personas, se han ido desarrollando a lo largo del tiempo diversos procedimientos que se han plasmado en propuestas específicas de acción a través de medidas institucionales. Existe un grupo de políticas y programas, cuya reivindicación todavía sigue hoy vigente y busca el logro de la **“igualdad formal”** y por ello recibe en inglés la denominación de *“Tinkering”* por ser estrategias reparadoras de la desigualdad histórica formal de grupos o colectivos desfavorecidos (ver cuadro 1). Durante la década de los ´80, comenzó a pensarse en la conveniencia de promover medidas para asegurar la **“igualdad material”**, lo que en inglés recibió el nombre de *“Tayloring”* por tratarse de acciones hechas a medida de la situación de discriminación concreta que trataban de erradicar. A principios de los noventa desde distintos ámbitos se reclamaba la visibilidad y la paridad por medio de las acciones positivas, discriminación positiva y los sistemas de cuotas.

Es así que a fines de los noventa y en el presente siglo, se comienza a estudiar la dinámica organizacional para corregir la desigualdad, dado que la gran mayoría de los análisis realizados coinciden en señalar, como uno de los principales obstáculos para el desarrollo profesional de los individuos, las situaciones de discriminación que enfrentan dentro de los ámbitos laborales (Rao, 2004). Actualmente, además de seguir promoviéndose la promulgación de leyes correctoras, se están llevando a cabo numerosas acciones y estrategias relacionadas con los recursos humanos, tendientes a paliar los desequilibrios entre los distintos colectivos desfavorecidos.

Poner en práctica el principio de Igualdad de Oportunidad y de Trato dentro de los ámbitos laborales supone mucho más que actuar de la misma manera con todo el mundo: requiere además adoptar medidas especiales y adaptar el entorno a sus diferencias (por ejemplo: instalación de rampas para empleados discapacitados, guarderías, horarios flexibles.)

En Argentina como en la mayoría de los países de la región, los marcos legales han sido modificados, ya sea por la introducción de cambios en las constituciones y/o la suscripción y ratificación de Acuerdos y Tratados Internacionales sobre la eliminación

1. De un empleador a otro: “Hablemos de la Igualdad” OIT. Oficina de Actividades para los empleadores.1997

**Cuadro 1** | Evolución Políticas de Igualdad de Oportunidades\*

	<b>TINKERING</b> Estrategias “reparadoras”	<b>TAYLORING</b> Estrategias “a medida”	<b>TRANSFORMING</b> <b>MAINSTREAMING</b> Estrategias transversales
<b>Objetivo</b>	Igualdad de derechos  Igualdad formal	Acciones Positivas Discriminación Positiva  Igualdad material	Mainstreaming de género y diversidad  Equidad/ Equilibrio de Género
<b>Foco de actuación</b>	Legislación y procedimientos formales	Áreas donde los colectivos están infra representado/as	La sociedad y organizaciones como un todo (cultura, estructura, políticas y prácticas)
<b>Estrategias</b>	Asegurar que Hombres y Mujeres sean tratados igualitariamente.  Establecimiento de mecanismos legales contra la discriminación.	Acción Positiva: proveer facilidades que compensen las dificultades de las Mujeres.  Discriminación Positiva: tratamiento preferencial a las Mujeres para asegurar su presencia.	Eliminar barreras incorporando perspectiva de género de forma transversal.  Transformar entornos, creando espacios donde la diversidad quepa (diferentes estilos, competencias y necesidades de las personas)

\* Barberá, E. (coord). Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I., Díez, J.L., Lacort, J. (2005). *Género y Diversidad*. Ed. Universidad Politécnica de Valencia. España.

de todas las formas de discriminación. Podemos afirmar, tal como sostienen diferentes Informes internacionales que la región cuenta hoy con un marco jurídico para enfrentar la discriminación más propicio que el imperante hace una década atrás, sin embargo persisten resabios de tradiciones jurídicas contrarias a la igualdad, especialmente en el ámbito de las reformas vinculadas al empleo, al sistema previsional y aparecen nuevos temas relacionados con la discriminación, en función de nuevas realidades que surgen en distintos contextos y requieren del esfuerzo conjunto de diversos actores: los gobiernos nacionales, los organismos internacionales y regionales, los interlocutores sociales y los distintos tipos de organizaciones ( universidades, empresas, partidos políticos, sindicatos).

### 1.2. La discriminación en el ámbito laboral: un tema complejo y delicado

Discriminar significa separar, diferenciar, distinguir. Específicamente la discriminación<sup>2</sup> en el mercado de trabajo ocurre cuando dos personas que tienen igual productividad y condiciones para el mismo puesto pero son miembros de distintos grupos, reciben diferentes tratamiento en sus lugares de trabajo en términos de acceso, salarios y/o de sus promociones a determinadas posiciones. Esto sucede cuando la valoración del

2. Según el Convenio 111 de la OIT, la **discriminación** significa cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en determinados criterios como raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, u otros criterios que tienen el efecto de anular o empeorar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo u ocupación. Estas directrices, tratan de la discriminación por razones de sexo, aunque muchos de los puntos mencionados son también relevantes a la discriminación por otros motivos. *De un empleador a otro: “Hablemos de la igualdad”*. OIT, 1997.

trabajo de las personas no tiene que ver específicamente con la productividad o las competencias.

Desde el punto de vista de la teoría económica y organizacional (Becker, 1971; Acker, 1990), la discriminación por sexo en el mercado de trabajo no siempre es sinónimo de prejuicio, ya que los empleadores, por ejemplo, al preferir contratar varones en lugar de mujeres en igualdad de condiciones, no necesariamente poseen aversión por el sexo femenino (dado que el empleador tiene madre, esposa, hijas mujeres), sino que lo realiza, en muchos casos por las imágenes que tiene asociadas acerca de los roles masculinos y femeninos (Calas y Smircich, 1989).

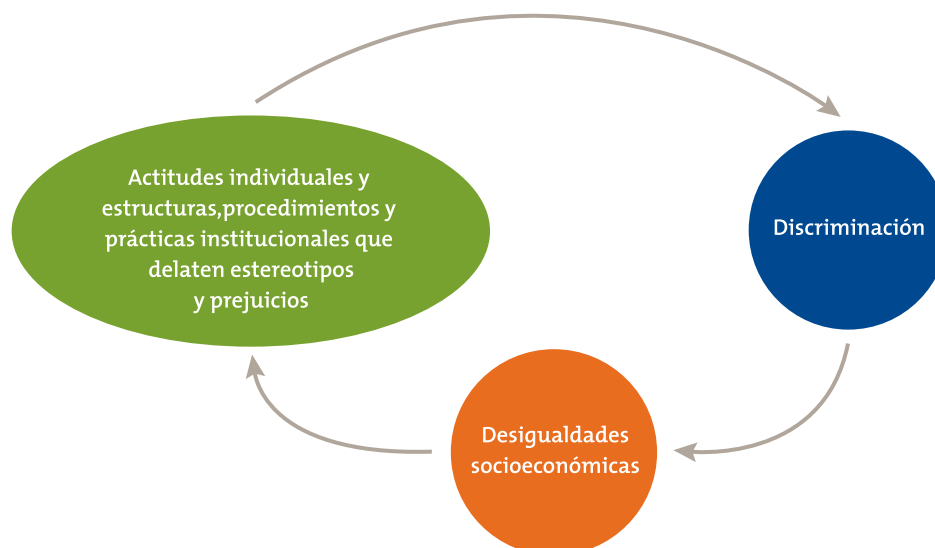
La discriminación puede manifestarse en el mundo laboral cuando se busca trabajo, en el empleo o al dejarlo e incluye todo trato diferenciado y menos favorable de determinadas personas en razón de cualquiera de las variables enunciadas, en igualdad de capacidades, aptitudes, competencias, para cumplir los requisitos correspondientes para el puesto de trabajo.

En la vida diaria, los anuncios de oferta de empleo en los que se excluye o desalienta abiertamente a lo/as aspirantes casados o mayores de cierta edad, o de determinado color de piel o cuestión física, constituyen un ejemplo de discriminación directa, ésta se asienta en los prejuicios y estereotipos (Ver Gráfico 1).

Al instalarse a lo largo del tiempo en las sociedades, los estereotipos traen como consecuencia que se atribuyen a las personas determinadas, actitudes y aptitudes, o la falta de estas últimas, atendiendo a su pertenencia a un colectivo racial, sexual, religioso u otro, independientemente de sus calificaciones y experiencia laboral.

Por otra parte, puede producirse **discriminación indirecta**, cuando algunas disposiciones, prácticas o normas de carácter, aparentemente imparcial, redundan en prejuicios de un gran número de integrantes de un colectivo determinado, independien-

**Gráfico 1** | El círculo vicioso de la discriminación y la desigualdad



temente que éstos cumplan o no con los requisitos exigidos para ocupar el puesto de trabajo de que se trate. El concepto de discriminación indirecta es particularmente útil para entender ciertas pautas de actuación en las organizaciones. Permite comprobar que la aplicación de una misma condición, un mismo trato, una misma exigencia a todos por igual puede arrojar resultados sumamente desiguales, atendiendo al modo de vida y las características personales de cada individuo. Por ejemplo, puede existir discriminación indirecta cuando se dispensa un trato diferenciado a categorías específicas de trabajadores. Un trato menos favorable para los empleados a tiempo parcial, respecto de los de tiempo completo, es un ejemplo de discriminación indirecta ejercida contra las mujeres, ya que estas constituyen la mayoría del personal empleado a tiempo parcial.

La discriminación indirecta, pone al descubierto los prejuicios o estereotipos<sup>3</sup> inherentes a una gran variedad de instituciones, normas, prácticas prevalecientes en los ámbitos laborales donde se desempeñan las mujeres y otras minorías. Por ejemplo, los locales de trabajo están constituidos, en principio, para trabajadores sin discapacidades físicas; los horarios, incluidos los de las reuniones de trabajo, suelen fijarse atendiendo al modelo de jornada masculina, en que se hace caso omiso de las responsabilidades relacionadas con la crianza de los hijos. Estas prácticas pueden impedir de hecho, la participación del personal que debe retirarse a una hora determinada para recoger a sus hijos de la escuela o guardería.

Sin embargo, no todas las distinciones han de considerarse discriminatorias. Un trato diferenciado que tenga su origen en las calificaciones exigidas para un puesto de trabajo, es una práctica perfectamente legítima. Por lo tanto, mientras no se coarte la igualdad de oportunidades, las diferencias de trato no deben considerarse discriminatorias. En el empleo o la ocupación, las distinciones fundadas en los méritos personales no se consideran discriminatorias.

Finalmente, nos podemos preguntar: **¿por qué persiste la discriminación?** A pesar de los esfuerzos normativos por erradicar la discriminación laboral, el problema persiste. Si bien algunas de las formas más aberrantes existentes en el pasado se redujeron, muchas continúan siendo un elemento cotidiano, y otras están adoptando nuevas y más sutiles fisonomías. Entre las causas más frecuentes de discriminación laboral se encuentran las referidas a las cuestiones étnicas, de nacionalidad y de género, por lo cual resulta de interés analizar las cuestiones referidas a la identidad nacional y cultural de las distintas sociedades para tener una idea más abarcativa del fenómeno.

