



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Derecho**  
**Abogacía**

**Brecha de Género: propuestas regulatorias para  
empresas cotizantes argentinas**

Autor: Felicitas Lacioppa

Legajo: 26108

Mentor: Marina Bericua

Buenos Aires, 2019

## Resumen

En Argentina, la paridad de género en relación con el desarrollo y oportunidades laborales de hombres y mujeres ha capturado el interés del público en los últimos años. Esto se debe, principalmente, al auge de los movimientos de mujeres, que tienen, como uno de sus objetivos principales echar luz sobre áreas donde aún no se ha logrado la igualdad de oportunidades.

A pesar de que esta problemática se encuentra en discusión, y que existe un interés real por parte del Estado y de entidades privadas por atacar el problema, nos encontramos con que, por ejemplo, en el país solo el 11,2% de los puestos directivos en empresas cotizantes son ocupados por mujeres, lo que nos ubica dentro de los países con menor representatividad femenina en sus directorios.

Dado que las empresas que cuentan con un personal más diverso, no solo tienen un mejor clima de trabajo, sino también son más productivas, el propósito de este trabajo será elaborar una serie de propuestas que puedan ser implementadas tanto por el sector público como el privado que permitan acortar la brecha de género en empresas cotizantes de Argentina. En este sentido, esperamos que aplicando estas medidas puedan generarse ambientes de trabajo menos hostiles para las mujeres, permitiéndoles la igualdad de acceso a cargos jerárquicos que sus pares hombres.

San Andrés

## Índice

<b>I. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>II. Objetivo</b> .....	<b>7</b>
<b>III. Metodología</b> .....	<b>8</b>
<b>IV. Derecho comparado</b> .....	<b>8</b>
a. Normativa internacional .....	8
1. Cupos .....	9
2. Licencias .....	11
3. Programas de género en empresas .....	12
b. Normativa y jurisprudencia nacional .....	14
<b>V. Propuestas regulatorias</b> .....	<b>18</b>
a. Incentivos para equilibrar las tareas del hogar .....	19
1. Licencias por maternidad y paternidad .....	19
2. Jardines maternos y programas de apoyo en la lactancia .....	21
3. Planificación familiar .....	21
b. Inclusión y formación financiera y microcréditos .....	24
c. Programas de género en empresas .....	25
d. Cupos obligatorios .....	30
1. Públicos .....	30
2. Privados .....	21
<b>VI. Conclusión</b> .....	<b>35</b>

## I. Introducción

Este trabajo tiene por propósito exponer la situación de la brecha de género en empresas que se encuentran en la oferta pública en Argentina y, mediante un repaso histórico de legislación, jurisprudencia y testimonios, la elaboración de una serie de propuestas regulatorias que puedan ser implementadas en el país.

A lo largo de este escrito, analizaremos el estado de la cuestión en el país, como también experiencias internacionales que han funcionado en cuanto a la reducción de la brecha de género. Entendemos que el propósito de las propuestas a ser presentadas consiste en llevar adelante un acercamiento a la igualdad real entre hombres y mujeres de la argentina.

Mediante este proceso, pretendemos generar un aporte en pos de la igualdad real entre hombres y mujeres, contrario a lo que supone la igualdad formal, una igualdad de oportunidades, donde todos los miembros de una sociedad tengan las mismas posibilidades de participar en ella, partiendo de las mismas posiciones que sus pares.

Antes de poner el foco en el tema puntual a ser desarrollado, vale la pena señalar que la desigualdad y el desapoderamiento de género en nuestro país tienen diferentes matices, y que, a pesar de no ser el objeto de estudio de este trabajo, es claro que no se podrá hablar de equidad o igualdad entre los géneros sin antes asegurar alimentos, salud y educación elemental a niñas y adolescentes. La ausencia de estos factores pone en jaque el futuro de miles de mujeres en nuestro país y las condiciona a ser más vulnerables ante casos de abuso, violencia, prostitución y trata (Lanús Ocampo, 2018).

En nuestra Constitución Nacional el concepto de igualdad alude a que se debe "tratar de un modo igual a los iguales en iguales circunstancias, pero no impide que la legislación contemple de manera distinta situaciones que considera diferentes, con tal que el criterio de distinción no sea arbitrario o responda a un propósito de hostilidad a personas o grupos de personas determinados" (Carranza, Roque Guillermo y otros/actividades subversivas y terroristas, 1954). En este sentido, entendemos que el Estado es uno de los principales actores a la hora de asegurar este derecho, y que, con este propósito, podrá implementar acciones positivas o afirmativas, otorgando "beneficios especiales a los

grupos desaventajados, en este caso las mujeres, para remover los obstáculos sociales y económicos que de hecho limitan la igualdad de oportunidades”(Ábalos, 2018).

A lo largo de este trabajo, defendemos el acceso de la mujer a puestos directivos, porque sabemos que una mayor proporción de mujeres en equipos de toma de decisión impacta directamente en los temas de discusión de estos, y que existe una mayor posibilidad de que en los mismos se discutan temas vinculados a las dificultades que enfrentan las mujeres y las familias en relación con las condiciones laborales en Argentina. “La conclusión es tan simple como decir que hay más probabilidades de tratar cuestiones vinculadas a la agenda de las mujeres cuando ellas están legislando” (D’Alessandro, 2016) y que la dinámica es la misma en el directorio de una empresa.

Otro beneficio que conlleva integrar de manera equitativa a la mujer en el trabajo, según lo aportado por la anterior directora ejecutiva de ONU Mujeres, Michelle Bachelet (2018) es que "una mayor igualdad de género supondría un mayor PIB per cápita; que la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo y los ingresos generaría mayor crecimiento económico con un efecto multiplicador en la sociedad; (...) las empresas con tres o más mujeres en sus juntas directivas o en puestos de alta dirección superan su rendimiento en un 53%" esta afirmación también es sostenida por Cristine Lagarde (2019), ex presidenta del Fondo Monetario Internacional (FMI), y se sustenta en el estudio aportado por McKinsey Global Institute en 2015, el cual indica que la participación de las mujeres en la economía global, en paridad de condiciones con los varones, significaría un aumento del 26% del Producto Bruto Interno mundial para el año 2025.

A pesar de que Argentina no cuenta con estudios realizados sobre el impacto de la diversidad en los espacios de trabajo, sí existen datos recolectados a nivel global que indican que las empresas que cuentan con un personal más diverso no solo tienen un mejor clima de trabajo, sino también son más productivas (OIT, 2019). Como consecuencia de estos estudios, y de la demanda internacional que existe por lograr una mayor paridad en esta área es que encontramos que tanto entidades públicas como privadas en todo el mundo han tomado medidas para acortar la brecha de género. Entre ellas podemos encontrar las licencias por paternidad, que permiten dividir el tiempo dedicado al recién nacido entre ambos padres; la objetividad y transparencia en los procesos de selección de directivos; el mentoreo; y los cupos de participación femenina, tanto en el sector público como en el privado.

De este modo, también entendemos que es necesario plantear propuestas concretas para asegurar el acceso de las mujeres a puestos directivos porque creemos que no es suficiente llevar adelante procesos sociales de concientización, y que es necesario generar legislación que asegure y fortalezca el rol de la mujer como trabajadora.

“Asombroso, y desagradablemente revelador: la revolución feminista de los 70 no dio lugar a ninguna reorganización acerca de la guarda de los niños. De la gestión del espacio doméstico tampoco. Trabajos benévolos, por ende femeninos. Seguimos en el mismo estado de artesanado. Tanto política como económicamente, no ocupamos el espacio público, no nos lo apropiamos. No creamos guarderías infantiles, ni los lugares que necesitábamos para dejar a los niños; no creamos los sistemas industrializados de limpieza a domicilio que nos hubiesen emancipado. No nos apropiamos de estos sectores económicamente rentables, ni para hacer fortuna, ni para ayudar a nuestra comunidad. ¿Por qué nadie inventó el equivalente de IKEA para la guarda de los niños, el equivalente de Macintosh para la limpieza domiciliaria? Lo colectivo siguió siendo un modo masculino” (Despentes, 2006).

