

Brumario 21

Sociales • Humanidades • Negocios

Política y Salud Pública

Coordinación intergubernamental en Argentina frente a la crisis sanitaria del virus Covid 19.

Educación y pandemia

La institución educativa periurbana y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia.

Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica



Gobernanza Ética vs Gobernanza de la Ética

La diferencia entre la gobernanza ética y la gobernanza de la ética en el abordaje de las **tecnologías exponenciales** (robótica e IA) y el marco del **posibilismo tecnológico**.

Futuro del Trabajo

Los desafíos del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo



Igualdad de Género

Objetivo que trasciende a la moda dentro de las empresas



FinTech y Negocios

El efecto económico de Blockchain y su alcance transformacional



ISSN 1853-0362

Editorial Universidad Siglo 21

biblioteca@ues21.edu.ar

Calle De los Latinos 8555

Córdoba, Argentina

UNIVERSIDAD
SIGLO 

Editorial

Breve presentación del contenido de la presente edición

En esta edición de Brumario, y de la mano de once artículos inéditos y especialmente elaborados para esta Revista, nos proponemos abordar temáticas signadas por su actualidad, novedad e importancia. Las propuestas son variadas, por demás interesantes y están vinculadas principalmente a Política, Sociedad, Tecnología y Empresas, como grandes bloques temáticos.

Asimismo, las producciones se encuentran atravesadas en su mayoría por el contexto actual de pandemia que representa sin dudas un desafío aún no resuelto y que vale la pena analizar desde diferentes perspectivas.

Siguiendo el orden propuesto en el índice, nos permitimos presentar brevemente la propuesta de cada uno de los autores que conforman la presente edición.

En un primer eje, más orientado al análisis de políticas, podemos identificar los trabajos de Bernal, Trebuq y las autoras Rodríguez Aguirre, Baravalle y Perez.

El Dr. **Marcelo Bernal** nos comparte un interesante ensayo referido a la cuestión del Federalismo argentino y la manera en que se comportó el sistema de relaciones intergubernamentales en nuestro país frente a la crisis sanitaria ocasionada por el virus Covid 19, analizando tres áreas de la política: la sanitaria, la educativa y la social.

El Mgter. **Federico Trebuq** nos propone reflexionar, desde una perspectiva subnacional, acerca de la inserción de Argentina en la economía mundial, considerando las provincias que integran la Región Centro y su participación en el Corredor Bioceánico Central (CBC).

La Dra. **Patricia Rodríguez Aguirre**, la Esp. **Clotilde Baravalle** y la Mgter. **Gladys Pilar Perez** nos presentan un valioso estudio etnográfico para dar cuenta de cómo los establecimientos educativos estudiados enfrentaron la inclusión educativa en tiempos de pandemia, avanzando sobre el análisis de las políticas públicas infanto-juveniles.

En un segundo eje, orientado a proponer interesantes debates vinculados a la transformación digital y la Tecnología, encontramos los artículos de Pallaro, Rodríguez Alba y Karbiner.

El Mgter. **Andrés Pallaro**, Director del Observatorio del Futuro de la Universidad Siglo 21, nos invita a pensar sobre el futuro del trabajo, cuya transformación se ha visto acelerada fuertemente por el cambio tecnológico, desde la perspectiva del Tecnohumanismo. En este sentido, el autor expone cinco grandes desafíos que los seres humanos tenemos por delante en tanto y en cuanto aspiremos a construir un futuro del trabajo virtuoso e inclusivo.

El Dr. **Jaime Rodríguez Alba** nos interpela de manera significativa acerca de los problemas éticos que se derivan de la utilización de tecnologías exponenciales tales como la Inteligencia artificial (IA) y la robótica, complementando los enfoques actuales con el abordaje desde la ética del cuidado.

El Mgter. **Marcelo Nicolás Karbiner**, nos desafía a adentrarnos en la tecnología *Blockchain* (BC), clarificando su significado, precisando su origen, sus principios fundacionales, su alcance transformacional y sus efectos sobre la economía.

Finalmente, en el tercer eje, las discusiones que nos proponen Gaidulewicz, Marques Bertinatti & Rodríguez Alba, Orelo, Ríos, Córdoba & Reynoso, están vinculadas al mundo empresarial.

La Especialista en igualdad de género y Directora del Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21, **Laura Gaidulewicz**, nos ilustra con un interesante recorrido histórico sobre la situación de las mujeres en los estados modernos y nos explica los motivos por los cuales las mujeres estamos de moda y la igualdad de género es un objetivo central en la agenda de desarrollo sostenible y de las empresas a nivel internacional.

La Mgter. **Carina Marques Bertinatti** y el Dr. **Jaime Rodríguez Alba** realzan la importancia de la gestión ética empresarial mediante la presentación resumida de los principales hallazgos de una investigación en curso para las empresas cordobesas y proponiendo un instrumento de auto percepción para el diagnóstico y mejora de dicha gestión al interior de las organizaciones.

La Mgter. **Sandra Carolina Orelo** nos invita a profundizar sobre el conocimiento e implicancias de la corriente emergente denominada Gestión basada en evidencias (GBE), tanto para las organizaciones como para sus directivos, enfatizando el rol catalizador que puede propiciar su utilización en la gestión de equipos, aun cuando sus integrantes posean egos altos.

La Mgter. **María Laura Ríos** nos muestra cómo es posible diagnosticar y solucionar problemas y conflictos organizacionales mediante la Investigación Acción Participativa (IAP), para lo cual nos comparte a modo de ejemplo, una experiencia reciente vinculada al diseño de una herramienta

para la gestión eficaz de reuniones, basada en el método de los Seis Sombreros para Pensar de De Bono.

El Mgter. **Jorge Córdoba** y el Técnico y piloto de aviación **Pablo Reynoso** nos presentan una interesante mirada acerca de la aviación ejecutiva en Argentina y su reciente crecimiento en tiempos de pandemia. A través del análisis de casos de éxito locales de grandes, medianas y pequeñas empresas, argumentan que la incorpora-

ción de aeronaves a la estrategia de negocios ha logrado trascender la imagen de lujo.

Esperamos brindar algunas aportaciones a estas problemáticas y fundamentalmente contribuir modestamente a despertar un mayor interés en estos temas, como así también disparar otros tantos cuestionamientos a partir de su reflexión y análisis.

Los invitamos entonces, a todos y a todas, a disfrutar de la lectura que humildemente les proponemos a través de Brumario.