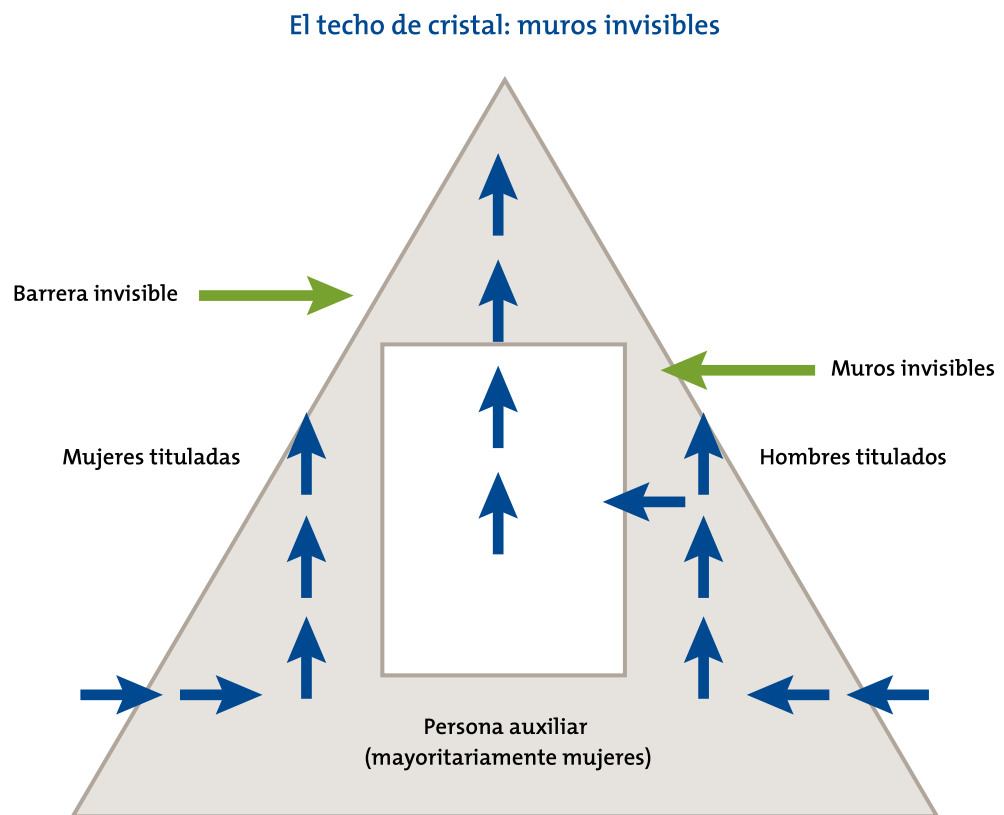
Por ejemplo, el efecto combinado de las migraciones, la redefinición de los límites nacionales, los crecientes problemas económicos y las desigualdades, han exacerbado problemas como la xenofobia y la discriminación racial y religiosa, y también otros relacionados con enfermedades, edad u orientación sexual. En tal sentido, la discriminación producto de prejuicios y estereotipos ha resistido a décadas de esfuerzos legislativos y medidas adoptadas por el gobierno, los trabajadores y los empleadores contra la desigualdad de trato en el ámbito laboral.

Las mujeres son claramente uno de los grupos más numerosos objeto de discriminación, tal como señala un informe de la OIT<sup>4</sup>. Si bien cada vez más mujeres tienen acceso al mercado de trabajo, aún queda mucho por hacer. Además del techo de cristal,

3. Un ejemplo de estereotipo laboral, es la tipificación en el ámbito del trabajo de ciertas ocupaciones como femeninas y otras como masculinas. En general los trabajos que desarrollan las mujeres están concentrados mayoritariamente en el sector de prestación de servicios: salud, educación y servicios a la comunidad.

4. *La hora de la igualdad en el trabajo*. Informe Global. Conferencia Internacional del Trabajo. 91ª Reunión. 2003. OIT. Ginebra.

**Gráfico 2** | Las barreras invisibles y los muros invisibles en la pirámide empresarial\*



\* El acceso de las mujeres a puestos de dirección. Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el acceso de las mujeres a puestos de dirección. OIT Ginebra 1997.

las diferencias salariales entre hombres y mujeres siguen siendo significativas en la mayoría de los países. Por otra parte, es más frecuente encontrar mujeres en los empleos peor pagos y con menores condiciones de seguridad. El Gráfico 2, sintetiza esta situación.

La discriminación racial también persiste y afecta, entre otros, a los migrantes, a las minorías étnicas, y a los pueblos indígenas. La migración internacional ha alterado los modelos de discriminación racial. La percepción de estos trabajadores como extranjeros, incluso cuando no lo son, puede generar discriminación contra ellos, sin evaluar que la diversidad cultural enriquece el intercambio dentro de las organizaciones.

Otra de las formas de discriminación que tomó impulso en los últimos años es la que se ejerce contra personas que padecen enfermedades, especialmente VIH/SIDA, y contra las personas con discapacidades. Es el caso de las personas afectadas por el virus del VIH, los empleadores les exigen realizar exámenes médicos que pueden derivar en una negativa de contratación, despido, descenso de categoría, denegación de prestaciones del seguro de salud y reducciones salariales o acoso.

A los discapacitados, que representan entre el 7 y el 10% de la población mundial, se les niegan oportunidades, tanto en el mercado de trabajo como en la educación y la formación profesional. La tasa de desempleo alcanza entre ellos el 80% en muchos países de América Latina; los que están empleados, perciben bajos ingresos en empleos no calificados y de escasa importancia, o sin protección social alguna. Otras formas de segregación que aumentaron durante la última década son la religiosa y la etaria.

La discriminación por la fe puede incluir la conducta ofensiva de colegas o de personal jerárquico hacia miembros de minorías religiosas, la falta de respeto hacia las costumbres religiosas, así como también la obligación de trabajar días festivos o feriados religiosos.

La exclusión del trabajo por edad se manifiesta claramente cuando se fijan límites etarios para la contratación, un desigual acceso a la formación profesional y condiciones que prácticamente obligan a los trabajadores a jubilarse en forma anticipada.

### **1.2.1. Algunas evidencias relacionadas con la discriminación**

#### **En relación al género**

Es sabido que las pautas culturales, sumadas a la idea que la sociedad tiene acerca de las funciones correspondientes a cada sexo y de las relaciones entre ellos, influyen en el momento de determinar cuánta y qué tipo de educación recibirán los hombres y las mujeres. En la mayoría de las sociedades, se espera que sean las mujeres, más que los varones, quienes tomen tiempo de su trabajo para atender a los niños o a otros familiares a cargo, y para realizar los quehaceres domésticos. Esto es así a pesar de que hay sobradas pruebas de que, en muchos países, la contribución del trabajo remunerado de la mujer al presupuesto del hogar es tan importante como la del hombre, y fundamental para mantener a muchos hogares por encima de la línea de pobreza.

Las mujeres y los varones tienen roles diferentes en la sociedad, acceden en forma desigual a los recursos y son afectados de modo distinto por las políticas y medidas a tomar por los decisores políticos y empresariales. Cuando las políticas públicas, no están diseñadas adecuadamente, en función de las diferencias de género existentes, tienden a perpetuar y exacerbar las desigualdades.

La información estadística debería constituir la base para la toma de decisiones de cambios a instrumentar. Los problemas ante la escasez de datos y deficiencias en las estadísticas existentes en la mayoría de los países de la región, minan los esfuerzos por realizar cambios significativos y perpetúan los estereotipos existentes.

#### **En relación a minorías étnicas, raciales o religiosas**

Argentina, “crisol de razas”. Este es un argumento que siempre aparece al enunciar las características de nuestra población. Grandes oleadas de inmigrantes buscaron en nuestro territorio nuevas oportunidades desde fines del siglo XIX y principios del XX. Sin embargo, con la llegada del nuevo siglo todavía persisten en el país algunas pautas discriminatorias en los ámbitos laborales.

En el Cono Sur y en América latina, los desplazamientos de personas y grupos humanos tienen una larga historia en la cual existieron distintas zonas de origen y de destino de los migrantes. En los últimos años, el 90% de los inmigrantes que llegan a

la Argentina provienen de países miembros del MERCOSUR (integrado por Argentina, Uruguay, Brasil y Paraguay) o con acuerdos especiales (Chile y Bolivia), dando origen a lo que algunos autores (Grimson, 2000) denominan “nueva” inmigración limitrofe.

Los migrantes limitrofes, en general, tendieron a ocupar nichos laborales en ciertos trabajos que los nativos no aceptaban. Los nuevos procesos de exclusión social que se produjeron en Argentina a partir de la crisis del 2001 (con un notable incremento de la desocupación que agrava la competencia laboral) convierten esos trabajos en deseables para sectores que antes tenían una mejor posición.

**La dimensión social y económica del problema no debería ocultar una dimensión cultural**, que persistiría incluso si los graves problemas de la crisis económica ocurrida durante el 2001 desaparecieran o por lo menos se atenuaran, tal como sucedió en épocas pasadas donde la desocupación no golpeaba tan fuerte.

Se puede definir de muchas maneras lo que una cultura<sup>5</sup> es: costumbres, prácticas, formas de relación en la política, el arte, las empresas, estilos de vida. Pero hay una definición de cultura que incluye todas las que puedan definirse: **una cultura es un sistema de diferencias**.

En lo relacionado con la cultura es importante tener en cuenta que la Argentina siempre ha sido un espacio de encuentro entre Europa y América. Tanto en la etapa de la conquista, como de la gran inmigración producida a finales del siglo XIX y principios del XX, como en las más cercanas experiencias de los migrantes internos y las de los países limitrofes, confluyen en el territorio una diversidad de lenguajes, costumbres, religiones.

Tal como señalan distintos autores<sup>6</sup>, la “identidad argentina” fue alimentada en un inicio con ideas europeas y tuvo una impronta muy fuerte de oleadas de inmigrantes pobres, españoles, italianos, polacos, sirios – libaneses. Una gama de colectividades y singularidades que se sintió desde el comienzo más cercana a Europa que a Latinoamérica.

La nacionalidad argentina constituye una marca de legitimación del derecho al trabajo, mientras que la condición de extranjero se presenta en general como una herramienta de exclusión. Los migrantes de países limitrofes (bolivianos, paraguayos) encuentran más difícil integrarse a la sociedad argentina hoy que hace unas décadas.

Dentro el punto de vista organizacional, cuando un/a directivo/a expresa: “**Acá las cosas se hacen de otro modo**”, está definiendo en cierta medida una identidad, una forma de establecer la cultura de la organización. Tal como sostienen recientes estudios<sup>7</sup>, persiste en la Argentina una cultura que asigna a varones y mujeres roles determinados; como así también cuestiones que tienen que ver con la etnia, nacionalidad, religión, edad y aspecto físico, condición sexual, condicionan fuertemente los roles que los individuos ocupan en las sociedades y en las organizaciones.

No podemos desconocer que las organizaciones están insertas en las sociedades donde actúan y, al ser sistemas sociales complejos, reproducen las pautas culturales del medio.

Muchas veces las evidencias de estos fenómenos no son tan directas; en general aparecen en forma sutil y requieren análisis sofisticados para detectarlos. Por ejemplo, desde el punto de vista de la oferta los avisos clasificados que aparecen en los diarios,

5. Existen diferentes definiciones aportadas desde distintas disciplinas al concepto de cultura, algunas son descriptoras, normativas, históricas. Taylor, en 1971 desde la antropología describe la cultura como **un todo complejo** que incluye: “creencias, y saberes, costumbres y moral, estilos y artes, habilidades y destrezas, hábitos y capacidades”. Taylor, C. 1993. Dentro del ámbito organizacional, no podemos desconocer el concepto de cultura como formas de vida estructuradas por representaciones de poder y prácticas, formada por influencias internas y externas, estructurada por el poder (género, raza, clase, capacidades físicas) e influenciada por las representaciones. (Bajdo, L y Dickson, M. 2002).

6. Ferrer, C.: *El nido roto*. Revista Encrucijadas. N° 17. Marzo 2002.

7. Primer Mapa de la Discriminación en Argentina. INADI. <http://www.inadi.gov.ar/>



éstos todavía siguen redactados en términos masculinos: buscan “técnicos en computación”, “abogados” o “expertos en marketing”. Aunque la mayoría de las personas afirma que en idioma español, esto significa que el cargo puede ser ocupado indistintamente, el lenguaje no es neutro en términos de género.