En Argentina, la paridad de género en relación con el desarrollo y oportunidades laborales de hombres y mujeres ha capturado el interés del público en los últimos años. Esto se debe, principalmente, al auge de los movimientos de mujeres que tienen como uno de sus objetivos principales echar luz sobre áreas donde aún no se ha logrado la igualdad real de oportunidades.

En la actualidad, existen varias aristas que componen el problema de la desigualdad laboral entre hombres y mujeres en el país. En primer lugar, al evaluar el promedio de ingresos totales, conforme a la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2018), en nuestro país, las mujeres ganan en promedio un 26,2% menos que los hombres. En segundo lugar, y como una causa de esta diferencia respecto de los ingresos, encontramos que hay un 25,3% de mujeres que se dedican a tareas de cuidado y trabajo no remunerado, mientras que solo un 3,9% de la población masculina se ocupa de estas tareas (Observatorio de la violencia contra las mujeres, 2017). Este dato revela un gran desequilibrio en la división de tareas del hogar, factor fundamental a la hora de hablar de igualdad de posibilidades laborales.

Habiendo establecido esto, vale aclarar que existen datos que demuestran que ya se están dando algunos cambios en pos de la igualdad de oportunidades laborales en Argentina. Uno de ellos es que entre personas de 24 años o más el 21,9% de las mujeres han completado sus estudios universitarios, mientras que solo el 16,8% de los hombres alcanzó el mismo nivel educativo (Observatorio de la violencia contra las mujeres, 2017). Aunque esto no siempre encuentre correlación con el acceso al mercado laboral de las primeras, sí demuestra un interés por parte de las mujeres de revertir esta situación y por estar mejor preparadas para insertarse en el mundo del trabajo. Además, también puede verificarse que la presencia femenina en dicho ámbito ha logrado alcanzar niveles cercanos a la paridad; sin embargo, nos encontramos con que, por ejemplo, solo el 11,2% de los puestos directivos en empresas cotizantes son ocupados por mujeres, lo que nos ubica dentro de los países con menor representatividad femenina en sus directorios (CNV, 2019).

Antes de proceder con la siguiente sección, creemos que es fundamental remarcar que el trabajo informal en Argentina dificulta el registro de la actividad laboral y sus condiciones, por lo que la información más precisa disponible sobre este tema es aquella que analiza la situación de empresas cotizantes, las cuales deben presentar un cierto nivel de transparencia en cuanto a estos y otros temas para poder operar en el mercado de capitales. Asimismo, para las empresas cotizantes, el tema de diversidad de género en los directorios es un tema que ha tomado relevancia ya que los inversores han comenzado a tener en cuenta estas cuestiones al momento de invertir. En este sentido, hoy más que nunca, las empresas son evaluadas a los fines de verificar su grado de equilibrio en materia de equidad. Entre otros parámetros se mira la diversidad en alta gerencia; paridad de remuneraciones; flexibilidad y licencias familiares; capacitación; seguridad en el espacio de trabajo y esfuerzos generales para lograr la sostenibilidad. Adicionalmente se valoran los criterios ambientales, de responsabilidad social y de buen gobierno corporativo (CNV, 2019).

## **II. Objetivo**

Dado que las empresas que cuentan con un personal más diverso no solo tienen un mejor clima de trabajo, sino también son más productivas, nuestro objetivo será elaborar una serie de propuestas que puedan ser implementadas tanto por el sector público como el privado, permitiendo acortar la brecha de género en empresas cotizantes de Argentina.

En este sentido, teniendo en cuenta la experiencia internacional, desarrollaremos una serie de medidas que ayuden y acompañen la aplicación exitosa de una Ley de Cupo para empresas cotizantes, ya que entendemos que este tipo de empresas son las que pueden hacer frente a la movilización que hacer esto implicaría, y quienes más se verán beneficiadas por sus resultados. Esperamos que la aplicación de estas medidas genere ambientes de trabajo menos hostiles para las mujeres, permitiendo la igualdad de acceso a cargos jerárquicos con sus pares hombres.

### **III. Metodología**

A los fines de cumplir con el objetivo señalado, una de las herramientas que emplearemos será el análisis estadístico que comprueba la situación de la brecha de género en el país, la que compararemos con otros países que han desarrollado políticas efectivas para combatir esta problemática.

Además, analizaremos la normativa que haya sido implementada en dichos países para ayudar a reducir la brecha de género, con el propósito de evaluar si estas podrían llevarse a cabo en un país con las características de Argentina.

En tercer lugar, presentaremos y evaluaremos la situación Argentina respecto a su legislación y jurisprudencia en materia de género, analizando luego si esta normativa es suficiente, si necesita ser reforzada o si es necesario proponer nuevas regulaciones para asegurar la reducción de la brecha de género.

Por último, basaremos nuestras recomendaciones en las opiniones de organismos internacionales y expertos en el tema, cuyo aporte otorgará sustento a nuestra propuesta.

### **IV. Derecho comparado**

#### **a. Normativa Internacional**

A continuación haremos una revisión de la normativa internacional en materia de género que consideramos que ha tenido y tiene un rol en la reducción de la brecha. Vale aclarar que, tal como reiteraremos a lo largo de todo el trabajo, algunas de estas regulaciones, como las licencias por paternidad no poseen un impacto directo en el acortamiento de la

brecha, sino que contribuyen a generar mayor igualdad entre mujeres y varones, lo cual, posteriormente, afectará la posibilidad que estas tienen de crecer en sus trabajos y acceder a oportunidades dentro de estos, que de otra forma no hubieran sido posibles. Por otro lado, las medidas que involucran el establecimiento de cupos o cuotas de participación femenina, o los programas de género, poseen un impacto directo en la reducción de la brecha ya que sus resultados se hacen visibles de manera casi inmediata.

La selección de los países sobre los que profundizaremos a continuación fue realizada basándonos no solo en la originalidad de la legislación implementada por estos, sino también teniendo en cuenta aspectos culturales que puedan asimilarse a los de nuestro país. Entendemos que muchos de los países que mencionaremos a continuación cuentan con más y mejores recursos que Argentina, pero que en los casos de España y Francia particularmente, las exigencias de los movimientos sociales y ciertos aspectos culturales, como los miedos de una parte más conservadora de la sociedad, tuvieron que tenerse en cuenta para la elaboración de legislación comprensiva que ataque el problema de la brecha de género, mientras que otras culturas como las de los países nórdicos, asiáticos o de medio oriente, cuentan con un entramado social completamente diferente al argentino.

## 1. Cupos

En primer lugar repasaremos la normativa vinculada con el tema de cupos para empresas privadas. A nivel de la Unión Europea, el 14 de noviembre de 2012, la Comisión Europea aprobó una propuesta de directiva que fijaba el objetivo de alcanzar una presencia mínima de 40% de sexo menos representado en los miembros no ejecutivos para el 2018 en el consejo de administración de las empresas cotizadas, pero esta iniciativa fue bloqueada por el Consejo de la UE (Tobías Olarte, 2018).

A pesar de que la normativa previamente mencionada no logró sancionarse, otros países de la Unión Europea ya habían sancionado leyes aprobando cuotas para directorios de empresas privadas.