Carina Marques Bertinatti

Editora Revista Brumario

Universidad Siglo 21

Contenido

Un análisis de las características de la coordinación intergubernamental en Argentina frente al virus Covid 19	1
Bernal Marcelo	
Etnografiando -a la institución educativa periurbana- y sus acciones con los niños/as y adolescentes en tiempos de pandemia (Modelo metodológico)	11
Rodríguez Aguirre Patricia, et al.	
La dimensión transnacional de la política económica exterior. Una mirada desde la Región Centro y el Corredor Bioceánico Central.....	25
Trebucq Federico	
Los desafíos del futuro del trabajo bajo el paradigma del Tecnohumanismo	37
Pallaro Andrés	
Gobernanza ética de la inteligencia artificial y la robótica. Construyendo posibilismo tecnológico desde interacciones éticas.	51
Rodríguez Alba Jaime	
¿Cuál es el efecto económico de Blockchain? Un compendio ontológico de las perspectivas tecnológica e institucional para comprender el alcance transformacional	66
Karbiner Marcelo Nicolás	
La igualdad de género en las empresas: el desafío que trasciende a la moda	79
Gaidulewicz Laura	
En la búsqueda del Gen ético empresarial: un estudio exploratorio desde las empresas cordobesas.....	99
Marques Bertinatti Carina, Rodríguez Alba Jaime	
La gestión basada en evidencias (GBE): Una herramienta útil, especialmente en momentos de pandemia y egos altos.....	111
Orelo Sandra Carolina	
La investigación en la empresa: una oportunidad de avanzar hacia una organización inteligente.....	118
Ríos María Laura	
La aviación ejecutiva en argentina. Una mirada en perspectiva.....	127
Córdoba Jorge, Reynoso Pablo	

La igualdad de género en las empresas: el desafío que trasciende a la moda

Laura Gaidulewicz¹³

“No deseo que las mujeres tengan poder sobre los hombres, sino sobre ellas misma”

Mary Wollstonecraft

RESUMEN

Hoy las mujeres estamos de moda. Los problemas que enfrentamos por el sólo hecho de ser mujeres aparecen en diarios, revistas y también en las empresas y las calles. Se habla de las situaciones de violencia, de la desigual distribución de las tareas de cuidado y de los estereotipos que condicionan las elecciones de vida de las mujeres. Esto es importante porque nos permite tomar conciencia de los desafíos que tenemos como sociedad para garantizar la plena participación de las mujeres en todos los ámbitos. Pero también sabemos que con visibilizar el tema no alcanza.

Es necesario comprender qué es lo que sucede y porqué sucede, para poder desde ahí trabajar sobre los problemas detectados, que no son simples de resolver y requieren ser abordados desde múltiples dimensiones para que produzcan avances medibles y certeros en pos del cierre de las brechas.

Con este objetivo planteamos a modo de introducción un breve recorrido histórico de la situación de la mujer en los estados modernos y los movimientos feministas que dan cuenta de porqué hoy la igualdad de género es un objetivo central del desarrollo sostenible.

A partir de allí abordamos el impacto de esta agenda internacional en las empresas y el rol clave que pueden (y deben) asumir como motor de cambio hacia una sociedad que no deje a nadie atrás.

¹³ Laura Gaidulewicz, Directora del Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21, Especialista en igualdad de género de la Universidad de Castilla-LaMancha, lgaidule@gmail.com

Por último, planteamos una serie de consideraciones a tener en cuenta a la hora de asumir el compromiso de contribuir a cerrar las brechas existentes, tanto al interior de estas organizaciones como en los entornos en los que operan, en los cuales el sector privado se ha convertido en un actor clave de la agenda pública.

PALABRAS CLAVES

Igualdad de género, Mujeres y empresas, Brecha de género, Movimientos feministas, Diversidad e inclusión

Introducción

Un breve recorrido histórico de la mujer desde la modernidad

Cuando empezamos a tratar de comprender porqué hoy estamos poniendo en primer plano la importancia de la plena participación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad, es fundamental entender que a lo largo de la historia, en las diferentes culturas, la participación de las mujeres en la vida pública fue oscilando. En líneas generales, podemos decir que aún en momentos y en los lugares del planeta donde gozamos de mayor paridad, las mujeres históricamente hemos vivido en culturas lideradas por varones, en lo económico, en lo social, en lo político, y en cada una de las esferas que tomemos como referencia.

Pero para entender los desafíos que tenemos hoy en día podemos tomar como punto de inflexión la creación del Estado Moderno en nuestras sociedades occidentales.

Tanto la revolución francesa en lo político, como la revolución industrial en lo

económico, en tanto los dos grandes hitos que podemos tomar de referencia para la modernidad, van a dar lugar a estados netamente centrados en el poder masculino.

Estos estados implicaron el pasaje del poder absoluto de los soberanos y las cortes por derecho divino, a un poder centrado en los ciudadanos, quienes en su condición de tal gozaban de derechos y obligaciones, entre ellos la posibilidad de elegir a los gobernantes y ser elegidos para gobernar. Pero las mujeres quedaron excluidas tempranamente de esos derechos.

Los estados europeos que se iban reconfigurando y los estados americanos que empezaban a emerger, fueron fruto de las nuevas ideas que impulsaron y abrazaron las elites intelectuales del momento en las que participaban mujeres. No eran mayoría y muchas de ellas fueron relegadas de los libros de historia, pero existieron, participaron activamente y, en varios casos, dieron su vida por sus ideales de cambio.

Las mujeres que durante el Iluminismo europeo habían logrado participar de alguna forma en los entornos en que se esta-

ban gestando las nuevas ideas fueron dejadas de lado al momento de la consolidación de los gobiernos que surgían a partir de la caída de las monarquías absolutas.

Si bien los textos de mujeres como Mary Wollstonecraft y Olympe de Gauges no pueden inscribirse estrictamente en lo que más tarde se llamaron movimientos feministas, han sido el germen de estos movimientos, en tanto pusieron sobre la mesa las desigualdades. Podemos decir que sus escritos, si bien cayeron en el olvido o fueron denostados, inician en cierta forma la lucha por los derechos de la mujer que va a consolidarse, a partir de finales del siglo XIX hasta nuestros días, en tres momentos claves.

El primero, a partir de 1880, se inicia con las llamadas sufragistas, mujeres que luchaban por el acceso al voto en tiempos que sus reclamos se unían en muchos casos a los propios de los movimientos obreros.