En el momento de la selección, las compañías no disimulan sus preferencias cuando solicitan “sólo mujeres”. En muchos avisos solicitan que sean “jóvenes” y de “buena presencia”, en general son para los denominados “beauty jobs”: promotoras, vendedoras y, aunque el aviso no lo solicite explícitamente, aspectos referidos al físico son tenidos en cuenta especialmente en el caso de las mujeres para su selección.

Estas prácticas en países como Estados Unidos darían lugar a juicios millonarios por discriminación múltiple: sexo, edad, estado físico. Sin embargo, en Argentina es común que en las entrevistas laborales se pregunte a las candidatas mujeres: “¿Está de novia?”, “¿Piensa casarse?”, “¿Cuándo y cuántos hijos piensa tener?”. Si bien la ley de contrato de trabajo prohíbe expresamente la discriminación de la mujer ya sea por matrimonio, embarazo o cualquier otra causa, y además se exige igual salario por igual trabajo, como no existe sanción, las empresas, en muchos casos no cumplen lo establecido por la ley, tal como expresan algunos especialistas laborales.

### 1.3. La importancia de las recomendaciones internacionales y las políticas nacionales

Varias conferencias de las Naciones Unidas celebradas durante el decenio de 1990, dan cuenta del compromiso internacional para la promoción de la igualdad a través de un enfoque del desarrollo basado en el respeto de los derechos. La Conferencia Mundial de los Derechos Humanos, celebrada en Viena en 1993, fraguó un consenso internacional según el cual la democracia, el desarrollo y los derechos humanos, eran interdependientes y sinérgicos y también reconoció que los derechos consagrados en las normas fundamentales del trabajo de la OIT, forman parte integrante de los derechos humanos.

La Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en Beijing en 1995, reconoció que la igualdad entre varones y mujeres era un objetivo del desarrollo, y que la habilitación de la mujer era esencial para alcanzarlo: la declaración de Beijing y la Plataforma de Acción, reconocen que tanto la eliminación de la discriminación de las mujeres en el empleo y la ocupación, como la promoción de la igualdad de oportunidades para las mujeres, son esenciales para combatir las desigualdades entre hombres y mujeres.

La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), en sus artículos 2 y 3 señala que los Estados Partes deben adoptar todas las medidas apropiadas, incluida la prohibición de discriminación por razón de sexo, para poner término a los actos discriminatorios que obstaculicen el pleno disfrute de los derechos, tanto en el sector público como en el privado.

En la recomendación general N° 16 del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, se pide a los Estados Partes que “reúnan datos estadísticos relacionados con las mujeres que trabajan sin remuneración, seguridad social ni prestaciones sociales en empresas de propiedad de un familiar e incluyan esos datos en sus informes al Comité”.

En el año 2000, la Asamblea General de las Naciones Unidas proclamó los Objetivos

de Desarrollo del Milenio (ODM) [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar), un documento que contiene 8 objetivos, 18 metas y 48 indicadores. Los gobiernos se comprometieron a alcanzar estos objetivos para el 2005 parcialmente y para el 2015 totalmente. El Objetivo N° 3 se refiere, específicamente a promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer.

### Promover la equidad de género: ODM n° 4 en Argentina

- Alcanzar en el 2015 una mayor equidad de género mediante una mejor participación económica de la mujer, la reducción salarial entre varones, manteniendo los niveles de igualdad de género alcanzados hasta el 2000 en el ámbito educativo.
- Aumentar la participación de la mujer en los niveles decisorios

Indicadores	Año		Metas
	1990	2005	2015
Razón de femineidad en la EGB y polimodal combinada.	97,2	98	100%
Razón de femineidad en la EGB y polimodal combinada, terciaria y universidad combinadas.	98,3	104,2	100%
Tasa de alfabetización de jóvenes entre 15 y 24 años (varones)	99,4	99,2	100%
Tasa de alfabetización de jóvenes entre 15 y 24 años (mujeres)	99,1	99,5	100%
Porcentaje de mujeres en empleos remunerados en el sector no agrícola	35,8	42,5	45%
Brecha de ingresos de los asalariados	0,73	0,66	0,8
Razón entre mujeres y varones en puestos jerárquicos públicos y privados	s/d	0,35	0,6
Porcentaje de bancas ocupadas por mujeres en el Congreso Nacional	6	s/d	45%
Porcentaje de bancas ocupadas por mujeres en las Legislaturas Provinciales	s/d	26,6	45%

Fuente: Objetivos de Desarrollo del Milenio, Indicadores de Seguimiento 2000-2005.

Por otra parte, la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las formas conexas de Intolerancia (Durban, 2001), confirmó que la generación de empleos representativos de la diversidad racial, étnica y religiosa de la sociedad y respetuosa con ella, es indispensable para aumentar la productividad y crear un clima general de pluralismo y tolerancia.

Las iniciativas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y el Pacto Mundial, son ejemplos concretos que se suman a los enunciados dentro de los ODM por Naciones Unidas. El concepto de RSE alude específicamente al modo en que las empresas se relacionan e impactan en la sociedad a través de sus prácticas y a la influencia que la sociedad y las expectativas que los distintos agentes sociales tienen sobre la misma. El Pacto Mundial, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) es una iniciativa internacional propuesta por las Naciones Unidas con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa. Naciones Unidas tiene como objetivo involucrar a las empresas privadas en la gestión de algunos de los principales retos sociales y medio ambientales que se plantean con la creciente globalización.

El Pacto Mundial<sup>8</sup> proporciona una oportunidad para que las empresas de todo el mundo participen en la asunción de estos retos. Las empresas pueden contribuir a través de iniciativas voluntarias en su propia organización y en sus cadenas de suministro. También pueden trabajar conjuntamente con las Naciones Unidas, los poderes públicos o con organizaciones no gubernamentales en actividades que contribuyan al desarrollo sostenible en la comunidad local o internacional. La idea de un Pacto Mundial fue lanzada por primera vez en 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en un discurso dirigido en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, a altos directivos de las mayores empresas a nivel mundial. El discurso de Kofi Annan se enmarcó en el contexto de la discusión internacional sobre la globalización económica. En Argentina más de 280 empresarios y empresarias pertenecientes a diferentes sectores de la industria, los servicios y el comercio se han comprometido a incorporar los principios que impulsa el Pacto Mundial de Naciones Unidas en las operaciones diarias de sus compañías.

Del ámbito estatal existen distintos organismos y comisiones que están encargados de encarar específicamente estos temas. En el año 1995 se creó el INADI (Instituto Nacional contra la Discriminación), ente descentralizado de la Administración Pública Nacional, cuyo funcionamiento opera en el ámbito del Ministerio del Interior. Fue creado en virtud del imperativo legal establecido por la ley 24.515 en el año 1995, comenzando sus tareas en 1997. Su funcionamiento se orienta a recibir consultas y denuncias de aquellas personas que se consideren víctimas de actos discriminatorios de cualquier índole, como así también a impulsar políticas activas de prevención en la temática mencionada, a través de cursos, programas, conferencias, seminarios y eventos, con el objetivo de difundir los derechos que todo ser humano tiene bajo el amparo de la Constitución Nacional y las leyes vigentes.

Finalmente, en el Ministerio de Trabajo existe la Comisión Tripartita de Igualdad de trato y Oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral, que es un espacio de interacción entre representantes gubernamentales, sindicales y empresariales para fortalecer la concertación y el diálogo social sobre la igualdad de género en el mundo laboral. La CTIO fue creada en el ámbito del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en 1998, por iniciativa de la OIT. La existencia de la Comisión constituye un ámbito para la evaluación de políticas a favor de la equidad de género, así como para promover el diálogo social y fortalecer las prácticas democráticas de los actores e instituciones vinculados a un emergente “nuevo” mundo laboral.

8. El elemento fundamental del Pacto Mundial son diez principios que se fundan en Convenciones y tratados internacionales sobre Derechos Humanos, Derechos Laborales, Protección Medio Ambiental y Lucha Contra la Corrupción. El Pacto Mundial persigue el objetivo de integrar los diez principios en la estrategia y práctica empresarial. Cualquier empresa con más de diez empleados puede adherirse al Pacto Mundial y de este modo expresar su apoyo a los principios. En este sentido, **el Principio N° 6 de no discriminación e igualdad de oportunidades y trato** en el Pacto, resulta una estrategia fundamental para establecer políticas, programas y procedimientos claros de IO dentro de las empresas que adhieran al mismo.

Como parte del proceso de implantación del principio N° 6 del Pacto Mundial la red argentina organizó en el mes de octubre del 2007, con el apoyo del PNUD; la OIT; la Asociación de Directores de Recursos Humanos de la República Argentina -ADRHA-; la UIA; Gas Natural Ban y Manpower de Argentina un taller, cuyas principales líneas de debate e intercambio de experiencias se presentan en el próximo capítulo.

## 2. Proceso del diagnóstico participativo

### 2.1. Objetivos y metodología del taller del Pacto Mundial “Promoción de la Igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación. Entendiendo el Principio N° 6 del Pacto Mundial”

Las diferentes realidades en donde se aplican los Principios de Pacto Mundial y los vertiginosos cambios sociales que han tenido lugar globalmente, están produciendo una diversificación de modos y estilos de vida enmarcados en nuevos contextos sociales y las diferentes culturas de los países, esto provoca la necesidad de utilizar técnicas o estrategias de carácter reflexivo y participativo, encaminadas a realizar un recorrido que parte de la propia experiencia en los diferentes contextos para alcanzar el marco conceptual teórico y global y el diseño compartido de estrategias adecuadas a las realidades de los diferentes contextos, de manera de puedan ser instrumentadas eficientemente en un futuro cercano.

El Pacto Mundial es la iniciativa de Naciones Unidas que promueve, a través del compromiso voluntario de las empresas, una nueva cultura corporativa en la manera de gestionar los negocios. Para las Naciones Unidas, el Pacto se ha convertido en la herramienta para que el sector privado haga una contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, cuyo eje central es el desarrollo sustentable. Y éste, está íntimamente ligado a la naturaleza de la sociedad, de la justicia, de la libertad e incluso, al valor de cada individuo como fin en sí mismo<sup>9</sup>.

Uno de los principios del Pacto Global es la “*Promoción de la igualdad de oportunidades en el empleo y la ocupación*”. Por tal motivo, con el objetivo de compartir e intercambiar experiencias con responsables y Gerentes de RSE y Recursos Humanos de empresas en Argentina como así también integrantes de diferentes asociaciones de Recursos Humanos, líderes sociales y comunitarios la red argentina del Pacto Mundial organizó el taller de implantación del principio, que contó con el apoyo de la OIT, la CEPAL, ADRHA, la Unión Industrial Argentina, Gas Natural Ban y Manpower de Argentina.

La idea central del taller fue la de *identificar los dilemas y situaciones más frecuentes con las que se enfrentan las empresas en la Argentina en la actualidad en cuestiones referidas a la discriminación, la promoción de la igualdad y la gestión de la diversidad*, teniendo en cuenta las realidades del contexto económico, político y social del país.

El Taller fue concebido con una metodología activa-participativa, a través de mesas de trabajo y reflexión, con lo cual se pudo contar con un diagnóstico abarcativo de distintas realidades que posibilitó identificar y comprender qué piensan, sienten y cómo

9. Gardetti, Miguel Angel, *CoPs Comunicación de Progreso. Lecciones comprendidas en el proceso de desarrollo*, Red Argentina. Pacto Mundial, disponible en [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar).

actúan los referentes en temas de igualdad de oportunidades en diferentes empresas argentinas y qué estrategias identifican como las más adecuadas para la eliminación de obstáculos detectados dentro de sus ámbitos laborales, de manera de posibilitar la erradicación de la discriminación en el ámbito laboral<sup>10</sup>.