Tal es el caso de Francia, que en 1983 sanciona su primera ley para combatir la brecha de género. La Ley Roudy (Nº 83-635), introdujo acciones positivas como medidas temporales que benefician a las mujeres con el fin de establecer la igualdad de

oportunidades en el campo de la selección, formación, promoción, organización y condiciones de trabajo. Esta ley, que hoy tiene 35 años, sufrió una serie de reformas, siendo la última en el año 2008. En ella se establece que aquellas empresas que cuenten con más de 50 empleados, deben publicar anualmente un Informe de Situación Comparativa sobre paridad de género en el proceso de selección, capacitación, promoción y remuneración de la empresa. Asimismo, prohíbe las ofertas de trabajo exclusivamente destinadas a varones. Adicionalmente, la Ley Génisson (N° 2001-397), refuerza lo pactado en Roudy e instaura la obligación de negociación colectiva en el campo de la igualdad profesional de los convenios colectivos y las empresas. Además, la Ley Por La Igualdad Real Entre Mujeres Y Hombres (N° 2006-340) exige, entre otras cosas, la aplicación del principio de representación equilibrada en las empresas en el caso de que la proporción de uno de los dos sexos sea inferior al 25%.

Por último, la Ley Copé-Zimmermann (N° 2011-103), aboga por la representación equilibrada de hombres y mujeres en los consejos de administración y vigilancia de las empresas, estableciendo una cuota del 40% aplicable a los miembros del directorio de grandes empresas independientemente de que coticen o no en bolsa. De acuerdo a la Ley, los cronogramas para el cumplimiento de estos cupos difieren si la empresa es cotizante o no, las empresas que coticen en bolsa requieren un 20% de representación femenina en sus consejos dentro de tres años y un 40% dentro de seis años. Las empresas privadas tienen nueve años para alcanzar la cuota del 40%. El incumplimiento de estas exigencias tiene como repercusión la suspensión de la remuneración de los miembros de la junta directiva.

Tras la aplicación de la normativa nacional anteriormente mencionada, Francia ha alcanzado el porcentaje del 40% de mujeres en directorios (Tobías Olarte, 2018).

Otro caso que creemos pertinente mencionar es el de España, donde la Ley N° 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, vigente desde el 24 de marzo de 2007, establece para las empresas que posean más de 250 trabajadores la recomendación de observar el principio de presencia equilibrada, es decir, no menos de 40% ni más del 60% de cualquier de los sexos. En su artículo 75 establece expresamente que

“las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su consejo de administración un número de

mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a pedida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta ley”.

Islandia, al igual que España, introdujo una legislación que exige el 40% de la representación femenina en los consejos directivos de las empresas que cotizan en bolsa (Senden, 2014).

Otros países de Europa que contienen leyes de cupo similares son Italia y Bélgica. En el primero, mediante la Ley N° 120/2011 se exige un cupo del 33% del género menos representado en los consejos directivos. El Art. 518 bis de el Código de Compañías belga también exige un 33% de participación del género menos representado y su incumplimiento anulará la nominación de nuevos miembros del directorio y suspenderá la remuneración de los integrantes del directorio (Senden, 2014).

Por su parte, en 2006, el Gobierno noruego introdujo una ley de cuotas que exigía que tanto las empresas en la oferta pública como las estatales tuvieran un 40% de representación femenina en el consejo directivo para 2008. El porcentaje de mujeres miembros de los consejos desde entonces se ha mantenido entre el 36% y el 40% (Senden, 2014).

Mientras tanto, en Asia y Medio Oriente, tanto India como Israel exigen la presencia de al menos una mujer en los directorios de empresas cotizantes (Senden, 2014).

## **2. Licencias**

En los últimos tiempos la discusión sobre la licencia por maternidad y paternidad ha cambiado su foco, ya no se discute que ambos padres deben desempeñar tareas de cuidado de sus hijos, y que las licencias ayudan a estrechar el vínculo entre el recién nacido y sus progenitores, lo que hoy se discute es el costo que estas implican para los empleadores y el tiempo y las características que deberán poseer dichas licencias.

En este sentido, el estudio sobre maternidad y paternidad en el trabajo del año 2014 de la OIT indica que el derecho obligatorio a la licencia de paternidad rige en 78 de los 167

países relevados, y que en la mayoría de ellos la licencia es remunerada. La duración de la licencia por paternidad varía; Eslovenia, Finlandia, Islandia, Lituania, Portugal, Noruega y Francia ofrecen periodos de licencia que superan las dos semanas. En casi todos los países que la conceden, el padre tienen la posibilidad de decidir si gozar o no de su derecho. Esta licencia solo es obligatoria en Chile, Italia y Portugal.

Noruega introdujo en 1993 la licencia por paternidad de cuatro semanas. La disposición reserva cuatro semanas del período de permiso de paternidad para el padre, con el fin de fomentar que aumente el número de padres que desempeñen un papel activo en el cuidado de los hijos durante su primer año de vida. Esas cuatro semanas no pueden cederse a la madre y se pierden si el padre no las utiliza. Los padres adoptivos podrán utilizar su cuota en cualquier momento a lo largo del período asignado a la adopción (OIT, 2005).

En Francia, la Ley Por La Igualdad Real Entre Mujeres Y Hombres (Nº 2006-340) otorgó una licencia por paternidad de 6 meses adicionales si es el otro conyugue quien toma la licencia. En este caso vemos, como en muchas otras leyes redactadas por equipos especializado en perspectiva de género, que no se hace referencia a la sexualidad de los individuos que componen el grupo familiar. Esta ley establece que, habiéndose tomado la licencia tradicional uno de los progenitores, será el turno de quien no haya aprovechado este tiempo en familia, de tomarse los 6 meses adicionales. Además, la ley previó la creación de 275.000 guarderías para el año 2017 para facilitarle, a las mujeres que así lo deseen, continuar con el ejercicio de su actividad profesional.

Por último, en Alemania, la Ley sobre el subsidio parental y el permiso parental de 2006 (llamada en su idioma de origen *Bundeselterngehd und Elternzeitgesetz* o BEEG), no solo otorga licencias a ambos progenitores, sino que establece que estos cobrarán un subsidio y tendrán apoyo para conseguir vacantes en jardines maternas cercanos al trabajo o soporte económico en caso de que deban contratar un cuidador.

### **3. Programas de género en empresas**

La última temática que abordaremos en este repaso, tiene que ver con las leyes y regulaciones que exigen protocolos o programas empresariales que tienen como propósito generar un ambiente más igualitario y libre de prejuicios, donde se provean

todas las herramientas necesarias para volver al entorno de trabajo más amigable para las mujeres.

En España, a estos programas o protocolos se los llama planes de igualdad. Este país cuenta con una legislación muy progresiva en materia de género, que dio origen a un registro de planes de igualdad de las empresas, como parte de los registros de convenios y acuerdos colectivos de trabajo dependientes de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social y de las Autoridades Laborales de las Comunidades Autónomas. Las empresas están obligadas a inscribir sus planes de igualdad en el citado registro.

La Ley N° 3/2007 establece que, en función de este registro, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales otorga un distintivo para reconocer a aquellas empresas que se destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadores y trabajadoras, que podrá ser utilizado en el tráfico comercial de la empresa y con fines publicitarios. Con el fin de obtener este distintivo, cualquier empresa, sea de capital público o privado, podrá presentar al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales un balance sobre los parámetros de igualdad implementados respecto de las relaciones de trabajo y la publicidad de los productos y servicios prestados.

La creación de estos distintivos tiene como fin último la introducción de estos requisitos en la contratación pública. En el País Vasco, la experiencia en el desarrollo de políticas o actuaciones dirigidas a la igualdad de mujeres y hombres, y la obligación de aplicar por parte del adjudicatario medidas tendientes a promover la igualdad de hombres y mujeres, en fase de ejecución de contrato, son tenidas en cuenta como criterio por parte del estado para la adjudicación de contratos públicos (Tobías Olarte, 2018).