En estos estados modernos, hasta ese momento, las mujeres a nivel legal estábamos equiparadas a un niño en cuanto a la toma de decisiones, la disponibilidad de los bienes propios o la participación en la vida pública. La viudez era paradójicamente el único estado civil que permitía a la mujer cierta libertad de elección. Esta primera ola del feminismo va a permitir que en gran parte de los países de occidente las mujeres accedan al voto y en algunos casos a las bancas de gobierno.

La primera guerra mundial traería un período de prosperidad económica para occidente, que veía crecer la economía a un ritmo sin precedentes hasta la Gran Depresión. En los “años locos”, como se los llamó, las mujeres parecían liberarse de gran parte de los mandatos y estereotipos que ponían el matrimonio y la maternidad como únicos roles a asumir en la sociedad. Son las jóvenes de esos años las que van a enfrentar la Segunda Guerra Mundial con un rol muy activo, no sólo durante la guerra sino también a partir de su finalización, sosteniendo gran parte de los roles que venían ejerciendo los varones, en pos de apuntalar la recuperación social y económica de sociedades devastadas.

Eran tiempos de “Sangre, sudor y lágrimas”, como definió Winston Churchill, y las mujeres de esos tiempos no estuvieron ajenas. Repoblar los países era una consigna clave de la postguerra y los medios masivos de comunicación de esos años fueron un importante promotor de lo que se llamó la “vuelta a la femineidad”. La exaltación de la mujer en su rol reproductivo y en las tareas de cuidado atravesaba las revistas de la década del cincuenta especialmente dirigidas al público femenino; los programas de televisión enseñaban a las mujeres a convertirse en un ama de casa modelo; y las películas tenían protagonistas emblemáticas que lograban conquistar el amor de su vida, formar una familia y vivir felices para siempre, dedicándose a preparar las mejores comidas, hacer brillar el hogar y educar a sus descendientes.

Los movimientos feministas y sus premisas quedaron fuera de la escena pública. Será recién en los años sesenta que las mujeres volverán a salir a la calle a reclamar por sus derechos junto con aquellos que bregaban por la inclusión de las minorías raciales, de la comunidad homosexual y por los derechos de los habitantes de las colonias y dominios europeos.

La segunda ola del feminismo se da junto con el *boom* de la píldora anticonceptiva. Las mujeres sentían que podían decidir autónomamente sobre su propio cuerpo; que podían elegir una vida sexual más libre, y un destino no atado a la maternidad o el hogar exclusivamente.

Estos años trajeron, al menos en occidente, fuertes avances en términos de participación de la mujer en lo público, sobre todo en algunos países de Europa y en Estados Unidos. Sin embargo, el fin de los setenta y los ochenta volverá a dejar en suspenso los reclamos feministas, en medio de un clima social y político más conservador.

La caída del muro de Berlín y los inicios de la globalización encuentra a una generación de mujeres jóvenes dispuestas a disputar el acceso al poder, sobre todo económico, jugando con las mismas reglas que sus colegas varones. Eran tiempos de la fe compartida en que el crecimiento económico crearía bienestar para todos.

En los ochenta y noventa surgen dentro de los movimientos feministas un fuerte cuestionamiento al binarismo de género y

al concepto mismo de mujer. Si bien los movimientos feministas siempre involucraron diferentes puntos de vista y realidades, muchas veces en abierta pugna, “los debates y conflictos dentro de las organizaciones feministas sobre el sujeto de la lucha, «la Mujer» (y sus exclusiones), sacudieron, a finales de los años ochenta (en el contexto de la pandemia del SIDA), el escenario sociopolítico y vital de las comunidades feministas y sexuales. (...) La categoría «Mujer», punto de partida de las praxis y las teorías feministas, y reflejo de experiencias de opresiones comunes de las mujeres no recogía cómo esas experiencias, cuerpos y vidas están atravesadas por otras variables o vectores de opresión como la edad, la clase social, la sexualidad, la diversidad funcional, la etnia, la raza... Como alertaron entonces las feministas lesbianas negras: la opresión de género y sexual no se puede separar de la dominación racista. Desde esos otros feminismos lesbianos, negros, postcoloniales, “periféricos”, se inicia la crítica radical al sujeto unitario del feminismo, blanco, burgués, eurocéntrico, desexualizado” (Trujillo G., 2014).

Una obra bisagra que va a poner en cuestionamiento el sistema binario y sus efectos excluyentes es *El género en disputa* (1990), en la que Judith Butler plantea la necesidad de reconocer múltiples subjetividades. “Al mismo tiempo, desde los noventa y de manera incontenible, es cada vez más visible la proliferación de identidades, cuerpos, prácticas, de agencias y focos de resistencia política al proceso de «devenir mujer heterosexual»;

sujetos que se rebelan frente a la ausencia de representaciones en el feminismo clásico de los cuerpos y las sexualidades lesbianas y transgéneros, y cuestionan cómo se han ido configurando históricamente. (...) Es la rebelión de las otras en fuga de la identidad fija, homogénea y monolítica articulada hasta entonces y desplegada por las organizaciones feministas” (Trujillo G., 2011).

El fin del siglo XX y los inicios del nuevo milenio además vendrán marcados por fuertes crisis y cambios radicales; los atentados terroristas que se multiplican a partir de la caída de las Torres Gemelas en el 2001 van a reconfigurar la globalización y particularmente las fronteras. Fueron tiempos también de toma de conciencia sobre las desigualdades que profundizaba rápida e inexorablemente la globalización. Por otro lado, fuimos testigos de cómo el crecimiento sin precedentes en lo económico impulsado por las empresas internacionales tenía un impacto negativo irreversible en los recursos naturales de nuestro planeta.

Las últimas décadas del siglo XX movilizan a la sociedad civil en su conjunto tras un acuerdo de qué tipo de sociedad global buscamos construir. El año 2000 verá nacer un acuerdo internacional que fijó una agenda destinada a que los países, las empresas, y la sociedad civil en su conjunto se

comprometan a adoptar medidas que garanticen la reducción de las desigualdades y preserven el medio ambiente. Así surgieron los Objetivos del Milenio 2000-2015, orientados principalmente a los países en desarrollo.

Estos objetivos fueron reformulados como Objetivos del Desarrollo Sostenible para una segunda etapa 2015-2030, en la cual se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas, dándole un alcance universal y yendo más allá de las prioridades que fijaban los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para los países en desarrollo. En líneas generales, abordan las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de lograr un desarrollo a favor de todas las personas, tomando como ejes el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente¹⁴.