La sistematización de la información que se presenta en este capítulo es fruto de la interacción que se estableció entre los participantes del taller y que responden a los ámbitos social, político, sindical, académico y empresarial. El material producido es rico y complejo y recomendamos que el mismo no sea analizado como un dato estadístico sino como el comienzo de un proceso que contribuya a identificar denominadores comunes que posibiliten diseñar políticas de promoción de igualdad de oportunidades dentro de los ámbitos laborales.

## 2.2. Descripción del proceso de diagnóstico participativo

A los efectos de facilitar el proceso de reflexión entre los grupos de trabajo, se elaboró un instrumento que sirvió de Guía de discusión<sup>11</sup> para los participantes, donde se plantearon distintos ejemplos dentro de diferentes ámbitos laborales, con el objeto de posibilitar la identificación de situaciones de discriminación y la definición de estrategias de superación de los obstáculos detectados.

En las mesas de trabajo se debatieron los casos planteados y además lo/as participantes incorporaron realidades de los diferentes contextos organizacionales de donde provenían, identificándose los obstáculos y las barreras que todavía persisten en las sociedades y las organizaciones y cada grupo de discusión elaboró y propuso estrategias para la erradicación de las barreras detectadas.

## 2.3. Priorización y sistematización de obstáculos y estrategias identificadas

Dado que en los ejemplos aportados se presentaron situaciones frecuentes de discriminación en distintas etapas de gestión de los Recursos Humanos dentro de una organización, a los efectos de favorecer la identificación más clara de los productos obtenidos por las distintas Mesas, se clasificaron los resultados en función de las diferentes etapas relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos.

Además de los ejemplos presentados se analizaron otras situaciones frecuentes de discriminación como el análisis socio ocupacional y pre-ocupacional a la que se ven sometido/as los y las candidatas que aspiran a determinados cargos, incluyendo como ejemplo visitas de asistentes sociales a los barrios donde viven y entrevistas con los vecinos para averiguar las condiciones del medio de lo/as postulantes.

10. Es de destacar que en este proceso de diagnóstico y propuestas, participaron más de 70 personas: representantes de distintos ámbitos laborales, empresariales y sociales, lo cual posibilitó cumplir con los objetivos iniciales previsto para el Taller y abarcar una gran parte de la heterogénea gama de situaciones de la realidad social y laboral de la Argentina actual.

11. Dicha guía fue elaborada por personal de ADRHA.

## Reclutamiento y selección de personal

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales
<p>Solicitud de avisos para contratación sólo de hombres, menores de 30 años para cubrir funciones que no requieren características masculinas para su realización, indicando “excelente presencia” y que viva en zona norte GBA. Enviar CV, adjuntando foto y remuneración pretendida</p>	<p>Revisar los procedimientos de contratación con selectoras de personal contratadas a tal efecto y/o Dto de RRHH de la empresa, estableciendo políticas explícitas y escritas de equidad de género, tanto para el reclutamiento como para la selección del personal, verificando que la forma en que se estructuran estas políticas sea consistente con la legislación vigente.</p> <p>Establecer una política de procedimientos claros de igualdad de oportunidades.</p> <p>Contar con el respaldo de la alta dirección de la empresa.</p> <p>Informar y sensibilizar acerca de políticas de igualdad de oportunidades y de trato a todos los niveles de la organización.</p>
<p>Reclutamiento de un miembro de la familia para pequeño establecimiento agrícola, sin hacer llamado público para cubrir el puesto.</p>	<p>Fijar reuniones periódicas de la dirección y el personal empleado para escuchar las quejas y revisar las políticas en curso.</p> <p>Establecer criterios, normas y procedimientos claros dentro de las PYMES que logren superar la cultura familiar de las organizaciones.</p> <p>Profesionalizar el Management</p>

## Capacitación y desarrollo

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales
<p>A las mujeres trabajadoras de una fábrica de calzado no se les permite realizar ciertas tareas después de los 25 años de edad porque los más jóvenes se consideran más eficientes en esa tarea específica</p>	<p>Estudiar caso por caso si todos los requisitos exigidos son inherentes al puesto de trabajo</p>
<p>No comunicar o difundir a todo el personal los cursos de formación a los que pueden acceder</p>	<p>Ofrecer cursos de capacitación por internet en horarios laborales y fuera para el personal interesado</p>
<p>Tomar como referencia la antigüedad o los títulos y/o certificados para la promoción</p>	<p>Sistemas de evaluación de 360° para promociones</p>

## Sistemas retributivos y de compensaciones

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales
<p>Todas las mujeres que trabajan en una finca son empleadas de la sección empaque, mientras que mayoría de los hombres trabajan en el campo, a un sueldo más alto. La empresa restringe estos trabajos a los hombres por la fuerza física necesaria en la cosecha y el riesgo más alto de accidentes.</p>	<p>Ajustar los salarios de manera que los trabajos que tienen el mismo valor estén igualmente compensados para trabajadoras y trabajadores.</p> <p>Analizar las diferencias de las remuneraciones, entre hombres y mujeres, por tipo de tarea y cargo (administrativos, técnicos y profesionales, gerenciales, etc.), para definir un plan de regularizaciones que apunte a la equidad de género.</p>

## Conciliación familiar y beneficios especiales

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales
<p>En un estudio de un prestigioso bufete de abogados, una socia gerente se reintegró a sus tareas luego de su licencia de maternidad, al comenzar a tener inasistencias reiteradas por su período de lactancia, se le sugiere que extienda su período de licencia, pero pierde su plus por asistencia.</p>	<p>Acordar con los trabajadores/as el diseño de un sistema de permisos especiales, en el cual no se vean lesionados los intereses de la empresa, pero que, a su vez, permita que eventualmente puedan participar en actividades extralaborales que su vida familiar exige.</p> <p>La exigencia de compensar completamente las horas utilizadas en dicho permiso, excluye la posibilidad de abusos en el caso de esta medida.</p> <p>Establecer cierta cantidad de horas anuales para trámites personales y/o familiares (consultas médicas, obligaciones escolares de los/as hijos/as). En este caso y al igual que en la medida anterior, debe establecerse un mecanismo para compensar las horas utilizadas en dicho permiso.</p> <p>Medidas de conciliación de vida laboral con los requerimientos familiares, especialmente para las mujeres durante la crianza de sus hijos e hijas, durante los primeros meses.</p>

### Otras prácticas relacionadas con la discriminación: acoso sexual

En este ámbito, se contemplan una serie de medidas dirigidas a lograr el compromiso organizacional de aplicar las buenas prácticas laborales con relación a temas relacionados con la equidad de género.

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales
<p>En una empresa de la industria alimenticia se realizaron entrevistas a los empleados con la finalidad de conocer el clima laboral. Dentro del área de administración, tres empleadas solicitaron reuniones individuales y privadas. Dos de ellas comentaron que su jefe tiene por costumbre realizarles insinuaciones de tono íntimo y utilizar lenguaje sexista, e invitarlas a almorzar y en algún caso, fuera de horario laboral, con insistencia.</p>	<p>El desconocimiento de los trabajadores y de las trabajadoras, de temas asociados a la equidad de género, tales como la ley de acoso sexual, producen muchas veces temor y desconfianza a denunciar estas situaciones, por ello se propuso;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un conjunto de acciones o programas para difundir los temas y prácticas relacionadas con la equidad de género al interior de la empresa, a través de los cuales se promueva y de a conocer, los derechos y deberes laborales para trabajadoras y trabajadores, especialmente las relacionadas con el Acoso Sexual en el trabajo,</li> <li>Desarrollar programas de sensibilización y capacitación sobre el tema.</li> </ul>

### Discapacidad y etnia

Problema observado	Sugerencias de medidas conducentes a las buenas prácticas laborales
<p>La ley requiere que una empresa aumente su porcentaje de personas discapacitadas. Debe alcanzar el 4% de la dotación, en este momento es del 1%.</p>	<p>Contar con el apoyo de Instituciones especializadas (ONG's, asociaciones...) para lograr una mayor integración de las personas con discapacidad.</p> <p>Adecuar el ambiente de trabajo.</p>
<p>Una plantación de azúcar ha evitado contratar a miembros de un grupo étnico local por las tensiones que existen con otro grupo que está empleado en la finca. La empresa teme por enfrentamientos si los grupos trabajan en la misma propiedad y por lo tanto restringe su empleo a uno solo de los grupos</p>	<p>Contar con el apoyo de Instituciones especializadas (ONG's, asociaciones...) para lograr una mayor integración de los diferentes colectivos y asesoría en temas laborales y de integración de estos colectivos.</p> <p>Estrategias de integración con la comunidad</p>

#### 2.4. Presentación de los resultados y cierre

Una vez concluido el trabajo en Talleres de las distintas mesas, los grupos expusieron sus recomendaciones en sesión plenaria. A continuación se presenta una síntesis de las



diferentes estrategias identificadas por los participantes y algunas prácticas que están llevando a cabo distintas corporaciones en la actualidad.

### **Estrategias para implementar programas de inclusión**

- *En el proceso de selección y retención*

### **¿Qué tiene que hacer la empresa para lograr éxito en el proceso?**

#### **Selección**

Crear una política y mecanismos que posibilite lograr el perfil interno óptimo que permita a la organización alcanzar sus objetivos: Competencias, Educación, Experiencia, Diversidades, etc.

#### **Retención**

Promover un entorno de trabajo positivo y agradable

Ofrecer oportunidades para desarrollarse de forma profesional y personal

Crear una cultura antidiscriminatoria

Propiciar Jefas/es que escuchan

Generar políticas de conciliación

#### **Promoción**

Visibilidad sobre los requisitos y oportunidades

Plan de carrera

Mentoring/coaching/formación para la mejora de las habilidades

Red de soporte: equipo, jefatura

Políticas de sustitución

Creación de lealtad a la empresa

## Programas de conciliación de vida privada- familiar

### Descripción

Cuidado infantil	Servicios de información Guardería Atención enfermedades benignas y servicios horarios extendidos
Atención a los mayores	Centros de día Información de apoyo y cuidados Servicios de horarios extendidos
Servicios para el hogar	Servicio de información Servicio de la compra, lavandería, reparaciones, catering y de demás mantenimiento del hogar
Tele-trabajo	Trabajo desde domicilio Ir a empresa solo para reuniones e interacción con equipo
Trabajo tiempo parcial y compartido	Horarios de media jornada, flexibles Jornadas compartidas con otro empleado Concentración eficaz de dedicación profesional compartido

Es de destacar el compromiso asumido por lo/as participantes durante el trabajo en Taller y además es interesante señalar que este trabajo representó un verdadero ejercicio de gestión de la diversidad, ya que posibilitó integrar las miradas y experiencias de un colectivo heterogéneo, que proviene de distintos ámbitos: empresas privadas de distintos sectores y tamaños, asociaciones, ONG´s, sector público, con lo cual los productos obtenidos adquieren una gran relevancia.

Como cierre de la jornada, el Dr. Funes de Rioja destacó el papel de las grandes empresas para lograr erradicar los prejuicios que todavía persisten y lograr ambientes propicios para la igualdad de oportunidades. El Director de la Oficina de la OIT en Argentina (Sr. Javier González Olaechea) subrayó el hecho de que contar con una geografía social heterogénea promueve la igualdad de oportunidad que posibilite una mayor defensa de la protección social y además “es la mejor manera de lograr la inclusión social y el trabajo decente”. Finalmente, el Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (Dr. Carlos Tomada) celebró esta actividad y el hecho que se haya desarrollado dentro del ámbito de la Unión Industrial Argentina ya que esto alienta a pensar, señaló, “que existen serias señales de procesos de cambio”; enfatizando que la responsabilidad social empresaria llegó para quedarse y hacer un camino.