Muchos países adoptaron programas de compliance opcionales, bajo un sistema de *“comply or explain”*. En Australia la bolsa de valores adoptó informes de diversidad en 2010, bajo los cuales las empresas cotizantes deberían explicitar la cantidad de mujeres en sus consejos directivos, el efecto de esta medida fue un aumento de 9 puntos en la diversidad de la composición de los consejos australianos de 2010 a 2015 (ASX Corporate Governance Council, 2012). Otro país que toma medidas de este tipo es Reino Unido, aquí existe un Código de Gobierno Corporativo que le permite a las asambleas de directores implementar sus propias medidas a favor de la diversidad, siempre y cuando

consideren el mérito como un factor en la selección de sus candidatos. Al igual que en Australia, Reino Unido exige que estas empresas manifiesten la cantidad de mujeres que poseen en sus consejos directivos (Financial Reporting Council, 2012). Por último, en Finlandia, el sistema requiere que ambos sexos estén representados en los consejos de administración corporativos, y que describan y justifiquen cualquier falta para cumplir con dicha representación. Tras la introducción de este sistema y la cuota de género de Finlandia, la representación femenina en el consejo aumentó (Finnish Corporate Governance Code, 2015).

Aunque no tienen calidad de normativa, a continuación mencionaremos, ciertas medidas proactivas que contribuyen en impulsar la participación femenina en cargos directivos.

En Francia también se otorgan certificaciones y reconocimientos a las empresas, como la certificación Francesa -Label Égalité- que es apoyada por el Estado y se concede por 3 años, con un control cada 18 meses para verificar que se sigan cumpliendo los criterios. Las medidas proactivas se refieren a las acciones de la empresa en favor de la igualdad profesional, la gestión de los recursos humanos y el acompañamiento a la maternidad/paternidad en el marco profesional. Varias de las empresas que cuentan con este reconocimiento se unieron para conformar el “Gender Equality European Standard” o GEES (Tobías Olarte, 2018).

Estos programas de *compliance* en materia de igualdad, que generan espacios para el aprendizaje e innovación en materia de género, tanto en el ámbito escolar, con la capacitación docente en materia de igualdad de género, como en las empresas. Es por eso que la labor de formación y *mentoring* encabezada por el Programa Ejecutivo De Mujeres En La Alta Dirección del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad financiado por el Espacio Económico Europeo como ejemplo de un sistema específicamente diseñado para fortalecer las competencias tanto técnicas como de liderazgo de la mujer (2015). Este programa contiene tanto una parte de educación técnica en finanzas y liderazgo, como una porción dedicada al networking entre las asistentes. Adicionalmente, el programa cuenta con un espacio de mentoreo, donde diferentes profesionales pueden indicar si desean ser mentoras de otras mujeres que se desempeñen en su área de expertise. Esto es particularmente útil ya que el mentoreo permite compartir experiencias y herramientas para lidiar con situaciones específicamente vinculadas al hecho de ser una mujer en el mundo laboral.

## **b. Normativa y jurisprudencia nacional**

En la sección que desarrollaremos a continuación trataremos en orden cronológico la normativa que ha contribuido a cerrar la brecha de género en la Argentina, además mencionaremos cierta jurisprudencia nacional importante, a los efectos del análisis de la brecha de género en nuestro país.

De este modo, es crucial comenzar por el voto femenino, consagrado mediante la Ley N° 13.010 en 1947, que le otorga derechos políticos a la mujer argentina, tras una lucha que duro décadas, y que comenzó en 1911 cuando Julieta Lanteri de Renshaw demandó sus derechos electorales por ser ciudadana argentina. Este pedido fue rechazado por la Corte Suprema de Justicia en 1929 ya que entendió que “la ciudadanía no implicaba siempre el mismo conjunto de atributos, derechos y deberes, pues todo ello variaba en razón de la edad, las aptitudes morales, el sexo, etcétera” (Ábalos, M. G., 2018).

A pesar de haberse logrado los derechos políticos de las mujeres, la ley mencionada no hizo nada por facilitarles el acceso a los puestos de trabajo públicos, por lo que de 1952 hasta 1993 el promedio de diputadas nacionales fue del 6.33%. Estos números no vieron una gran mejora hasta 1983 cuando, con la vuelta a la democracia, las mujeres retomaron su participación política y el contexto requirió que se tomen más medidas para incluirlas (Ábalos, M. G., 2018). Ante este panorama es que se presentó un proyecto para reformar el Código Electoral Nacional, exigiendo que todos los partidos políticos integren en sus listas un 30% de candidatas mujeres. Este proyecto fue aprobado y reglamentado en el año 1991 y es conocido como Ley de Cuotas o de Cupo Femenino N° 24.012.

En 1994, la reforma constitucional otorgó expresamente derechos políticos a las mujeres y avaló el cupo femenino expresando en su artículo 37 la necesidad de llevar a cabo "acciones positivas en la regulación de los partidos políticos y en el régimen electoral" necesarias para alcanzar a una igualdad real de oportunidades entre hombres y mujeres en esta área.

En años posteriores se sancionó la Ley 26.485 de Protección Integral a las Mujeres que tiene como propósito “promover y garantizar la remoción de patrones socioculturales que promueven y sostienen la desigualdad de género y las relaciones de poder sobre las mujeres.” (Ábalos, M. G., 2018). Además en el 2002 se aprobó la ley 25.674 o “Ley de

Cupo Sindical Femenino” que consagró la necesidad de tener más representantes sindicalistas femeninas, y exigió que estas ocupen el 30% de los cargos electivos y representativos de las asociaciones sindicales si dentro de ese rubro las mujeres representan desde un 30% de los trabajadores totales. A pesar de lo establecido por la ley mencionada, esta no se cumple y siguen habiendo muy pocas referentes sindicales en el país.

Otra normativa que nunca fue reglamentada, es el art. 179 de la Ley de Contrato de Trabajo, cuya última reforma en el año 1974, establece que

"toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos descansos de media hora para amamantar a su hijo en el transcurso de la jornada de trabajo (...). En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de trabajadores que determina la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternas y guarderías para niños hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan".

También es importante mencionar el Decreto 3.413 del año 1973 que estableció las licencias por maternidad y paternidad, la Ley de Educación Sexual Integral 26.150 sancionada en el 2006 y la Ley de Fertilización Asistida 26.862 sancionada en el año 2013. Adicionalmente, a pesar de no lograr la sanción completa, el Proyecto de Ley de Interrupción Voluntaria del Embarazo, presentado por última vez en el Congreso de la Nación en el año 2018, donde obtuvo media sanción, también jugó un rol importante a la hora de eliminar ciertos tabúes y facilitar la posibilidad de hablar sobre determinados temas relacionados con la salud sexual y el impacto económico que puede tener en las mujeres un embarazo. Algunos proyectos que no llegaron a la sanción también incluyen el proyecto de ley presentada por el INADI proponiendo un cupo femenino en los cargos directivos de las empresas y el proyecto de ley de cupo laboral trans.

Por último, en el 2017 se sancionó la ley 27.412, conocida como la Ley de Paridad de Género, la cual, mediante la modificación del Código Electoral Nacional, la ley 26.571 de Democratización de la Representación Política, Transparencia y Equidad Electoral y la ley 23.298 de Partidos Políticos, buscó consagrar la paridad de género en cargos públicos compareciendo con el mandato de igualdad de acceso a cargos electivos establecido en el art. 37 de la Constitución Nacional.

En cuanto a la jurisprudencia que ayudó a generar mecanismos de defensa para los derechos de la mujer, nos encontramos en primer lugar con el Recurso de hecho deducido por los actores en la causa "González de Delgado, Cristina y otros c. Universidad Nacional de Córdoba" resuelto en el 2000 por la Corte Suprema de Justicia, donde se resolvió en favor de admitir el ingreso de mujeres al Colegio Monserrat, dependiente de la Universidad Nacional de Córdoba. Otra decisión judicial importante fue "Fundación Mujeres en Igualdad y otro c. Freddo SA s/ amparo" (2002) perteneciente a la sala H de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil donde se argumenta que

"es sumamente razonable que el legislador intente corregir una desigualdad de la realidad a través de una diferenciación jurídica. Existen casos en los que es menester discriminar para igualar, aunque suene contradictorio, cuando han existido patrones o constantes históricas de trato desigual. Se acude así a los llamados 'programas de acción afirmativa', cuyo propósito es reparar injusticias pasadas".