En ambas iniciativas, la igualdad de género estaba presente retomando los acuerdos centrales de la Plataforma de Beijing 1995, un importante logro a nivel internacional de las asociaciones feministas de diversas partes del globo, en el que se plasmaron cuáles son las desigualdades que enfrentan las mujeres, comenzando también a abrir el debate a la consideración del género como construcción social no bi-

14 Para profundizar en el tema puede consultarse la página web oficial de Naciones Unidas destinada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

itaria y dando lugar a los movimientos feministas interseccionales en la agenda de la ONU.

Más allá de las diferentes corrientes teóricas y la heterogeneidad en los movimientos feministas, el hecho que la igualdad de género fuese parte de los compromisos firmados por los países que integran la ONU como así también de las empresas, a través de la adhesión al Pacto Global, permitió impulsar diversas acciones que fueron adoptando gradualmente a partir del año 2000 la sociedad civil, las empresas y los estados, para garantizar la plena igualdad de las mujeres en términos de derechos.

A veinte años de estas iniciativas, y a 25 años de la Plataforma de Beijing, podemos decir que hoy en día nadie permanece ajeno a esta demanda y que hubo fuertes avances en algunas cuestiones específicas, a nivel legislación y a nivel de acciones concretas adoptadas.

También permitió contar con datos concretos en todos los ámbitos sobre estas desigualdades, que constituyen una base importante para la definición de políticas públicas y para entender los desafíos que se enfrentan en los diversos ámbitos.

La igualdad de género en el marco de los ODS

Si bien, como decíamos, hoy la igualdad de género está en primer plano, no siempre está muy claro qué implica y porqué es importante. En ese sentido, en algunos casos, se vuelve una moda sin mucho contenido atrás. En otros, parece que reunir mujeres es suficiente para garantizar una perspectiva de género.

Por eso es clave poner en claro algunas ideas y conceptos que nos ayuden a entender mejor de qué hablamos cuando hablamos de igualdad de género, qué desafíos involucra y cuáles son los principales aspectos a abordar.

Los estudios de género y los aportes de los que se nutren los movimientos feministas son heterogéneos, tal como señalábamos. En tanto nuestro foco de análisis se centra principalmente en las empresas, en cómo las demandas relativas a la igualdad de género las interpelan y atraviesan hoy en día, vamos a hacer foco en las nociones que dan forma al Objetivo 5 de la Agenda 2030 (denominación que habitualmente se utiliza para referirnos a los ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible), en tanto es hoy un instrumento internacional que guía las políticas, acciones y prácticas de los países signatarios como así también de las principales empresas del globo, quienes los adoptan voluntariamente como guía a través de la adhesión al Pacto Global o a iniciativas específicas en pos de la igualdad de género como son los WEP's - *Women Empowerment Principles*

15.

El ODS 5 se define como “lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (ONU, 2015), y cuenta con diferentes metas a lograr antes del 2030:

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina.

5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos re-

productivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen.

5.a Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.

5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles. (ONU, 2015)

Si analizamos este objetivo, podemos revisar algunas de las premisas que dan cuenta del punto de vista desde el cual se aborda la problemática. En primer lugar, la igualdad de género en los ODS se enfoca como parte de los derechos humanos y tiene como antecedentes la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, adoptada y

15 Para mayor información sobre esta iniciativa y las herramientas que pone a disposición de las empresas de manera gratuita puede consultarse el sitio oficial www.weps.org

abierta a la firma y ratificación, o adhesión, por la Asamblea General en su resolución 34/180, de 18 de diciembre de 1979, la cual entró en vigor 3 de septiembre de 1981, de conformidad con lo que establecía el artículo 27. En su texto, se habla de los derechos de la mujer y su equiparación con los del hombre.

Si bien constituye un importante avance en establecer la agenda de las acciones a realizar en los países firmantes para avanzar en la igualdad de derechos y la no discriminación, en su texto no aparece la palabra género, aludiendo en los diferentes artículos a la existencia de dos sexos, varón y mujer, que más allá de sus diferencias biológicas, deben gozar de las mismas oportunidades y contar con las mismas obligaciones.

La Plataforma de Beijing, en 1995, va a reforzar el compromiso definiendo 12 campos de acción prioritarios, los cuales re-toma el ODS 5. Si bien el debate sigue centrado en los derechos de la mujer y de las niñas, en este texto se comienza a hablar de igualdad de género, intentando dar un paso más sobre los abordajes binarios y abriendo en cierta medida el juego a las identidades auto percibidas.

Recién en junio de 2011, las Naciones Unidas adoptaron la resolución 17/19, que es la primera resolución relativa a derechos humanos, orientación sexual e identidad

de género. Si bien fue aprobada por un margen estrecho, recibió el apoyo de miembros del Consejo de todas las regiones, lo cual ayuda a impulsar la agenda a nivel global.

En este sentido, podemos ver que la incorporación de estas problemáticas en la política internacional y el hacerlas visibles en el debate público, como así también en las agendas regionales y nacionales, ha sido un proceso lento y fruto de una intensa lucha liderada por la sociedad civil a través de organizaciones, que se ha ido creando y fortaleciendo a partir de los años sesenta y setenta. Hemos tomado los principales hitos a nivel global, pero en nuestra región también existen otras iniciativas que acompañaron y fueron decisivas para impulsar la agenda, como es el caso de la Convención de Belem do Pará en 1994¹⁶.

Hoy en día, tanto los países como las organizaciones que impulsan la Agenda 2030 en lo que hace a igualdad de género adscriben al abordaje que la ONU propone de estos temas. Por un lado, identificando la igualdad de género como parte de la agenda de los derechos humanos. Por otro, diferenciando el sexo biológico del género.

Hablar de género permite poner en escena que el lugar de privilegio que encierra lo masculino en nuestra sociedad es una construcción que refiere a vínculos de poder y no a cuestiones de orden biológico.

16 Para profundizar en los antecedentes en América Latina y el Caribe, consultar el documento "Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible" elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para ser presentado en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Montevideo, 25 a 28 de octubre de 2016)

Da lugar también a pensar la construcción identitaria en función de cómo cada persona siente y vive su género, más allá del asignado al nacer y no atado al sexo, es decir, a diferencias y características biológicas, anatómicas, fisiológicas y cromosómicas de los seres humanos que los definen como macho u hembra de una especie.

Así el género puede entenderse como un entramado de ideas, creencias y atribuciones sociales que se construyen en determinada cultura y momento histórico a partir de una diferencia sexual binaria. Si consideramos el género como una construcción social que moldea las relaciones sociales creando diferentes oportunidades para cada categoría, podemos trabajar en modificar las desigualdades económicas, sociales y políticas que conlleva, justificadas muchas veces como diferencias biológicas.