### 3. Desarrollo global de estrategias para la eliminación de barreras: hacia una efectiva implementación del Principio N° 6 del Pacto Mundial

#### 3.1 Estrategias integradoras: diagnóstico, diálogo, experimentos

Tal como analizamos al comienzo del Informe, el principio de igualdad de oportunidades, supone la necesidad de compensar las desventajas de los grupos más desfavorecidos en lo concerniente a las condiciones de acceso y participación en el mercado de trabajo. Estas desventajas, para unas u otros, son efecto de prácticas sociales y culturales muy difíciles de desterrar.

Los aspectos de la igualdad en el trabajo se refieren a cuestiones complejas y muy arraigadas en la mayoría de las sociedades. Tal como lo señala el Informe de la OIT<sup>11</sup>, la discriminación en el mundo del trabajo no solo constituye una vulneración de los principios y derechos fundamentales del trabajo, sino que también representa un costo enorme para cualquier sociedad al desaprovechar los talentos y capacidades de una proporción importante de sus recursos humanos.

En rigor, una sociedad que tienda a un mayor desarrollo debiera proyectar para el futuro formas de trabajo que permitan a varones y mujeres de cualquier raza, credo, etnia, compartir sus responsabilidades familiares y vivir una ciudadanía más activa.

Gran parte de los factores asociados a la discriminación, tienen que ver con procesos culturales, prejuicios, mitos, estereotipos que se instalan en las sociedades y van transmitiéndose de generación en generación. Las organizaciones: empresas, hospitales, escuelas, como sistemas sociales complejos y abiertos, también están permeados por las pautas culturales del medio donde actúan.

*Cambiar la cultura organizacional*, esto suena como algo muy ambicioso y quizás difícil de llevar a cabo con éxito. Pero si uno lo ve desde la perspectiva de “**pequeñas ganancias**”, los modelos para promover la diversidad de los recursos humanos dentro de las organizaciones son mucho más fáciles de instrumentar de lo que parece a primera vista. La estrategia de las “**pequeñas ganancias**” involucra, como dicen sus creadoras, Debra Meyerson y Joyce Fletcher<sup>12</sup>, **diagnóstico, diálogo y experimentos**, para lograr un cambio incremental. La raíz de este método consiste en buscar y cuestionar preconceptos. La estrategia de cambiar cultura a través de “*pequeñas ganancias*” no es una sola receta sino que evoluciona de manera distinta en cada organización. A pesar de ello, en general tiene tres pasos: **diálogo, diagnóstico y experimentación**.

El **diagnóstico** viene después de reconocer un problema. Ésta fue la esencia del taller organizado por la red argentina del Pacto Mundial en Argentina: poner sobre la mesa algunas de las realidades más frecuentes en materia de discriminación que se hacen presentes en los ámbitos laborales de la Argentina. El proceso de **diálogo** realizado por los diferentes interlocutores que participaron en las mesas de trabajo trajo como consecuencia un diagnóstico que posibilitó enunciar las situaciones, exponer los problemas e identificarlos con nombres concretos, con lo cual comenzaron a reconocer cómo las prácticas cotidianas contribuyen a reproducir inequidades y situaciones de discriminación dentro de las organizaciones.

11. La Igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. 2007. [www.ilo.org/declaration](http://www.ilo.org/declaration).

12. Meyerson, D y Fletcher, J. 2000. *A modest manifesto for shattering the glass ceiling*. Harvard Business Review (January and February):127-136.

**Diálogo y diagnóstico** significa ir generando conocimiento acerca de esta compleja realidad e ir posibilitando a través de la instrumentación de diferentes estrategias cambios que posibiliten erradicar prácticas ligadas a la discriminación en el mundo del trabajo.

Para tratar un problema, hay que conocer sus causas remotas. En las empresas, la mayoría de la gente cree que sabe dónde están los problemas. Sin embargo, las explicaciones, interpretaciones y percepciones alternativas pueden ser tan numerosas como variadas. Un buen diagnóstico, basado en un amplio recorrido de las prácticas de las compañías y en datos fiables, es un requisito previo imprescindible. Un primer paso muy importante es recibir comentarios de todos los grupos que integran la organización. Esta fue la estrategia utilizada al convocar a diferentes referentes de distintas empresas y asociaciones a debatir sobre el Principio de no discriminación del Pacto Mundial. Es recomendable que surjan nuevas iniciativas de este tipo al interior de cada organización. Por ejemplo:

**Involucrar al personal de distintos niveles en una empresa a una serie de talleres concebidos para descubrir por qué razones es tan escaso el número de mujeres que llegan a cargos de decisión, puede ser una buena estrategia para comenzar a trabajar el tema de la diversidad de género.**

Incluir a empleados de los niveles inferiores es fundamental no sólo porque forman la base desde donde se promueven a los niveles superiores, sino también porque las diferencias generacionales suelen influir de manera determinante en la experiencia y en las opiniones que tiene cada uno.

Las prácticas en materia de diversidad no siempre son fáciles de transplantar de unos países a otros. Algunos autores sostienen (Ibarra, H, 1995) que en diferentes países, se considera que las prácticas habituales en Estados Unidos adolecen de un exceso de corrección política. En algunos países europeos, por ejemplo, las mujeres siguen considerando que las iniciativas de promoción de las mujeres suponen la concesión de privilegios no merecidos. Cada organización tiene su propia cultura y evidentemente, el medio local influye significativamente, por ello es esencial que lo/as directivos conozcan los diferentes puntos de vista entre sus empleados antes de seleccionar qué política o programa es el más adecuado seguir.

La igualdad de trato, la igualdad de oportunidades y la igualdad de valoración comienzan por reconocer que las personas no somos idénticas, sino más bien diferentes y estas diferencias no deben ser consideradas como déficit; sus características diferentes son importantes en los entornos laborales.

**Realizar encuestas y entrevistas con empleados en distintos niveles y con aquello/as que han abandonado la empresa para investigar las razones por las cuales lo han hecho puede ir acercando diagnósticos certeros acerca de cuáles son los verdaderos motivos de sus malestares o insatisfacciones que en muchos casos pueden provocar retiros. Las encuestas si son precisas y no sesgadas, pueden brindar muy buena información para comprender la complejidad del fenómeno.**

Cualquiera sea el origen, tamaño, sector de una organización, esta no actúa en el vacío cultural o social y la diversidad en las organizaciones de todo tipo, en definitiva, refleja la diversidad de la sociedad. Representa de modo natural a los grupos de intereses que intervienen en cualquier empresa, administración o institución (accionistas, proveedores, clientes, opinión pública) y, en consecuencia, su correcta gestión interna ayuda a entender mejor la sociedad en la que operan, y a proporcionar los productos y servicios que ésta demanda.

Existen suficientes razones, necesidades y conveniencias para aprovechar el capital humano con que cuentan las sociedades y las organizaciones, gestionando en forma positiva la diversidad de las personas. Desde el punto de vista empresarial, las principales razones para que los empleadores decidan tratar el tema de la igualdad en el trabajo y adoptar una política de igualdad de oportunidades o gestión de la diversidad son:

- Por **justicia y equidad**, para asegurar la igualdad de oportunidades en términos de empleo, salarios, asignación de recursos y participación en la toma de decisiones a grupos minoritarios o de baja representación dentro del personal de la organización.
- Por **eficiencia y efectividad**, para obtener la mayor ventaja a través de la mayor creatividad e innovación que brindan los grupos diversos y así maximizar los resultados de la organización.

Además, los empleadores pueden anticiparse si reconocen que si toman la iniciativa, adoptan estrategias adecuadas y enfrentan las situaciones correctamente, están dado un paso significativo hacia una mejor y más eficiente gestión empresarial. Una gestión de la diversidad competente y sólida contribuye a eliminar la discriminación en cualquiera de las formas y en los distintos procesos en que ésta puede hacerse presente y además favorece los negocios, ya que dicha estrategia está basada en la habilidad y los talentos que cada individuo aporta, tal como lo comprueban estudios referidos al tema<sup>13</sup>.

### **¿Por qué la igualdad es buena para el negocio?**

Tal como señala un documento de la OIT<sup>14</sup>, la diferencia esencial entre una empresa con éxito y una que solamente puede sobrevivir está dada a menudo simplemente en la calidad y el bienestar del personal. El proceso de seleccionar, capacitar, motivar y trabajar con

13. Un estudio de Catalyst, muestra que los resultados financieros de las compañías más diversas son mejores que los menos diversos. (Catalyst, Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, 004) <http://www.catalystwomen.org/knowledge/titles/files/full/financiampermancereport.pdf>

14. De un empleador a otro: "Hablemos de Igualdad". OIT 1997.

los trabajadores en todos los niveles es una de las funciones más importantes de la empresa. Las prioridades variarán, naturalmente, de acuerdo al tamaño y tipo de negocio pero algunas políticas y procedimientos deben continuar usándose durante años. Una política de igualdad de oportunidades no es meramente una adición a una práctica empresarial existente. Requiere cambios en muchos sistemas actuales, y su introducción será valiosa especialmente porque requerirá la revisión y mejora de algunos de esos sistemas.

Cuando hay que seleccionar personal, el interés de la empresa está en hacer todo lo posible para escoger el/la mejor candidato/a en base a sus aptitudes. Todas las circunstancias relevantes pueden y deben tomarse en cuenta: los principios de igualdad en el trabajo simplemente requieren que el sexo normalmente sea reconocido como irrelevante.

El sexo del individuo no es una base eficaz para predecir el éxito. Lo que importa no es si la “mayoría” de los hombres serán mejores para un puesto específico que la “mayoría” de las mujeres sino ¿cuál de los candidatos individuales para ese puesto lo haría mejor? Por supuesto los empleadores pueden y deben requerir aptitudes que se refieran debidamente a las funciones y responsabilidades del puesto. Pero, ¿cómo puede ser posible que sea una ventaja para el empleador si un candidato menos calificado es elegido? Para algunos puestos, el tipo de trabajo puede requerir trabajadores de un sexo por cuestiones de privacidad u otras razones. Se pueden citar argumentos basados en la “aceptabilidad cultural” para justificar exclusiones o excepciones a la igualdad de trato. Algunos de estos argumentos surgen de la creencia de que las mujeres no deberían trabajar en ciertos puestos “porque nunca lo han hecho”, pero también por el temor real a los efectos “desestabilizadores” del cambio social. Por ello, en la mayoría de los casos resulta necesario contar con directivos comprometidos y dispuestos a actuar como agentes de cambio en las corporaciones.