El planteo se da ante la justificación de Freddo S.A. para no emplear mujeres por considerarla no válida por responder a prejuicios existentes acerca de la pertenencia de las mujeres al "sexo débil", por lo que el juez concluye que "al limitarse a la mujer la posibilidad de emplearse en determinadas tareas, por la sola razón de su sexo, se está restringiendo arbitrariamente su derecho a elegir una tarea u ocupación". También relacionado con los derechos laborales de las mujeres, en el 2017 la Cámara Nacional en lo Contencioso Administrativo Federal hizo lugar a un amparo por salas maternas y guarderías en lugares de trabajo, donde, en primera instancia, los demandantes habían requerido que "se condene al Estado Nacional-Poder Ejecutivo por no haber reglamentado el art. 179 de la Ley de Contrato de Trabajo", en ese momento se había ordenado al Poder Ejecutivo cumplir con la reglamentación en 90 días hábiles.

Sobre la reglamentación del artículo 179 de la LCT antes mencionado, encontramos el fallo "Etcheverry, Juan Bautista y otros c/EN s/amparo ley 16.986" (2018) el cual fue interpuesto por una pareja de trabajadores con hijos en edad de concurrir a jardines maternas, con el propósito de exigirle al Poder Ejecutivo la reglamentación del mencionado artículo. Entre los argumentos de los jueces que decidieron este caso, encontramos: el deber de reglamentar que tiene el Poder Ejecutivo, cuando ello es necesario para que la ley se haga cumplir integralmente; la violación de la Convención

sobre los Derechos del Niño y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; y la necesidad de una distribución simétrica de las tareas de cuidado, para no impedir el acceso a los empleos y el desarrollo de las trayectorias laborales y profesionales de los progenitores.

En fallos más recientes, la Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo de Buenos Aires ordenó a tres empresas de transportes a emplear mujeres hasta cumplir con un cupo de empleadas del 30% reconociendo que “hubo discriminación de género” y “discriminación estructural en el acceso al empleo por motivos de género” y se exigió que el Ministerio de Trabajo tenga en cuenta esta situación a la hora de renegociar los convenios colectivos de trabajo, para que estos se adapten a las “pautas culturales actuales” (Borda, Érica c. Estado Nacional y otros s/ acción de amparo, 2018).

La revisión de la normativa y jurisprudencia argentina relevante nos permite realizar algunas reflexiones iniciales; Argentina ha intentado dar pasos en la dirección correcta, e inclusive cuenta con piezas de legislación que son de avanzada para la región, sin embargo, muchas de ellas no han sido reglamentadas o no se aplican en los hechos. En una nota más positiva, las leyes de cupo y el razonamiento utilizado por los jueces que resolvieron en los fallos anteriormente mencionados, fueron relativamente bien recibidos por la sociedad, lo cual puede verificarse en el hecho de que tras la sanción de la primera ley de cupo, el mismo fue superado, dando lugar a la sanción de una nueva ley que aumente el mínimo de representación femenina exigida.

## **V. Propuestas regulatorias**

Antes de proceder con la descripción y argumentación en favor de las propuestas planteadas, es necesario reiterar que mientras algunas de ellas tienen un impacto inmediato en el acceso de mujeres a cargos directivos como leyes de cupo para empresas privadas o programas de género en empresas que incentiven el liderazgo femenino, otras, como cualquier medida para equilibrar las tareas del hogar, tienen un impacto indirecto y buscan dar oportunidades a mujeres que eventualmente las conducirán a poder ocupar un cargos directivos.

Como explicamos con anterioridad, entendemos que la problemática de la brecha de género en puestos directivos se da por una concatenación de factores que culminan en la

imposibilidad de las mujeres de alcanzar o permanecer en dichas posiciones, es por eso que planteamos una serie de propuestas amplias y realistas, partiendo de la base de que los recursos que poseen tanto el Estado como el sector privado, en un país con las características de Argentina, pueden fluctuar en un contexto de crisis económica.

#### **a. Incentivos para equilibrar las tareas del hogar**

A pesar de que podría argumentarse que no hay una vinculación directa entre las licencias por paternidad, los jardines maternos y las salas de lactancia, la planificación familiar, y en el acceso de mujeres a cargos directivos en empresas, sí encontramos que al equilibrar las tareas del hogar, las tareas de cuidado dejarían de percibirse como un costo que sólo se encuentra vinculado a las trabajadoras mujeres. Tal como lo expresara Susan Segal, directora de Scotia Bank, MercadoLibre y Vista Oil & Gas, ella pudo acceder a cargos directivos a pesar de no contar con más que el apoyo de sus familias, teniendo que aceptar compromisos laborales a meses de haber dado a luz porque no existían estructuras de apoyo para acompañarla en estas situaciones (S. Segal, comunicación personal, 04/10/2018). De todos modos, entendemos que la realidad de mujeres como Susan no es la realidad de la mayoría de las mujeres argentinas, por eso creemos que deben generarse un sistema de contención y acompañamiento que proteja a las familias y permita que hombres y mujeres desarrollen su paternidad sin que esto sea visto como un inconveniente por sus pares o empleadores.

En nuestro país “existen derechos que combinan la maternidad con el trabajo pero lo que sucede en la sociedad argentina y por una decisión política es que los cuidados se convierten en privilegios. Entonces las mujeres tienen que hacer malabares para poder congeniar entre sus familias, el Estado y los Mercados” (Elenor Faur, 2014). Nuestras propuestas pretenden trabajar con la normativa existente en la materia, incentivando su aplicación y control, y analizando qué leyes adicionales requieren ser sancionadas para generar un mayor equilibrio en la distribución las tareas familiares y del hogar.

#### **1. Licencias por maternidad y paternidad**

Existen varias estadísticas que indican que la actividad laboral de las mujeres baja durante los años donde estas, comúnmente, tienen hijos (Bertrand, Goldin y Katz, 2010). Entre ellas encontramos la "Tasa de actividad según el número de menores de seis años

en el hogar por sexo" realizado por el Centro de Estudios Atenea para el espacio de mujeres dentro de la Corriente Federal de los Trabajadores de la CGT. De este estudio surge que, cuando no hay niños en el hogar, la tasa de actividad para los varones es de un 74,3% y el de la mujer un 55,9%, cuando hay un niño la tasa de actividad de los varones aumenta a un 82,2% y la mujer desciende a 50,8%; cuando hay dos hijos: el varón sigue ascendiendo a un 85,9% y el de la mujer sigue descendiendo a 41,6%; Y por último, con 3 menores en el hogar, los varones tienen un 83,6% de actividad y la mujer se estanca en un 37,8% (Centro de estudios Atenea y Corriente Federal de Trabajadores, 2017). Es así como puede concluirse que las mujeres participan menos en trabajos remunerados al aumentar la cantidad de niños en el hogar, lo cual está directamente relacionado con la incompatibilidad entre el mundo del trabajo y la maternidad. Queda claro entonces que es fundamental la adopción de medidas para una mejor distribución de las tareas del hogar a través de licencias por paternidad y políticas empresariales que impidan la discriminación de hombres y mujeres por llevar adelante tareas de cuidado de niños y mantenimiento del hogar.

En este sentido, nuestra propuesta consiste en la sanción de una ley que otorgue una licencia adicional por paternidad de 60 días, pudiendo ser tomada dentro del plazo de un año desde la fecha de nacimiento o adopción, en cualquier momento, en forma fraccionada o unificada, pudiendo coincidir con la licencia de la mujer o no. Asimismo, sugerimos la posibilidad de que la licencia de la mujer de tres meses, pueda ser también usufructuada parcialmente por el otro progenitor o adoptante, en caso de consenso entre ambos. Así, el padre o progenitor contará con 60 días adicionales no transferibles y, en caso de así desearlo, la madre podrá cederle hasta un mes de su licencia de tres meses. De esta forma, los progenitores podrían adaptar la licencia de la forma que les sea más conveniente de acuerdo a su dinámica familiar particular.