Desde el punto de vista psicológico, el género articula la asignación que se realizó a un individuo al momento de su nacimiento o durante la gestación, sobre todo a partir de la apariencia externa de sus genitales, con la identidad de género, que es la experiencia individual consciente e inconsciente de pertenencia e identificación que se desarrolla en los primeros años de vida, más allá de las diferencias anatómicas y los roles de género que determinan los comportamientos apropiados para un género u otro.

Esa articulación es compleja y propia de cada sujeto, por lo que los cambios que se buscan impulsar en lo social no pueden ser

ajenos a esta dimensión individual e interpersonal que es fruto de un proceso de socialización que acompaña al ser humano desde su gestación; proceso en el cual se van transmitiendo las normas y roles de género imperantes en un tiempo y lugar determinado.

Estas normas y roles de género dan cuenta también de cómo se organiza la división del trabajo en una sociedad, en tanto establece qué es lo esperado, apropiado y valorado para cada género. En nuestra sociedad el modelo dominante a lo largo de los siglos, con diversas variantes y matices, está basado en la creencia de que existen dos géneros, varones y mujeres, y se reserva a los primeros las decisiones en la mayor parte de los órdenes de la vida, siendo quienes dominan la propiedad, la residencia y la descendencia.

Los varones son quienes ejercen el poder y lideran las instituciones, ocupando el lugar hegemónico de lo valioso y de la verdad, en tanto lo femenino se define desde la oposición y la subordinación a esos rasgos que definen lo masculino como locus central de poder.

Si bien, como señalábamos, la lucha por los derechos de las mujeres ha permitido ir modificando políticas y prácticas, aún hoy se “naturaliza” el dominio masculino y existen profundas brechas que dan cuenta del

predominio del patriarcado, como así también la heteronormatividad¹⁷.

Por este motivo es importante tener en cuenta que la igualdad de género, tal como está planteada en el objetivo 5, permite no sólo impulsar la igualdad de derechos de mujeres y niñas; es fundamental también para visibilizar y empoderar las personas que integran el colectivo LGTBI+ y poner sobre la mesa la interseccionalidad del género con otras desigualdades profundamente arraigadas.

Esto implica no sólo revisar los lugares de privilegio que han tenido los varones y lo masculino en nuestra cultura a lo largo de diferentes momentos históricos, sino también el de las mujeres que responden al estereotipo dominante. Ese es el desafío a abordar si queremos realmente construir una sociedad donde todos los seres humanos tengan iguales derechos en términos de acceso a los recursos económicos, sociales, culturales y naturales que necesitamos para nuestro desarrollo y bienestar.

¿Por qué y para qué involucrar las empresas?

Como señalábamos, a partir de la globalización las empresas cobraron una magnitud sin precedentes en la historia. La fundación Global Justice Now realizó en 2015 un *ranking* de las cien mayores entidades económicas del mundo, teniendo en cuenta sus ingresos. Entre las diez primeras estaban Estados Unidos, China, Alemania, Japón, Francia y Reino Unido pero también, en décimo lugar, Walmart.

Si bien podemos coincidir que el poder de influencia no está únicamente ligado a lo económico, es también un dato a considerar la relevancia sin precedentes que hoy tienen las empresas privadas en la arena pública. El compromiso de crear valor compartido, es decir, no sólo para sus accionistas sino también para los diversos grupos de interés que involucran, y el dar cuenta además de los resultados económicos, de los impactos sociales y medioambientales que tienen sus decisiones, son hoy los andariveles por los que las grandes empresas deciden voluntariamente transitar, en un sutil equilibrio con regulaciones impuestas en esta línea por los Estados y acuerdos internacionales.

La agenda del desarrollo sostenible que citamos, que involucra el objetivo de la igualdad de género entre sus prioridades,

17 La noción de patriarcado es tomada en los estudios feministas para dar cuenta de "la manifestación e institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y niños/as de la familia y la ampliación de ese dominio sobre las mujeres en la sociedad en general." (Gerda Lerner, 1986) El patriarcado impone la heteronormatividad, tanto dentro del ámbito público como del privado, en tanto establece como única forma aceptable de expresión de los deseos sexuales y afectivos las que se dan entre un hombre y una mujer. Esto supone que las preferencias sexuales, los roles y las relaciones que se establecen entre los individuos dentro de la sociedad, deben darse en base al binario "masculino-femenino", teniendo que coincidir siempre el sexo biológico con el género autopercibido y la preferencia sexual atribuida.

direcciona los esfuerzos de los 193 países miembros de la ONU que firmaron la iniciativa en el 2015, pero también a las empresas, especialmente las que desde el año 2000 se fueron sumando al Pacto Global y que hoy en día representan más de 14.000 empresas en 162 países.

El Pacto Global de las Naciones Unidas tiene por objetivo crear un movimiento global de empresas y otros grupos de interés para hacer negocios de manera responsable, alineando sus estrategias y operaciones en función de diez principios que giran en torno a los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Desde el 2015 esta iniciativa se alinea a los Objetivos de Desarrollo sostenible ampliando su alcance y comprometiéndolo a las empresas a contribuir de manera directa en la agenda pública. Los Diez Principios del Pacto Global se derivan de la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

La igualdad de género estaba contemplada de manera implícita en los objetivos, como parte de la eliminación de toda forma de discriminación en materia de empleo y ocupación y de respeto a los derechos humanos, tanto a nivel interno de las compañías como también en relación con su cadena de valor y el entorno en que operan.

La firma de este compromiso voluntario implica la realización de un diagnóstico y la elaboración de un plan de acción con metas cuantificables. Cada año la empresa se compromete a avanzar en las acciones previstas y reportar el grado de avance a través de los informes de sustentabilidad, que pueden contar con otras denominaciones, pero que básicamente requieren reportar los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías firmantes. Estos reportes denominados COP (*Communication on Progress*) se realizan siguiendo las directrices de los GRI (*Global Report Initiative*), son validados públicamente y auditados.

Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización, dando información comparable acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible.

El GRI405 refiere a la diversidad e igualdad de oportunidades y ha sido clave en la provisión de datos sobre la representación de mujeres en las empresas y sus cadenas de valor.

A veinte años del lanzamiento de estas iniciativas, hoy la igualdad de género y la promoción de la diversidad en las empresas es un tema estratégico, impulsado por las principales Bolsas de Comercio del Mundo, los gobiernos, los organismos internacionales junto con las cámaras y los consejos empresarios.