### 3.2. Facilitadores: beneficios y riesgos

Cada vez que se toman en cuenta las dificultades de mujeres, o cualquier grupo minoritario, la empresa tiene la oportunidad de mejorar su gestión a través de las opiniones y visiones de las ideas diversas que provienen de todos sus recursos humanos. Por otra parte, existen “facilitadores” que son los valores básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable, entre ellos identificamos:

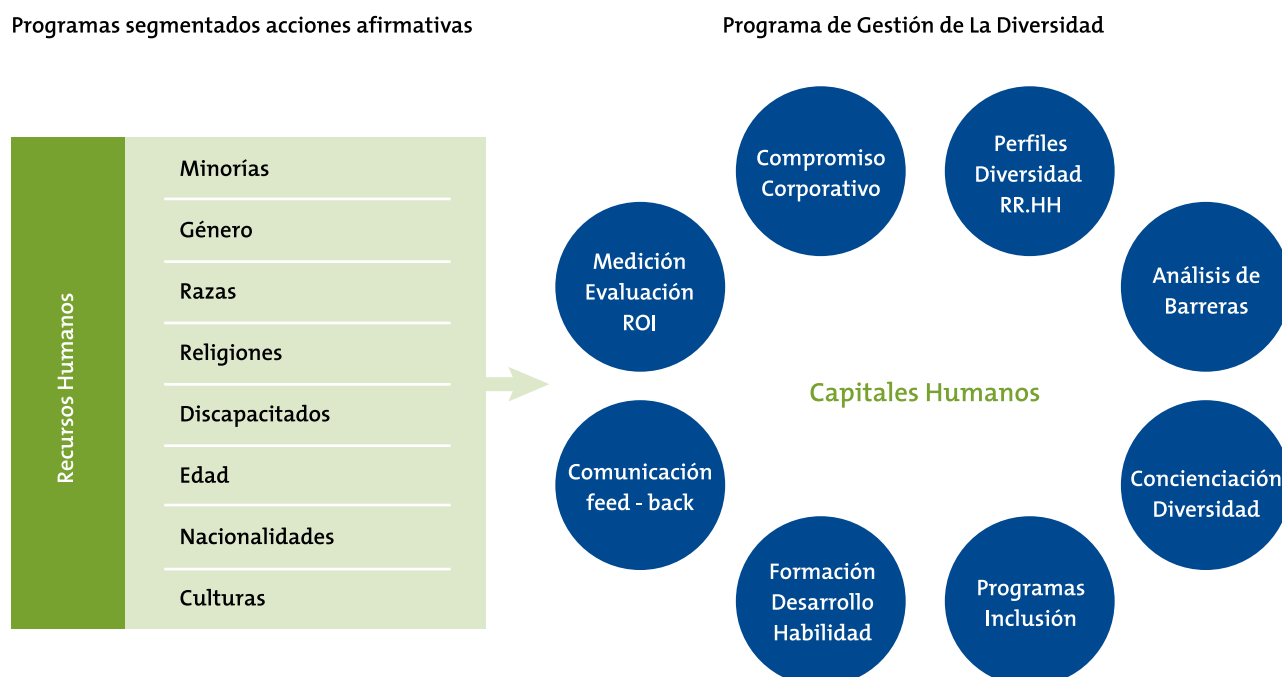
- a) **Liderazgo:** Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en una empresa incluyente. Unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores para impulsar políticas y programas de diversidad, la conciliación trabajo-familia. Reconocen estas iniciativas como base para el éxito del negocio, e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo incluyente.
- b) **Comunicación:** La necesidad de comunicar eficientemente los programas e iniciativas de igualdad de oportunidades y trato o gestión de la diversidad, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas, es común a todas las organizaciones y representa una importante herramienta de trabajo con la cual

los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistentemente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de políticas y programas formales.

- c) **Responsabilidad:** para que una organización cambie es fundamental que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección, debe contemplar medidas para asesorar sobre una buena ejecución de los directivos responsables del diseño e implantación del programa a realizar. Existe además la necesidad de que haya personas responsables de la coordinación de estas iniciativas. En algunos casos puede ser un área o sector determinado o, como sucede en algunas corporaciones, estimular la creación de los denominados “Comités de Diversidad” que son integrados por responsables de distintas gerencias o sectores.
- d) **Estrategia:** Es fundamental el compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente los programas de diversidad e inclusión. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como incorporar el respeto a la/os diferentes colectivos de empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa, constituyen señales claras de cambio.

Evidentemente, todo proceso de cambio dentro de los valores tradicionales de las empresas, implica beneficios y riesgos. El objetivo de una gestión diversa dentro de las organizaciones, es pasar de la segmentación de acciones diferenciadas a la inclusión de diversidades a través de objetivos comunes, cultura, prácticas y políticas como lo podemos observar en el siguiente Gráfico.

**Gráfico 3** | Acciones afirmativas y Programas de Gestión de la Diversidad<sup>15</sup>



### **Análisis de barreras (indicadores y condicionantes de la diversidad)**

Lo/as máximos decisores en las instituciones u organizaciones de cualquier tipo deben plantearse varias preguntas respecto a sus **clientes internos** o las personas que trabajan en ellas:

- *¿El perfil de diversidad del personal es un reflejo del perfil de diversidad al que se dirigen nuestros servicios y productos?*
- *¿Se mide a los empleados/as por la excelencia de sus resultados, o por la cantidad de tiempo que pasan en la empresa, organismo o institución?*
- *¿Existe una “cultura de confianza” que les permite reconocer la aportación con la que contribuyen a través de sus funciones?*

Gestionar la diversidad es crear un sistema organizado y práctico para liderar y dirigir a los trabajadores/as de forma que cada individuo maximice sus habilidades contribuyendo a los objetivos de la organización y alcanzar su pleno potencial sin estar limitado por su sexo, nacionalidad, edad, etc. Para poder alcanzar estos objetivos es necesario tener *visión* respecto a los beneficios aportados por cada persona y su diversidad como individuo y como colectivo.

Quienes toman decisiones en las instituciones, administraciones u organizaciones de cualquier tipo deben plantearse cuatro preguntas clave respecto a sus **clientes externos** o las personas a quienes dirigen sus productos y servicios:

- *¿Se reconoce la diversidad que caracteriza a los distintos colectivos humanos del entorno (local, regional, nacional y mundial)?*
- *¿Se atiende a sus diferentes necesidades, intereses, valores, conocimientos, características físicas, etc?*
- *¿Se busca la satisfacción de todos los públicos a través del diseño de actuaciones, productos y servicios diversos?*
- *¿Se integra a todos los públicos en la toma de decisiones y en la participación a diferentes niveles?*

### **Diseño y aplicación de programas de inclusión: el plan**

Una vez detectadas las barreras que impiden la inclusión de la diversidad se debe iniciar el diseño y puesta en marcha de políticas, programas y prácticas que impulsen el desarrollo de una iniciativa de inclusión integral. A manera de ejemplo se presenta el siguiente diagrama que describe el proceso.





## 4. Conclusiones y recomendaciones

En un mundo diverso y global como el actual, las diferencias son parte de nuestra vida diaria. En las últimas décadas, las diferencias entre los Recursos Humanos que actúan en organizaciones han comenzado a adquirir importancia en el ámbito relacionado con el cambio organizacional bajo distintos nombres: “gestión de la diversidad”, “multiculturalismo”, “valor de las diferencias” (Cox, 1991; Holvino, 2005; Merrill-Sands, 2000).

Con el aumento de la diversidad en nuestras sociedades, que se manifiesta también en el ámbito de la empresa, las instituciones, administraciones y organizaciones de todo tipo, la capacidad de estas organizaciones de seguir siendo competitivas desde la eficacia y la calidad de sus productos y servicios, dependerá, en buena medida, de su capacidad de gestionar la diversidad, incluyendo todos sus talentos humanos y asumir este desafío como una oportunidad más que como amenaza o problema.

Los ámbitos laborales son espacios estratégicos para erradicar la discriminación en el empleo y crear una fuerza de trabajo diversificada y más equitativa (OIT, 2007). El gran desafío es pues, convertir a las organizaciones en entornos diversos y multiculturales con personas que desarrollen la conciencia, los conocimientos y las habilidades para manejar este nuevo entorno. Para ello, es fundamental que las personas entiendan como estas diferencias culturales, sociales, de género, etc. afectan el entorno de trabajo y las relaciones personales y sociales.

Como analizamos en este documento es fundamental desarrollar las políticas y las prácticas que permitan la cooperación y el trabajo en equipo de personas diversas con el fin de obtener una organización flexible y abierta que sea capaz de responder a los retos que se plantean en el entorno de globalización y de cambio social y asumir un compromiso prioritario respecto de los temas de inclusión y gestión de la diversidad.

A pesar de la evidente necesidad de erradicar la discriminación dentro de los ámbitos laborales y valorar la diversidad, en este nuevo milenio la mitad de la población sigue oculta e infravalorada, siendo necesario para lograr sociedades más justas e igualitarias y organizaciones más eficaces que puedan incorporar y desarrollar todos los recursos humanos, para reducir al mínimo los aspectos negativos que aún pesan sobre algunos colectivos específicos, asegurando relaciones más equitativas entre los individuos. Las mujeres y otras minorías no sólo han sido marginadas de la vida socioeconómica, sino que, además, sus aportes raramente han sido valorados y reconocidos. A pesar de los grandes avances en la incorporación de las mujeres al ámbito público, la discriminación de género sigue mermando la actividad laboral femenina. Las mujeres, como única minoría que es mayoría, trabajan bajo peores condiciones laborales y son excluidas de determinados sectores de actividad y de las esferas de poder en todos los ámbitos laborales. Ningún programa de cambio tendrá éxito sin un firme liderazgo y convencimiento desde el máximo nivel de dirección de la empresa. Las iniciativas de promoción de las mujeres fracasarán si sólo son apoyadas por un solo sector, área o gerencia dentro de una corporación. El auspicio al máximo nivel debería implicar a los máximos ejecutivos y ejecutivas de la empresa.

A la hora de planificar las iniciativas de inclusión de sus recursos humanos, cualquier empresa puede aprovechar un amplio campo de experiencias que se han puesto

Tal como lo demuestran distintas experiencias llevadas a cabo en diferentes países, las organizaciones que han podido mejorar su eficiencia a través de iniciativas de diversidad tienen líderes que reconocen la importancia de crear un ámbito de trabajo en el cual todos sus empleados se sientan aptos y estimulados a contribuir con todo su potencial.

Recientes investigaciones llevadas a cabo en América Latina (Maxfield, Cárdenas y Heller, 2004) muestran que es más probable encontrar programas de avance en relación a la implementación de políticas de IO y/o GD en empresas grandes y multinacionales. Muchas multinacionales han extendido programas desde la Casa Matriz a sus subsidiarias en otras regiones, incluyendo a América Latina. Los programas que están actualmente siendo desarrollados involucran:

- *Esfuerzos por priorizar el tema de diversidad con anuncios y comunicación interna y en algunos casos programas especiales.*
- *Programas de Cuotas*
- *Programas de desarrollo profesional*
- *Programas para reconocer los deberes familiares de la mujer*
- *Programas para cambiar la cultura organizacional*

Muchas empresas reconocen la importancia de instrumentar medidas concretas de apoyo para el avance de la mujer a través de programas que se impulsan dentro de los niveles más altos de las compañías. En este sentido, tal como señalamos al comienzo del capítulo, es importante tener en cuenta los valores y prácticas específicas de cada contexto cultural para instrumentar programas a través de las diferencias. Debemos reconocer que las identidades son múltiples y complejas y se construyen en relación a lo/as otro/as<sup>16</sup>.

En el análisis de experiencias de implementación de Programas de Diversidad, implementados por diferentes corporaciones, es importante tener en cuenta que lograr lugares de trabajo incluyentes significa:

- *Reconocer la simultaneidad de identidades de las personas.*
- *Incorporar recursos humanos pertenecientes a colectivos discriminados*
- *Respetar sus derechos.*
- *Valorar las particularidades como fuente de inspiración.*
- *Combinar racionalidad con emotividad.*
- *Promover las articulaciones y sinergias para alcanzar mejores soluciones.*
- *Motivar la creatividad, la crítica constructiva*

A pesar del avance de la tecnología y la globalización, la mayoría de los trabajos se realizan dentro de organizaciones que son sistemas sociales complejos y para implementar una política de no discriminación e igualdad de trato y oportunidades, se

15. Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (2004). *Gestión de la Diversidad. Una estrategia incluyente para un escenario diverso*. Ciclo "Mujeres y Diversidad Laboral", Universitat de Valencia. Valencia 17, 24 y 31 de mayo de 2004. [www.generoydiversidad.info](http://www.generoydiversidad.info) FORUM Mundial de las Mujeres.

16. Ejemplos: Trabajar con grupos hispanos de diferentes religiones, nacionalidades, lugares de origen, antecedentes educacionales, implica reconocer que la identidad LATINO/A, no es una sola y esto requiere una apertura para aprender, indagar, estar alerta sobre cuales son los intereses y necesidades de lo/as otro/as.