Ello, entendemos favorecería no sólo la contención y cuidado del niño y una distribución más equitativa de las tareas del hogar sino también que la mujer no fuera considerada por el empleador exclusivamente como "un costo adicional" por el solo hecho de ser mujer, lo que generaría indirectamente una nivelación en los incentivos de contratar a individuos de uno u otro género, concepto también conocido como *leveling the playing field*.

En la actualidad, muchas empresas han tomado la iniciativa de otorgar licencias por paternidad en sus *Sustainability Programs* (Google, Accenture, Galicia), probando que

estas medidas son posibles y que no necesariamente implican un costo desproporcionado para los empleadores en grandes empresas (Debeljuh, P., Díaz Langou, 2017).

## **2. Jardines maternos y programas de apoyo en la lactancia**

El Artículo 179 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), establece que

"toda trabajadora madre de lactante podrá disponer de dos descansos de media hora para amamantar a su hijo en el transcurso de la jornada de trabajo (...). En los establecimientos donde preste servicios el número mínimo de trabajadores que determina la reglamentación, el empleador deberá habilitar salas maternas y guarderías para niños hasta la edad y en las condiciones que oportunamente se establezcan".

A pesar de que este artículo defiende los derechos de la madre y del niño a la lactancia, dicha normativa nunca fue reglamentada. Sin embargo, algunas empresas, como por ejemplo la metalúrgica Techint, junto con todas las empresas que conforman ese conglomerado, y JP Morgan, Chase Bank, cuentan con salas de lactancia con lo necesario para extraer y conservar la leche materna, donde también disponen de espacios para amamantar (M. Bulzomi y M. Bericua, comunicación personal, 09/05/2019).

En este sentido, a pesar de que hoy en día algunos convenios colectivos regulan este artículo o incluyen el reintegro de los gastos en concepto de guarderías o jardines maternos (Plaza, 2012), entendemos que el primer paso a dar para atacar este problema es la reglamentación del Artículo 179 de la Ley de Contrato de Trabajo. En esta reglamentación se deberá exigir que todos los establecimientos cuenten con espacios para llevar adelante la lactancia, extracción y conservación de la leche, y que, si el número de empleadas con hijos en período de lactancia, es decir los primeros seis meses de vida, extendible hasta los dos años según la OMS (2019), es igual o mayor a 5, en estos espacios se deberá llevar adelante un servicio de guardería obligatorio. Para el caso de que el número sea menor a 5 los empleadores tendrán la opción de establecer el servicio de guardería o darle a sus empleados la opción de enviar a sus hijos a una guardería en los alrededores del establecimiento. De ser necesario, los gastos de hacer esto podrán ser parcial o totalmente solventados por la empresa.

## **3. Planificación familiar**

Entendemos por planificación familiar todas aquellas medidas que permitan a una pareja organizar su vida familiar. En este caso en particular estaremos analizando los avances en legislación, tecnología y tratamientos que permiten a la pareja tener más opciones a la hora de decidir tener hijos y la legislación que acompaña dichos avances.

Como explicamos con anterioridad, existen estudios a nivel nacional y global que indican que la caída de la actividad laboral de las mujeres se da en torno al momento que las mujeres normalmente tienen hijos. En este sentido, no decimos que las mujeres “deciden” tener hijos, ya que en muchas oportunidades por falta de información, accidentes o presiones externas, la voluntad de la mujer de tener hijos no puede asegurarse.

El desarrollo de nuevas tecnologías y tratamientos médicos no solo ha permitido que familias que de otro modo no hubieran podido procrear lo hagan, sino que también le dieron la posibilidad a la mujer de atrasar la maternidad. Esto obviamente implica beneficios y problemáticas; algunos de los problemas que esto conlleva es que hoy en día muchas mujeres que cuentan con los estudios y las capacidades necesarias para ser parte del directorio de una empresa han atrasado la maternidad y este rol les es incompatible con un cargo de toma de decisiones con alta exigencia horaria. Por otro lado, empresas como Mercado Libre, Facebook, Google y Apple recibieron duras críticas por financiarles a sus empleadas el congelamiento de sus óvulos, ya que muchos entienden que deberían facilitar la maternidad de las mujeres en cualquier edad, con licencias extendidas, salas de lactancia y jardines maternos, antes de proponer medidas que impliquen un mayor atraso de la edad de maternidad (Mason, Ekman, 2017).

En relación con esto último, creemos que la educación sexual, además de darle un mayor control a la mujer sobre su sistema reproductivo, debe tener, y tiene según el programa establecido por la Ley de Educación Sexual Integral N° 26.150, el fin de aclarar que la maternidad no es ni debe ser entendida como el fin biológico de la mujer. En este sentido, es fundamental destruir los mitos que rodean al embarazo y la maternidad como única forma de realización de la mujer.

Por último, de la misma forma que reconocemos que la Ley de Reproducción Medicamente Asistida N°26.862<sup>1</sup>, contribuyó al darles opciones a las familias que no

---

<sup>1</sup>Esta ley busca “garantizar el acceso integral a los procedimientos y técnicas médico-asistenciales de reproducción médicamente asistida” (art. 1), comprendiendo “técnicas de baja y alta

hubieran podido concebir de otro modo, la sanción de una ley que asegure el aborto legal, seguro y gratuito también tendría un impacto importante en la libertad de las mujeres sobre sus cuerpos y sus economías. De este modo, considerando que en Argentina cada día 272 adolescentes se convierten en madres, lo que equivale a que una adolescente es madre cada cinco minutos (Ministerio de Salud, 2018), y que esto coarta sus posibilidades de completar sus estudios, entendemos que tanto la educación sexual en el uso de métodos anticonceptivos, como el acceso a un aborto seguro, son fundamentales a la hora de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de ocupar cargos directivos en el país.

Habiendo establecido la importancia de la planificación familiar, nuestra primera propuesta no es la implementación de nueva regulación, sino una revisión sobre la forma en la que se lleva adelante la educación sexual en nuestro país. Como mencionamos, en Argentina existe el Programa Nacional de Educación Sexual Integral N° 26150 (ESI), una ley de vanguardia en la región<sup>2</sup>, sin embargo, en los hechos, la educación sexual enseñada en los colegios se encuentra limitada por las creencias ideológicas de la institución y los padres de los alumnos, por lo que sigue siendo necesario reclamar la implementación de un programa de educación sexual integral, que incluya temáticas no binarias, enseñe formas de prevención de embarazos y no replique estereotipos de género.

Por otro lado, también proponemos la ampliación del espectro de alternativas que tienen las familias para planear sus embarazos, en este sentido, entendemos que incluir el

---

complejidad, que incluyan o no la donación de gametos y/o embriones”, y los procedimientos y técnicas que se desarrollen en el futuro autorizados por la autoridad de aplicación (art. 2). La Ley esta orientada a toda persona mayor de edad que haya explicitado su consentimiento informado, el que podrá ser revocado hasta antes de producirse la implantación del embrión en la mujer. Estos procedimientos pueden ser llevados adelante, libre de costo, en los establecimientos sanitarios habilitados por el Estado.

<sup>2</sup> Lo destacable del programa es su integralidad, en el sentido de que abarca aspectos biológicos, psicológicos, sociales, culturales, afectivos, éticos y jurídicos. Esta perspectiva integral exige que estas temáticas sean abordadas no solamente desde el plano técnico, relacionad con la educación tradicional, sino también trabajando desde la afectivo y aplicando los conocimientos de manera práctica, por su implementación en la vida de los alumnos (Ministerio de Educación, 2009).

congelamiento de óvulos como un procedimiento cubierto por la Ley de Reproducción Medicamente Asistida N° 26.862 puede ser útil, pero que medidas como esta deberán acompañarse por la generación de un entorno saludable para llevar adelante el embarazo y la crianza de un hijo sin presiones del espacio de trabajo.