Por convicción, coerción o conveniencia (dado que impacta positivamente en los resultados económicos), las compañías llevan adelante distintas acciones tendientes a cerrar las brechas de género y crear entornos inclusivos en los que las minorías tengan iguales oportunidades, tanto en sus organizaciones como en los entornos en que operan.

Con la intención de acelerar el proceso, en 2010 se lanzan los anteriormente enunciados Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPs), creados por ONU Mujeres y el Pacto Global de Naciones Unidas y firmados por más de 5.000 empresas en todo el mundo. Junto con estos principios se desarrolló en 2018 el Programa Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio, un proyecto financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea (UE) e implementado por ONU Mujeres en asociación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para promover la igualdad de género a través del sector privado.

Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP's) son un conjunto de principios que ofrecen orientación a las empresas sobre cómo promover la igualdad de género y el empoderamiento de las

mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad, basándose en las normas internacionales del trabajo y los derechos humanos¹⁸.

Estos principios parten de considerar que las empresas tienen un interés y una responsabilidad en la igualdad de género y se basan en la premisa que el empoderamiento de las mujeres a la vez fortalece sus negocios, tomando como referencia diversos estudios e investigaciones académicas que dan cuenta de esta correlación.

El número uno de la compañía es quien firma el compromiso con esta agenda, comprometiéndose a impulsarla a todos los niveles de la empresa e interpelando a la organización a trabajar en colaboración con los diferentes grupos de interés para fomentar prácticas de negocios que empoderen a las mujeres, tales como igual salario por trabajo de igual valor, desarrollo de cadenas de abastecimiento sensibles al género y tolerancia cero contra el acoso sexual en el lugar de trabajo.

En este sentido, la agenda de género que abrazan las empresas, a partir de las iniciativas mencionadas, giran en torno a tres dimensiones centrales que hacen a la autonomía de las mujeres. La autonomía

¹⁸ Los principios son los siguientes: promover la igualdad de género desde la Alta Dirección; tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación; velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras; promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres; llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres; promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y liderando con el ejemplo (cabildeo); evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

refiere a “la capacidad de las personas para tomar decisiones libres e informadas sobre sus vidas, de manera de poder ser y hacer en función de sus propias aspiraciones y deseos en el contexto histórico que las hace posibles” (CEPAL, 2011). Sin esta autonomía el ejercicio de sus derechos humanos se ve sesgado. La igualdad de género requiere transformaciones en tres dimensiones que hacen a la autonomía de las mujeres: en la física, en la política y en la económica. Las brechas de desigualdad de género son complejas y están fuertemente interrelacionadas, a partir de procesos de discriminación estructural que se traducen en los marcos legales, en las políticas y prácticas organizacionales, en las actitudes culturales predominantes tanto en lo público como en lo privado. Por eso, “La autonomía se convierte en un elemento central para alcanzar la igualdad, como un derecho humano fundamental, y una precondición para que las mujeres actúen como sujetos plenos del desarrollo” (CEPAL, 2011).

La autonomía física se refiere a dos cuestiones centrales. Por un lado, la seguridad personal, que implica garantizar entornos libres de violencia de género en todas sus formas. Por otro, el pleno ejercicio de sus derechos sexuales y reproductivos como aspectos centrales de la salud femenina. La autonomía económica alude tanto a la obtención de ingresos y activos suficientes para la no dependencia, como al pleno manejo y toma de decisiones sobre sus ingresos, patrimonio y seguros de re-

tiro. Por último, la autonomía política refiere a la plena participación y representación en la toma de decisiones en todos los ámbitos y niveles.

Estas tres dimensiones de la autonomía orientan los principales ejes de trabajo a tener en cuenta al momento de diagnosticar las brechas y establecer planes de acción, tanto en el ámbito de las políticas públicas como en el sector privado.

Si bien es importante distinguir estas tres dimensiones, es fundamental tener en cuenta que los fenómenos de desigualdad de género están interrelacionados y requieren ser abordados de manera no reduccionista, si queremos lograr impulsar cambios significativos y duraderos. Por ejemplo, la violencia de género, si bien es un eje central de la autonomía física y los derechos que involucra, se interrelaciona con la autonomía económica, en tanto afecta la plena inserción laboral de las mujeres víctimas de violencia en el hogar; o la falta de autonomía económica potencia su vulnerabilidad a la hora de acabar el vínculo con una pareja violenta.

Para avanzar en términos de una igualdad sustantiva que trascienda lo meramente formal es fundamental comprender que los principios de no discriminación y de igualdad de género están interrelacionados y dan cuenta de las múltiples formas en que se manifiestan de manera interrelacionada desigualdades y discriminaciones por razones de sexo, orientación sexual, identidad de género, raza u origen étnico, pobreza y discapacidad funcional.

Muchas de las empresas que están trabajando hace varios años en pos de la igualdad de género, ya lo toman como parte de una agenda que se articula con la erradicación de toda forma de discriminación y la plena inclusión de personas provenientes de diferentes colectivos y minorías, siendo uno de los abordajes más potentes para dar respuesta a las necesidades diferentes en cada caso y contexto.

Recomendaciones para el abordaje en las empresas

A partir del compromiso de grandes empresas signatarias del Pacto Global o que cotizan en Bolsas donde el desempeño en materia de diversidad es contemplado, la agenda de igualdad de género está hoy presente en las directrices estratégicas de estas compañías; a la vez impulsan a otras a adoptarlas, sobre todo si integran su cadena de valor. En general las empresas tienen compromisos a nivel global que se traducen en acciones regionales y locales. El ritmo en que permea a nivel regional y local depende de diversos factores, pero uno de ellos que no es menor, es la cultura del entorno en que cada filial opera y los avances en materia de legislación y política pública que se hayan realizado en el país en que está localizada la misma.

En muchos casos, al menos en nuestra experiencia, las empresas a nivel local comienzan con iniciativas puntuales, tales como el armado de un comité de diversidad conformado por voluntarios y liderado por

miembros de la organización que se sienten identificados con la problemática, aunque no necesariamente tengan formación o conocimientos específicos en temas de género. Otra práctica común es realizar talleres de sensibilización en los que se aborda una problemática específica para un grupo de colaboradores con el fin de lograr que reflexionen o incorporen algunos conceptos básicos. Los ejes de trabajo en torno a los cuales giran estos comités o los talleres de sensibilización se desprenden generalmente de las directrices de la casa matriz de la empresa, en el caso de las multinacionales, de temáticas de interés detectadas o a partir de fechas específicas (por ejemplo, día internacional de la mujer, día internacional contra la violencia de género, entre otras). También es frecuente que inicien el abordaje de la problemática de género con algunos conversatorios de los que participan referentes internos o invitados y que están centrados en compartir historias de vida y experiencias.