La estrategia de incorporar flex-time, subsidios para el pago del cuidado para niños en edad pre-escolar o facilidades para la lactancia puede no ser igualmente beneficiosa para mujeres latinas o afro americanas, que para las anglosajonas.

requiere que las organizaciones apliquen los principios enunciados en todas las etapas del proceso de gestión de sus Recursos Humanos:



Independientemente de sus características particulares y razón de ser, todas las organizaciones buscan ser exitosas en términos de eficiencia y efectividad. Además, sus estructuras organizacionales (ya sean jerárquicas u horizontales) no son neutras y reflejan cómo se concibe al interior de las mismas la diversidad de sus recursos humanos. Por ello es importante tener en cuenta que es también a través de las organizaciones y de quienes las componen, que se producen cambios en la sociedad, por tal motivo es fundamental tener en cuenta: i) *sus estructuras y modelos de gestión*; ii) *los mecanismos de participación y defensa de los derechos*; iii) *el reclutamiento, la selección, la contratación y la evaluación del personal*; iv) *la formación y sensibilización del personal*; v) *la conciliación entre el trabajo y la vida familiar*; vi) *la coherencia entre el ser y el quehacer de la organización*.

Estas cuestiones abarcan parámetros amplios y grupos no siempre afines ni fácilmente englobables. La no discriminación dentro de los ámbitos laborales supone atender las necesidades de ciudadanos/as diversos, cuando se diseñan políticas de conciliación que permiten a los trabajadores/as un balance equilibrado entre su vida profesional y personal, o cuando se desarrollan programas de formación que ayudan a entender cómo hacer negocios y/o relacionarse con otras culturas, estén éstas fuera o dentro de nuestras fronteras.

¿Qué instrumentos están utilizando algunas compañías que han comenzado a aplicar distintas estrategias en este sentido? Para esta pregunta encontramos respuestas más claras gracias a que algunas de las grandes empresas e instituciones pioneras de distintos países han adoptado una serie de instrumentos de gestión que han servido a modo de experiencia piloto para ir estableciendo metodologías y prácticas eficaces, y que nos sirven de guía para aplicarlos a las necesidades propias del contexto de Argentina. Una de las dificultades más complejas de desterrar es la relacionada con la cultura organizacional. Entre los programas más difundidos en las empresas muy pocos abarcan el tema del cambio cultural y es por allí donde debería comenzar a abordarse el tema de la discriminación y desigualdad en el trabajo. En este sentido existen escasas experiencias de programas diseñados para cambiar aspectos de la cultura organizacional de manera de armonizar mejor con los programas de diversidad.

Desde la experiencia de trabajo en diferentes organizaciones que han comenzado a aplicar programas de Gestión de la Diversidad, podemos afirmar que deben existir precondiciones necesarias para que este tipo de iniciativas prosperen, sean sostenibles e impliquen cambios reales y significativos:

1. *Es esencial que los líderes y máximos responsables de la toma de decisiones organizacionales reconozcan las diferentes perspectivas y aproximaciones que una fuerza*

de trabajo diversa puede aportar a sus organizaciones y entiendan que esto significa alternativas de aprendizaje y desafíos para la organización.

2. La cultura organizacional no se cambia por decreto y debe necesariamente estimular apertura e intercambio de opiniones diversas, lo que necesariamente implica instalar procesos de aprendizaje y cambio.
3. La misión de la organización debe claramente expresar una gestión diversa e inclusión de todos sus RH y debe ser transmitida y difundida entre todos los que trabajan en ella.

El siguiente Gráfico sintetiza las condiciones necesarias para instrumentar los programas efectivos de inclusión y diversidad:

**Gráfico 4 |**

### Incorporación de Políticas y Programas de inclusión



Los pasos esenciales para instrumentar distintos tipos de iniciativas en torno a la igualdad de Oportunidades y Trato, incluyen:

#### **Compromiso institucional / sensibilización**

El primer, e imprescindible, paso es asumir la gestión de la diversidad como un tema de cultura, compromiso social y negocio propio (compromiso corporativo u organizacional). Tal y como hemos visto, las ventajas de gestionar la diversidad parecen evidentes pero muy pocas organizaciones públicas y privadas son conscientes de ello. Se trata de un cambio de mentalidad para sacar ventaja de la diversidad, aprovechando las sinergias de individuos con distintas tradiciones y perspectivas que facilitan el conocimiento

to de las preferencias y hábitos del mercado y la ciudadanía, dado que la diversidad se produce al nivel local, así como a nivel regional y nacional, con un conocimiento de culturas e idiomas que facilitan los planes de expansión a nivel internacional. De esta forma, las empresas e instituciones que no gestionen la diversidad no sólo perderán la pluralidad de perspectivas que les posibilite adaptarse a las características globales del mercado y la sociedad, sino que también pueden sufrir problemas, conflictos y tensiones internas que perjudiquen el éxito y la excelencia de la organización.

### **Análisis interno/externo de la organización**

El siguiente paso, una vez asumida la necesidad de integrar los recursos humanos diversos como clave fundamental de gestión, compromiso social y negocio, es definir los objetivos fundamentales a corto, medio y largo plazo. En la definición de objetivos es importante entender los factores críticos y de éxito de un Programa de inclusión para garantizar el éxito de esta gestión, y, a partir de ahí, desarrollar las prácticas y las políticas que efectivamente nos lleven a una gestión activa de la diversidad hacia dentro y hacia fuera de las organizaciones. Pasar de la teoría a la práctica y conseguir que la organización asuma una cultura centrada en la diversidad no es un proceso fácil, puesto que hay que remover fuertes barreras (algunas tan difíciles como los prejuicios).

Es interesante realizar un análisis FODA de la propia organización para reconocer tanto las oportunidades y riesgos en relación al entorno externo como las fortalezas y las debilidades relativas al entorno interno.

### **Análisis de los perfiles de diversidad ideales según objetivos**

En esta etapa es importante analizar el *perfil de diversidad ideal* a lograr para cumplir con nuestros objetivos acercándolo a la diversidad de nuestro entorno para hacer coincidir intereses, necesidades, etc. Las empresas necesitan un perfil diverso de su Capital Humano que refleje la realidad del perfil externo de sus públicos. Las organizaciones, además, tienen que integrar e incluir hombres y mujeres con perfiles diversos para mantenerse sostenibles en los nuevos entornos altamente cambiantes.



en práctica desde distintas divisiones de la compañía –u otras organizaciones competidoras dentro del mismo sector-. Es bastante común dentro del ámbito empresarial, caer en la tentación de intentar encontrar “el” programa o “la” práctica que marcará definitivamente la diferencia, o de optar por una iniciativa tangible, como un servicio de guardería o un programa de contratación de mujeres. Pero basar toda una iniciativa en una única cuestión, o en cuestiones que pueden abordarse únicamente mediante medidas de política más general, es un mal comienzo ya que muchas veces no responde a los objetivos propuestos.

Las distintas iniciativas de programas de inclusión o gestión de la diversidad pueden llegar a convertirse en poderosas herramientas para lograr erradicar la discriminación dentro de los ámbitos laborales si comienzan por tomar conciencia del tema, tener claro su importancia, reivindicando las injusticias no sólo como un derecho sino por el enriquecimiento que la diversidad de los Recursos Humanos ofrece a la sociedad en general y a las organizaciones en particular.

La globalización está induciendo a la adopción de nuevas estrategias organizacionales, las cuales se asientan en la superación del rechazo a la diferencia, en la visibilización de las minorías como ciudadana/os y clientes externos e internos, y en el creciente aprovechamiento de los valores, competencias y habilidades de todo el talento humano. La demanda de una nueva cultura organizacional y estilos directivos, sitúa a las iniciativas propuestas por los distintos Estados y organismos internacionales -Objetivos del Milenio, Pacto Mundial, ISO 26000- ante una excelente oportunidad para enfrentar los grandes desafíos que este proceso significa.

La ciudadanía corporativa se está convirtiendo cada vez más en uno de los instrumentos para incrementar la competitividad de las empresas, con la idea de que las buenas prácticas sociales, medioambientales y de gobierno corporativo puedan ser indicadores fiables de la gestión de una compañía y de la creación de valor a largo plazo. La aceptación voluntaria de los principios del Pacto Mundial por más de 280 organizaciones en Argentina de diversos sectores, tamaños y distintas localidades, habla de un compromiso público de trabajar también en el marco de la no discriminación.

En lo que respecta a la diversidad, el *Global Reporting Initiative (GRI)* propone una serie de indicadores para fomentar la igualdad de oportunidades a nivel social y en particular en lo que se refiere a las prácticas laborales y al trabajo decente. La incorporación de indicadores por parte de las empresas también les posibilitará, además de reportar anualmente el estado económico, publicar las acciones que hayan desarrollado durante el año tanto en la mejora social como en la protección del medio ambiente y medir el impacto de tales medidas. La adhesión a los principios del Pacto Mundial y del GRI incide de modo particular tanto en las medidas de conciliación de las empresas como en el progreso de la carrera profesional de los recursos humanos de las compañías.

Para el aprovechamiento pleno de estas iniciativas, resulta imprescindible **difundir** las diferentes políticas y programas que se están llevando a cabo desde distintos sectores a los diferentes actores intervinientes. Por un lado, es necesario que los entornos organizacionales comiencen a diseñar programas de cambio institucional tanto en su estructura, su cultura y políticas, como así también en la de sus Recursos Humanos co-

menzando por el compromiso de lo/as máximos responsables de la toma de decisiones para lograr espacios realmente inclusivos de la diversidad humana.

**Celebrar las pequeñas ganancias**, implica también contar con una base de datos sobre “buenas prácticas”, esto implica **conocer y difundir** programas que estén llevándose a cabo en distintas organizaciones para el logro de los objetivos de inclusión.

Por otro lado, las distintas iniciativas que se impulsan desde los diferentes ámbitos internacionales y nacionales, deben diagramarse **articulada y coordinadamente** junto con el sector público, privado y no gubernamental y es fundamental incorporar en las agendas políticas de los sindicatos, de las asociaciones empresariales y profesionales, de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil, la necesidad de aplicar políticas y programas de inclusión de forma transversal y específico en todos los niveles, local, regional, provincial, estatal e internacional.

La tarea central del nuevo milenio para hacer frente a la erradicación de la discriminación laboral, consiste en imaginar, crear, implementar nuevas propuestas innovadoras que cuenten con una perspectiva más humanista e integradora de las distintas realidades y características que poseen los individuos que desean trabajar en ámbitos laborales incluyentes y diversos.