#### **b. Inclusión y formación financiera y microcréditos**

El acceso a herramientas financieras como tarjetas de crédito y débito, préstamos y otros mecanismos bancarios también se encuentra diferenciado entre hombres y mujeres. Entre los países que integran el G20, “solo el 40% de las mujeres tienen acceso a una cuenta bancaria, y si bien poseen un tercio del total de las pequeñas y medianas empresas, reciben el 10% de los préstamos otorgados por los bancos” (W20, 2018), a nivel país solo el 48% de las mujeres cuentan con acceso a algún tipo de servicio financiero (BCRA, 2019). Consideramos que el acceso a servicios financieros y la formación en la utilización de estos tienen un papel importante en la independencia de las mujeres y la buena administración de sus recursos.

En este sentido, un instrumento fundamental son los microcréditos, que funcionan como pequeños préstamos a pagar en un plazo breve de tiempo, sin la exigencia de los requisitos y trámites de la banca clásica para su otorgamiento, generalmente se encuentran sujetos a tasas más bajas y/o exentos de comisiones. Según información del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), existe una brecha de crédito<sup>3</sup> de USD 2.700 millones en las pymes propiedad de mujeres en el país (2019). En este sentido, entendemos que existe una gran proporción de mujeres que lideran pymes y que se hace necesario generar programas de apoyo especializados para lograr que sus iniciativas crezcan y se desarrollen exitosamente.

A nivel mundial existen programas dirigidos especialmente a mujeres en estas emprendedoras, por ejemplo, el BICE tiene una línea llamada "Mujeres que lideran", destinada a compañías que tengan 51% o más de tenencia accionaria en manos de mujeres, o bien, 25% o más de capital en manos femeninas y al menos una mujer en una posición de toma de decisiones (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018). A nivel regional, el programa de “Banca para la Mujer”, desarrollado por el Banco Santander

---

<sup>3</sup> Se le llama brecha de crédito a la diferencia que surge del dinero otorgado en forma de créditos a dos categorías diferentes.

consiste en otorgar créditos a tasas más bajas. Por último, el Banco Ciudad, ofrece hace un tiempo créditos para mujeres emprendedoras, con una tasa subsidiada que está casi 30 puntos por debajo del promedio. A partir de la agenda de género del Gobierno de la Ciudad, la entidad porteña brinda estos créditos tanto para actividades formales como informales.

Nuestra iniciativa consiste en la elaboración de una serie de propuestas dirigidas al Consejo de Coordinación de la Inclusión Financiera, dependiente del Ministerio de Hacienda, que tiene como una de sus misiones “Proponer la ejecución de programas y planes específicos que desarrollen el impulso al crédito y al microcrédito, y la educación financiera” (Ministerio de Hacienda, 2017). Este proyecto también encuentra sustento en el compromiso que asumió la Argentina al firmar la Iniciativa de Paridad de Género, con la cual se comprometió tras el G20<sup>4</sup>.

Estas propuestas se encuentran sostenidas principalmente por dos pilares, el acceso a la información y la provisión de herramientas de financiamiento específicas.

En este sentido, en cuanto al acceso de información, es importante que el Estado se involucre en la formación de mujeres, niñas y adolescentes sobre el funcionamiento y las facilidades de las herramientas financieras, estableciendo la obligatoriedad de cursos que se brinden en la educación secundaria, modificando la currícula de la materia de Trabajo y Ciudadanía para incluir estos tópicos y en las entidades bancarias cuando estas le otorgan a las clientas sus respectivas tarjetas para el débito de salarios.

En lo referente a la inclusión financiera de las mujeres, se hace necesario generar o incentivar programas específicos de financiamiento, en este sentido, encontramos que el otorgamiento de microcréditos a mujeres emprendedoras o a empresas controladas o gestionadas por mujeres, a través de empresas Fintech dedicadas a crédito (*crowlending*) puede ser exitoso. Como contraprestación, la empresa Fintech respectiva podría recibir algún incentivo fiscal.

---

<sup>4</sup> La Iniciativa de Paridad de Género es una propuesta regional público-privada que aboga por la reducción de las barreras que tienen las mujeres para acceder a puestos laborales y de liderazgo. La impulsan el Gobierno de la Nación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial (Estol, C, 2018).

### c. Programas de género en empresas

Los argumentos para una mayor representación femenina en los consejos directivos de las empresas se pueden dividir en dos categorías: éticos y económicos. Los argumentos éticos consisten en afirmar que es inmoral que las mujeres sean excluidas de los consejos corporativos por motivos de género y que las empresas deberían aumentar la diversidad de género para lograr un resultado más equitativo para la sociedad. De este modo, este argumento entiende a la inclusión de las mujeres como un fin deseable en sí mismo. Los argumentos económicos, por otro lado, se basan en la proposición de que las empresas que no seleccionan a los candidatos más capaces para el consejo de administración dañan su desempeño financiero.

Tras presentar los beneficios económicos de conformar equipos de trabajo más diversos en el punto V. d. 2, el propósito de esta sección es mostrar como una empresa puede llevar adelante una estrategia de género orientada a incluir y retener talento femenino.

Una estrategia de género efectiva debe estar precedida por un diagnóstico de la situación particular de la empresa, existen varias organizaciones que llevan adelante este tipo de diagnósticos de forma gratuita, tales como los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI), la Herramienta Empresaria de Género WEP de la ONU y la Herramienta de Autodiagnóstico IFREI<sup>5</sup>. Estas tienen en cuenta diversos factores que incluyen la participación femenina en la organización, los roles que las mujeres cumplen en la misma, y los hechos de discriminación, violencia o acoso laboral. Por medio de dichas herramientas, las empresas pueden distinguir cuáles son los desafíos a los que se enfrentan en materia de diversidad y género, para así aplicar un programa apropiado.

Una vez que se diagnostica la situación de la empresa es momento de elaborar una estrategia o programa de género que se adecúe a la situación de la misma. Existen cuatro componentes clave para un programa de género exitoso y abarcativo (Sucarrat, M.J, Corradi Bracco, C., Argoitia, J. M., Giordano, N. M., 2017):

---

<sup>5</sup> Disponibles en:

GRI <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>.

WEP <https://weps-gapanalysis.org/>

IFREI [https://www.iae.edu.ar/Website/Encuestas/enc\\_IFREI.nsf/usrWebRegistracion?OpenForm](https://www.iae.edu.ar/Website/Encuestas/enc_IFREI.nsf/usrWebRegistracion?OpenForm)

- (i) Programas de Desarrollo; implican todo lo relativo a mentoreo, *coaching*, detección de talento y plan de carrera. En este sentido, existen experiencias internacionales como el Programa Ejecutivo De Mujeres En La Alta Dirección del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad financiado por el Espacio Económico Europeo, el cual lleva adelante tareas de formación y *mentoring*, y está específicamente diseñado para fortalecer las competencias tanto técnicas como de liderazgo de la mujer. Además, existen otros programas como el *FTSE 100 Cross-Company Mentoring Executive Programme*, de Reino Unido, que tienen como propósito conectar mujeres que tienen el deseo de ser mentoras de otras profesionales que quieran progresar. Estos espacios de intercambio de ideas y experiencias entre mujeres que ocupan diferentes puestos de trabajo, funciona como motivante e inspiración que llevan a replicar los casos de éxito.

Estos programas buscan ofrecer no solo un marco de formación en liderazgo y temáticas específicas relacionadas con el negocio particular, sino también ofrecer un espacio de *coaching* y *networking*, que culminan en la generación de planes individuales de desarrollo por parte de las asistentes.