Si bien estas acciones pueden ser valiosas para comenzar a transitar el camino y poner la problemática sobre la mesa, no quedan articuladas con un objetivo en términos de cerrar determinadas brechas predominantes en la empresa.

Por tal motivo, en caso de buscar generar avances en este sentido, lo fundamental es comenzar por realizar un diagnóstico de cuáles son los principales desafíos que presenta la empresa en relación con las tres dimensiones de la autonomía que se detallaron precedentemente.

Para realizar este diagnóstico existen una serie de herramientas que fueron producidas durante estos años. Los WEPs ponen a disposición, de manera gratuita y autoadministrable, una herramienta de diagnóstico que aborda y compara cuatro dimensiones: liderazgo y estrategia, lugar de trabajo, mercados y comunidad. La empresa puede medirse en relación con una serie de buenas prácticas que están predefinidas y jerarquizadas para cada una de estas dimensiones las cuales a su vez se encuentran ponderadas. A partir de este diagnóstico la empresa puede detectar sus fortalezas, las áreas que merecen analizar dónde se puede seguir progresando y aquellas en las que debería especialmente poner recursos y atención. En este caso, son las que el resultado está por debajo del 33%.

Esta herramienta es útil para tener un pantallazo inicial del desempeño de la empresa en comparación con los estándares de mercado y las prácticas recomendadas a nivel internacional.

No obstante, es fundamental complementarla con un diagnóstico que permita comprender cuáles son los desafíos propios e idiosincrásicos de esa empresa. Estos van a depender de la historia de la compañía, del momento actual que atraviesa, del entorno en el que opera y de su cultura. También del modelo de negocios y del sector de la economía en que se desempeña. Así, el balance vida y trabajo, en el que cobran especial relevancia el trabajo flexible y el *home office*, son indicadores en los que una empresa industrial puede tener un bajo

desempeño, pero esto va a requerir otro tipo de análisis y respuestas muy diferentes a si se trata de una entidad financiera o una *start-up* tecnológica.

Otra herramienta interesante a tener en cuenta como marco es el modelo que provee el Instituto de la Mujer de España para armar un plan de igualdad en las empresas. El plan de igualdad es un conjunto de medidas para conseguir unos objetivos de igualdad en una empresa en un periodo de tiempo determinado, compromiso fijado por el artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, siendo obligatorio para empresas de más de 250 empleados o para aquellas que el convenio colectivo que le aplica lo fije como obligatorio, como así también el compromiso de brindar anualmente al Estado Español los datos sobre la composición de la nómina. El Real Decreto Ley 6/2019, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, amplió el alcance y afectará desde julio del 2022 a empresas de más de 50 empleados. En estos casos las empresas deben negociar el plan con los sindicatos. El modelo aborda cada uno de los aspectos a tener en cuenta, como así también la conformación de los equipos responsables de su desarrollo y seguimiento.

El diagnóstico cuantitativo y cualitativo en función de áreas de indagación que den cuenta de los desafíos particulares de cada negocio y de cada empresa es fundamental. Ese diagnóstico debe relevar tanto lo

formalmente documentado en políticas y normas internas como las prácticas diarias, las cuales pueden en muchos casos alejarse de lo establecido formalmente. En este punto la percepción de los colaboradores a todos los niveles y su involucramiento en el proceso de diagnóstico no sólo permite contar con información valiosa para detectar las principales necesidades y demandas sino también ayuda a potenciar el compromiso con el cambio que involucra cerrar las brechas de género.

Una vez realizado el diagnóstico, es fundamental validar los principales ejes de trabajo, priorizando aquellos en los cuales la empresa tiene mayores desafíos en términos de igualdad y que están atados al corazón del modelo de negocios y a los aspectos que hacen a la identidad de cada compañía.

En cuanto a la implementación, la gradualidad es crítica y no implica perder de vista una mirada integral de las problemáticas a abordar. Cambios culturales tan profundos como los que involucra la agenda de género requieren que las acciones que se planteen contemplen el trabajo sobre lo individual, en tanto cada uno de nosotros está atravesado por estas desigualdades; también a nivel de las relaciones interpersonales, porque es allí donde se juegan muchos de los micro machismos y las discriminaciones solapadas, y, por otro lado, de las políticas y prácticas, que para que permeen culturalmente van a requerir un trabajo sobre las dimensiones antes mencionadas.

La gradualidad en la implementación permite también ir monitoreando y midiendo el impacto, permitiendo introducir cambios, ajustes o acciones complementarias. Por ejemplo, en el caso de las licencias por paternidad extendida, en muchas compañías no son utilizadas a niveles similares que las licencias por maternidad. Entre los factores que explican por qué no hacen uso los varones de este beneficio, está la creencia que va a afectar su desarrollo de carrera, como sucede con las mujeres, o que van a ser mal vistos por sus pares y jefes, además de ser objetos de broma y motes peyorativos.

Es fundamental tener en cuenta los cambios culturales y profundos que involucra la igualdad de género, a nivel social, interpersonal y sobre todo individual, en tanto impactan en nuestras creencias y percepciones; en nuestras emociones; en los aspectos inconscientes de nuestra identidad.

El diseño y la implementación de las acciones debe contemplar esta complejidad, previendo diversas estrategias para abordar la problemática que se trabaje y sus múltiples aristas. Si bien la sensibilización y formación en las problemáticas de género es necesaria, es imprescindible prever dispositivos que apalanquen el cambio cultural, como es el caso del *mentoring*, de las instancias grupales orientadas al empoderamiento y de los canales para plantear situaciones concretas en entornos seguros.

La seguridad psicológica de todos los colaboradores es prioridad para avanzar en

los desafíos que plantea la agenda en relación con la autonomía física, económica y de toma de decisiones. Generalmente se la asocia a las situaciones de acoso y a los canales de denuncia, pero debe ser el sustento que la organización promueva a todos los niveles en pos de una participación abierta en la detección de los desafíos y la co-creación de soluciones. En este sentido la comunicación abierta, transparente, acompañando todo el proceso desde el momento en que la alta dirección define hacer de la cuestión una prioridad estratégica, es un factor central para acompañar el cambio y manejar las resistencias inevitables que todo cambio provoca.