## Bibliografía

- Acker, J. 1990. "Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered Organizations". Sage Publications.
- Anker, 1998, *Gender and Jobs. Sex segregation of occupations in the world*. Ginebra OIT.
- Arendt, H. 1993 "La condición Humana". Paidós, Barcelona, 1993.
- Bajdo, Ly Dickson, M. 2002 "Perceptions of organizational culture and women's advancement in Organizations: a cross-cultural examination". Sex roles, Vol45, N 5/6, September 2001.
- Barberá, E. (coord). Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I., Díez, J.L., Lacort, J. (2005). "Género y Diversidad". Ed. Universidad Politécnica de Valencia. España.
- Becker, G. 1971 "The economics of discrimination", Revised Edition (Chicago Ill: University of Chicago)
- Calas, M. y Smircich, L. 1989. Voicing seduction to silence leadership. Paper presentado en la 4º Conferencia Internacional Simbolismo Organizacional y Cultura Corporativa. Francia.
- Caminos hacia la equidad de género en América Latina y el Caribe. 9º Conferencia Regional sobre la Mujer. México 10 al 12 de junio de 2004. Informe de la octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.
- Catalyst (2004). *The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity*. [www.catalystwomen.org](http://www.catalystwomen.org).
- Catalyst, *Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, <http://www.catalystwomen.org/knowledge/titles/files/full/financialperformancereport.pdf>
- Cobo, R.1999, "Multiculturalismo, democracia paritaria y participación política". Política y Sociedad, N° 32. Madrid
- Cohesión Social. *Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Documento CEPAL, Naciones Unidas, Agencia Española de Cooperación, Secretaría General Iberoamericana. Enero 2007.
- CoPs *Comunicación de Progreso. Lecciones aprendidas en el proceso de desarrollo*. Red Argentina. Pacto Mundial. [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)
- Cox, T.1991 *The Multicultural organization*. The executive N 5. N°2:34-47
- Cristini, M. y Bermúdez, G. "El Mapa económico de las mujeres en argentinas (1998-2006)". Doc. de trabajo N° 93.FIEL
- De Anca, C. 2007 *La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional*. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, 2007, 65-80. Cladea.
- De un empleador a otro: "hablemos de la Igualdad" OIT. Oficina de Actividades para los empleadores.1997
- El acceso de las mujeres a puestos de dirección. Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el acceso de las mujeres a puestos de dirección. OIT Ginebra 1997
- Etzioni, A., 1972. "Organizaciones Modernas". Editorial Hispanoamericana, México.
- Evalando el Pacto Global en Argentina: el perfil de las empresas adheridas. Oficina del pacto Global en Argentina. Documento de Trabajo N°1/40
- Faur, E. 2005. *La Igualdad de Género en los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Aportes para la definición de un programa conjunto para el Sistema de Naciones Unidas en la Argentina. Naciones Unidas.
- Ferrer, C.: *El nido roto*. Revista Encrucijadas. N° 17. Marzo 2002.
- Grimson, A.2000 *Cultura y política. Dilemas sociales y simbólicos en la crisis*. Revista Síntesis, Buenos Aires.
- Holvino, E. 2005 "Theories of difference: Changing paradigms for organizations". Chaos Management.
- IADB, s/f. "The Millennium Development Goals in Latin America and the Caribbean", Washington, D.C.
- Informe sobre objetivos de Desarrollo del Milenio para la Argentina.2005-2006. [www.undp.org.ar](http://www.undp.org.ar)
- Ibarra, H. 1995. "Race, Opportunity and Diversity of Social Circles in Managerial Managers Networks". Academy of Management Journal, 38(3) 673-703.
- Inserción laboral y desarrollo de carrera de la trabajadora estatal. El caso SINAPA. 2007. Dirección para el Fortalecimiento de la Gestión de personal. Subsecretaría de la Gestión Pública. Argentina.

- Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad (2004). "Gestión de la Diversidad. Una estrategia incluyente para un escenario diverso". Ciclo "Mujeres y Diversidad Laboral", Universidad de Valencia. Valencia 17, 24 y 31 de mayo de 2004. [www.generoydiversidad.info](http://www.generoydiversidad.info) FORUM Mundial de las Mujeres.
- Kabeer, N. 1996, "Reversed realities: gender hierarchies in development thought. London". La igualdad en el trabajo. Afrontar los retos que se plantean. Informe global con arreglo al seguimiento de la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo. 96º Conferencia 2007). OIT. Ginebra
- Lais, A. y Todaro, R. 1998. *Género y trabajo en las decisiones empresariales*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Año 4, Nº7.
- Las comunicaciones sobre el Progreso 2006. Documento de Trabajo N° 5. Producido por la Oficina del Pacto Global en Argentina. [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)
- Lerda, S. y Todaro, R. 1992. *¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales de las mujeres*. En: Sociología del trabajo 30. Madrid. Siglo XXI.
- Maxfield, S. 2007 *Linking business's gender and diversity practices with corporate citizenship: implications for Latin America*. Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, 2007, 65-80. Cladea.
- Maxfield, S., Cárdenas de Santamaría, M. C., & Heller, L. (Eds.) (2007, en prensa). *Mujer empresarial en América Latina*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Merrill – Sands, D y Holvino, E. *Working with diversity: a focus on global organizations*. Working paper N° 11. CGO, Simmons School of Management. Boston, MA
- OIT: *La hora de igualdad en el trabajo*. Informe Global, Conferencia Internacional del Trabajo. 91º Reunión 2003. OIT. Ginebra.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. [www.un-globalcompact.org](http://www.un-globalcompact.org).
- Rao, A (2003). "Institutions, organizations and gender equality in an era of globalization. Gender and Development". Vol 11, Nº1.
- Reinecke, G. y Valenzuela, M. E. *La calidad de empleo: Un enfoque de género. En más y mejores empleos*.
- Székely, M. 2006 "Un nuevo rostro en el espejo: Percepciones sobre la discriminación y cohesión social" en México, serie Políticas Sociales, Nº 128 (LC/L.2643-P) Chile, CEPAL. Publicación de Naciones Unidas.
- Taylor, C. 1993 *Multiculturalism & the Politics of Recognition*, New Jersey, Princenton University Press
- Todaro, R. 2002 *Mujeres ejecutivas en Chile. Una empresa difícil en Mujeres en cargos de dirección en América latina*. Fac. de Ciencias Políticas y Sociales de México.
- Walby, S. (2002). "Feminism in a global era". *Economy and Society*, 31(4), 15-37.

## Glosario

**Acción Positiva:** Toda forma de incentivos especiales, formación o ventajas a aquellos que necesitan superar la discriminación del pasado. Es limitada tanto en su naturaleza como en su duración en la medida en que los objetivos de la “igualdad” justifiquen tal ayuda, que en ningún caso debe resultar en una discriminación inversa. Estrategia destinada a establecer la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres por medio de la implantación de medidas de carácter temporal que permitan suprimir, corregir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de determinadas actitudes, comportamientos y estructuras sociales.

**Acoso Sexual:** Situación en la que se produce cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico no deseado de índole sexual con el propósito o el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo. Éste puede ser de dos tipos:

*Chantaje sexual o acoso de intercambio:* se produce cuando la negativa o el sometimiento de una persona a la conducta de naturaleza sexual, se utiliza de forma explícita o implícita como base para una decisión que tenga efectos sobre el acceso de dicha persona, al empleo, la formación profesional, la promoción, la permanencia, el salario o cualesquiera otras decisiones relativas al empleo. Dicho tipo de acoso sexual sólo puede ser ejercido por empresarios/as y personal superior jerárquico.

*Acoso ambiental:* Conducta que crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para la persona que es objeto de la misma. Las conductas que se pueden englobar en este concepto pueden ir desde piropos, bromas basadas en el sexo, comentarios sobre la vida privada del trabajador/a, hasta requerimientos de tipo sexual. Este tipo de comportamientos pueden ser ejercidos por el/la empresario/a, los/as superiores/as, los/as compañeros/as, los/as proveedores/as, los/as clientes/as u otras personas relacionadas con la empresa.

**Discriminación:** Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en determinados criterios como raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, u otros criterios que tienen el efecto de anular o empeorar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo u ocupación.

**Discriminación directa:** Cuando alguien, por ejemplo, no es contratado o promovido y la razón se declara abiertamente sobre la base de “porque es una mujer” (o un hombre).

**Discriminación indirecta:** Cuando se establecen condiciones específicas (como por ejemplo cinco años de experiencia), pero el puesto realmente no necesita esa calificación. Si tal exigencia tiene el efecto de excluir la mayoría de los aspirantes del mismo sexo, raza, etc., entonces es discriminatorio.

**Mérito**, es un concepto que se refiere a la relación existente entre el cúmulo de aptitudes, conocimientos y calificaciones de una persona y los requisitos que ésta debe reunir para el desempeño de un trabajo en particular. El mérito hace posible individualizar a la persona más idónea para un trabajo determinado. No obstante, el mérito resulta difícil de definir y de medir en la práctica, y su definición puede encerrar prejuicios. No es un concepto absoluto ni estático, y son valores sociales, entre ellos, los prejuicios, los que muchas veces determinan los criterios definitorios de los postulantes o aspirantes “más calificados” para determinado cargo o posición.

**Barreras invisibles**, es un término que representa la metáfora del **techo de cristal**, se acuñó en la década de los ´70 en Estados Unidos y sirve para designar los obstáculos artificiales e invisibles que se deben a prejuicios psicológicos y estructurales e impiden el acceso de la mujer a puestos ejecutivos de alto nivel en cualquier tipo de organización.

**Techo de cristal:** Barrera invisible que se encuentran las mujeres en un momento determinado de su desarrollo profesional, de modo que, una vez llegadas a un punto, muy pocas lo franquean, quedando estancada su carrera profesional. Las causas de este estancamiento provienen en mayor parte de los prejuicios empresariales sobre la capacidad de las mujeres para desempeñar puestos de responsabilidad, así como sobre su disponibilidad laboral ligada a la maternidad y a las responsabilidades familiares y domésticas (“*suelo pegajoso*”), actividades que suelen coincidir con las fases del itinerario profesional ligadas a la promoción profesional.

**Género/sexo:** Concepto que hace referencia a las diferencias sociales, por oposición a las biológicas (sexo), existentes entre mujeres y hombres que han sido aprendidas y por tanto se consideran apropiadas en una sociedad y en un momento determinado.

**Gender mainstreaming**, es un concepto popularizado en la Conferencia de Mujeres de Beijing 1995. Ha sido adoptado últimamente en muchos documentos de estrategia nacional y por ONG´s internacionalmente. Es visto como un proceso técnico y político que requiere de cambios en la cultura, valores y prácticas de las organizaciones para promover la equidad de género. El término utilizado en Latinoamérica es: *Transversalización de la perspectiva de género*; implica la incorporación de objetivos de igualdad de género en el análisis y la formulación de todas las políticas programas y proyectos.

**Segregación del mercado laboral:** Concentración de mujeres en determinadas ocupaciones profesionales que generalmente se caracterizan por tener condiciones de empleo poco satisfactorias, bajos salarios, y pocas oportunidades de formación, cua-

lificación y promoción. La segregación puede ser horizontal cuando la concentración se produce en determinadas ocupaciones profesionales, y vertical cuando las mujeres se concentran en puestos de trabajo inferiores o de baja responsabilidad.

La segregación profesional prepara el terreno para el inconfesado prejuicio sobre el género de las personas que se manifiesta en los modelos de búsqueda, reclutamiento y contratación de personal, por más que la discriminación esté prohibida por la legislación. Un ejemplo claro de esta situación lo vemos en los anuncios de solicitud de personal que se publican en muchos periódicos de América Latina, en donde claramente se enuncian situaciones discriminatorias, al no existir una legislación que prohíba explicitar el sexo, edad o situación familiar requerida para el trabajo. Un ejemplo que ilustra esto es que, en general lo más frecuente es que se redacten en femenino los cargos que se consideran sólo para mujeres, tales como secretarías y en masculino todos los demás. Aunque la mayoría de las personas afirma que en castellano, esto significa que el cargo es para hombres y mujeres indistintamente, en general opera una norma cultural no dicha, y las mujeres no se sienten atraídas para puestos considerados socialmente como masculinos. Los cargos siguen *siendo pensados en términos de género*, como afirma Rosalba Todaro (*Mujeres ejecutivas en Chile. Una empresa difícil en Mujeres en cargos de dirección en América latina*. Fac. de Ciencias Políticas y Sociales de México, 2002). Los anuncios de oferta de empleo en los que se excluye o se desalienta abiertamente a los aspirantes casados o mayores de cierta edad, o de determinado color de piel, o cuestión física, o sexo, constituyen ejemplos de **discriminación directa**.





**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**  
(Oficina del Punto Focal del Pacto Mundial)

Esmeralda 130 Piso 13°, C1035ABD  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Tel. +54 +11 4320-8731

Fax. +54 +11 4320-8754

Correo electrónico: [pactoglobal@undp.org](mailto:pactoglobal@undp.org)

Web en español: [www.pactoglobal.org.ar](http://www.pactoglobal.org.ar)

Web en inglés: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)