Asimismo, las acciones implican trabajar de cara a los públicos internos, pero también en relación con el entorno de la compañía, y el enfoque colaborativo, de comunicación abierta y transparente de desafíos, acciones, logros y oportunidades de mejora, es fundamental en términos de reputación y su impacto en el negocio. El *pink wash* es cada vez una solución menos viable. Por eso, más allá de las modas y la presión externa, es fundamental que a nivel del gobierno de la compañía se tome conciencia de qué involucra avanzar en estos temas, evaluar si es el momento adecuado para hacerlo, y en caso de optar por comenzar a transitar este camino, estar dispuestos a sostenerlo, en definitiva, no dejar a nadie atrás.

Conclusiones

Tal como señalamos y tomando de referencia los principales informes a nivel global en relación con la medición de las brechas, pese a los esfuerzos que vienen haciendo las empresas, la aguja pareciera moverse poco y lento. En parte podemos atribuirlo a que muchas de las acciones que se llevan adelante son en gran parte cosméticas, lo que se conoce como *pink wash*. Pero también debemos tener en cuenta que esta cuestión implica cambios culturales muy profundos, que requieren trabajar en diferentes frentes a la vez y articuladamente, considerando la complejidad y las resistencias que movilizan cambios tan radicales en las relaciones de poder, y sobre todo, en los anclajes identitarios de los sujetos.

La sobrevaloración que se hace de ciertos avances en términos, por ejemplo, de mayor presencia de mujeres en ámbitos de decisión, es parte de los sesgos de representatividad que pueden terminar afectando el logro de la paridad. Por tal motivo, para que el entusiasmo que hoy despierta en lo declamatorio la igualdad de género no se diluya o tenga un destino similar a las otras olas del feminismo, que quedaron tempranamente relegadas de la agenda pública a partir de importantes logros, pero no suficientes para garantizar la no discriminación y plena igualdad de oportunidades, la medición y la comunicación de los indicadores es clave.

Esta medición, que viene sistemáticamente generando impulso en los últimos 30 años, es justamente la que hoy nos permite entender cuál es la situación no sólo a

nivel de los países sino también en las principales empresas del planeta. Estos datos que dan cuenta aún en la actualidad de la baja diversidad que existe en la mayor parte de las compañías como parte de sutiles procesos de discriminación que sesgan sus prácticas, han estimulado su compromiso con esta causa entendiendo también que los avances impactan positivamente en sus negocios. A diez años de la creación de ONU Mujeres, contar con datos claves que permiten analizar realidades que hasta entonces quedaban “ciegas” en términos de cómo afectaban diferencialmente a mujeres y varones, sigue siendo un desafío¹⁹.

Por otro lado, para las empresas que desean ir más allá del mero cumplimiento formal y realizar un abordaje estratégico, lo primero que deberían hacer es comprender cuáles son los principales problemas que involucra la agenda de género y analizar su negocio entendiendo cuáles son críticos para la empresa, o en cuáles pueden agregar más valor.

Este es un primer paso para un abordaje integral, evitando las acciones aisladas y esporádicas, que quizás sirven en un primer momento para sensibilizar sobre el tema, pero que se agotan rápidamente en su capacidad de “mover la aguja” y terminan jugando en contra de la empresa, en tanto es interpretado como puro *marketing* u oportunismo.

También es importante involucrar a todas las personas que integran la organización tanto en la comprensión de los desafíos como en la generación de las soluciones, porque la igualdad de género no es cosa de mujeres. Implica crear condiciones más justas para el desarrollo de todas las personas y que el género no sea un obstáculo a la hora de ser y hacer lo que deseamos, en la búsqueda de nuestro bienestar, de nuestra realización personal y de nuestro propósito.

Por último, la ayuda experta es clave a la hora de crear acciones. La perspectiva de género al momento de comprender una situación o de comprendernos, no surge necesariamente de nuestra experiencia de vida. Involucra un campo de estudio vasto y complejo que requiere de rigurosidad en la comprensión de los fenómenos y el desarrollo de acciones, como así también involucra una dimensión deontológica que es fundamental considerar en la formación de especialistas. En relación con este último punto, los países que han impulsado desde el estado la incorporación por parte de las empresas de estrategias de trabajo sistemáticas en pos de la igualdad de género, han acompañado esta iniciativa de un importante impulso a las universidades para el desarrollo de profesionales especializados en el análisis y la intervención organizacional que acompañen de manera in-

¹⁹ La iniciativa de ONU Mujeres We Count apunta a la necesidad de contar con más y mejor data sobre cuestiones de género e impulsa un cambio radical en la manera en que estas estadísticas son creadas, usadas y promovidas.

terna o externa los procesos de implementación de planes integrales en las compañías.

Iniciativas de este tipo son aún incipientes y desarticuladas en nuestro país y en la

región, por lo que el trabajo conjunto entre estado, universidades, empresas y sindicatos es un desafío a sistematizar en el corto y mediano plazo.

Bibliografía

Butler, J. (2002), Acerca del término Queer. En J. Butler, *Cuerpos que importan* (pp. 313 - 339). Paidós.

Butler, J. (2018), *El género en disputa* (pp. 320). Paidós.

Cassigoli, R. (coordinadora), (2008), *Pensar lo femenino: un itinerario filosófico hacia la alteridad* (pp. 189). Antrophos.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016), *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*, XIII Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Montevideo, 25 a 28 de octubre de 2016.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2011), Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, *El salto de la autonomía de los márgenes al centro*, Documentos de Proyecto, N° 436 (LC/W.436), Santiago, pp.95.

Lerner, G. (2017), *La creación del patriarcado* (pp.424). Agapea.

ONU (2015), "Resolución A/RES/70/1 Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", 25 de noviembre de 2015. [edición electrónica]
<http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>.

Trujillo, G. (2014), De la necesidad y urgencia de seguir queerizando y trans-formando el feminismo. Unas notas para el debate desde el contexto español, En Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres – APEM, *ex æquo - Revista da Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres*, Edições Afrontamento, n.o 29, pp. 55-67.

Trujillo, G. (2011), *La rebelión de «las otras» del movimiento feminista: el impacto de la crítica queer*, En Villalba Augusto, Cristina, y Nacho Álvarez Lucena (eds.), *Cuerpos Políticos y Agencia. Reflexiones feministas sobre Cuerpo, Trabajo y Colonialidad*, Universidad de Granada, pp. 163-175.

UNIVERSIDAD
SIGLO 