- (ii) Políticas de Integración; este punto incluye todas las medidas dedicadas a la integración de vida personal/vida laboral y corresponsabilidad de hombres y mujeres. Es necesaria la implementación de un conjunto de variables que contribuya a la permanencia de las mujeres dentro de la empresa. En este sentido, las variables que consideramos fundamentales para la continuidad de las mujeres dentro de la organización son, la compatibilidad del trabajo con la maternidad y la posibilidad de denunciar situaciones de acoso o violencia de género de cualquier tipo dentro del espacio de trabajo.

En lo que respecta las medidas dedicadas a la integración de la vida personal con la laboral, es relevante la necesidad de generar espacios de trabajo compatibles con la maternidad/paternidad, para preservar a las empleadas que deciden ser madres, por lo que encontramos en esta categoría todo lo que involucra programas de apoyo en la maternidad/paternidad, lo que incluye pero

no se limita a espacios de lactancia y guarderías, y el otorgamiento de licencias extendidas para madres y padres, con la posibilidad de optar, de común acuerdo, en que el beneficio de la licencia de la mujer sea usufructuado total o parcialmente por el varón.

Por otro lado, estudios comprueban que los casos violencia de género laboral también pueden implicar la pérdida de talento femenino en las empresas (McLaughlin, Uggen, Blackstone, 2017), MacKinnon (1979) explica que el acoso sexual laboral refuerza la dependencia económica de las mujeres a los hombres. por lo que en este punto sugerimos que se prevean canales de denuncia anónima. Estos sirven tanto para casos de acoso laboral, como de violencia económica y patrimonial en el marco laboral u hogareño, y funcionan como un sistema de contención que le facilita a la mujer herramientas para resolver su problema, pudiendo intervenir recursos humanos cuando sea necesario.

- (iii) Nuevos Modelos; este componente involucra todo lo relacionado a la eliminación de sesgos inconscientes. Los sesgos mas comunes tienen que ver con que la gente suele hacer inferencias sobre las ambiciones, características o prioridades de un individuo basándose en estereotipos de género implícitos (Naomi Ellemers, 2014). Un ejemplo de medidas que se integran aquí serían todos los monitoreos y entrenamientos específicamente orientados a concientizar y generar herramientas para combatir los estereotipos de género a través de capacitaciones específicas acorde al rango y función de los empleados. Además, Las organizaciones pueden contrarrestar el impacto del sesgo implícito al desarrollar criterios claros para la contratación, los salarios y la promoción, en lugar de confiar en impresiones subjetivas (Naomi Ellemers, 2014). En este sentido, es importante remarcar que deberán involucrarse tanto las empleadas mujeres como los varones, ya que ambos géneros son susceptibles de verse influenciados por estos sesgos.
- (i) Auto-liderazgo; el último factor incluye toda medida que actúe en pos de contrarrestar las barreras personales de las mujeres, ofreciendo capacitaciones y entrenamientos. Sobre este aspecto vale decir que la

empresa puede contribuir en la provisión de programas de capacitación, por ejemplo, para que las mujeres desarrollen ciertas habilidades de auto-liderazgo, pero, en gran parte, es responsabilidad de las propias mujeres desarrollarlas, ya que son ellas quienes las llevan a la acción. Estas habilidades tienen que ver con la autoconfianza y el autoconocimiento, la autoestima, la potenciación de sus habilidades de networking y el diseño de su propio estilo de liderazgo. El propósito de los programas desarrollados en esta etapa debe ser el acompañamiento de las necesidades personales de las empleadas en los diferentes momentos de desarrollo de sus carreras.

Por último, entendemos que es fundamental reconocer públicamente a las empresas que deciden apoyar a las mujeres en su acceso y promoción laboral. Como expusimos anteriormente, en España, el reconocimiento a las empresas que llevan adelante programas de género, ha sido una de las medidas utilizadas por la administración pública para fomentar la igualdad de género en el ámbito empresarial (Tobías Olarte, 2018).

En este sentido, a pesar de que la mayoría de los ejemplos de países mencionados en IV.a.3. que implementan esta medida tienen una política de “*comply or explain*”, recomendaríamos que, las empresas que desarrollen y cumplan con sus programas de *compliance* en materia de género, puedan beneficiarse con una exención en cargas sociales o la posibilidad de computar deducciones en el impuesto a las ganancias. Además, creemos que sería una gran motivación para su implementación, la inclusión de las políticas de género como un aspecto necesario para las contrataciones con el Estado, ofreciendo una ventaja en la adjudicación a quienes las adopten.

En Argentina existe hoy el sello de *Great Place To Work*, que lleva adelante un ranking de los mejores lugares para trabajar para las mujeres, teniendo en cuenta algunos de los criterios propuestos con anterioridad. Sería interesante que, tal como se da en España y otros países, se lleve adelante un ranking similar con el aval del Estado y que el mismo tenga repercusiones no solo a nivel publicitario, sino también respecto de beneficios económicos<sup>6</sup> y para la adjudicación de contratos estatales.

---

<sup>6</sup> Sobre este punto entendemos que en una economía en desarrollo como la de Argentina, otorgar una reducción a la carga fiscal no siempre es una opción por cuestiones presupuestarias, por eso es que planteamos como alternativa que la implementación de estos programas sea tenido en

#### **d. Cupos obligatorios**

En esta sección creemos necesario revisar primero la experiencia argentina con respecto a los cupos establecidos para cargos electivos del poder legislativo, para poder tener un mejor entendimiento del posible impacto que una regulación de cupo privado para mujeres en directorios de empresas cotizantes podría tener. Además, sostenemos, como fue establecido anteriormente, que la participación de las mujeres en posiciones de toma de decisión significa que necesariamente aumenta la probabilidad de que se debatan cuestiones relacionadas con problemáticas de género y del rol que cumplen las mujeres en nuestra sociedad.

##### **1. Públicos**

La Argentina ocupa el puesto diecinueve en el ranking mundial de porcentaje de mujeres en parlamentos del Inter-Parliamentary Union (2019) y esto se encuentra estrechamente ligado a que en 1991 el país se convirtió en el primero en tener una Ley de Cupo Femenino N° 24.012 de América Latina lo que significó que las listas que se presentaban a elecciones tenían que tener un mínimo de 30% de candidatas en cargos nacionales. Además, la nueva Ley de Paridad De Género En Ámbitos De Representación Política 27.412, sancionada en el 2017 elevó el porcentaje al 50%, lo que significa que la representación femenina seguirá en aumento en las elecciones legislativas de 2019. El resultado de este tipo de ley es contundente: en el 2018 se registró que la participación de las mujeres superó los parámetros establecidos por la Ley de Cupo Femenino y que en la actualidad en el Poder Legislativo las mujeres integran el 38,50% de las bancas en Diputados y el 41,60% en Senadores<sup>7</sup> (Observatorio Político Electoral, 2019).

---

cuenta a la hora de designar quién será el beneficiario de un contrato con el Estado, como es el caso de las Licitaciones.

<sup>7</sup> Parte del éxito en la aplicación y el cumplimiento de esta ley tiene que ver con que el sistema electoral argentino permite la elección de una lista cerrada de candidatos y la obligatoriedad de votar por la lista entera de un partido, lo que permite la organización de las listas respetando los porcentajes exigidos por las leyes de cupo.

En este país se calcula que alrededor de la mitad de los empleados públicos son mujeres (CIPPEC, 2018), sin embargo, al desmenuzar la composición de las cúpulas de los tres poderes vemos que; dentro del Poder Ejecutivo, en el año 2018 solo cuatro son las gobernadoras provinciales, siendo cinco el máximo histórico, alcanzado en las elecciones del 2015. Además, “en el Poder Judicial, las mujeres son la mitad de los trabajadores y hace 20 años que son mayoría de graduadas en las carreras de derecho del país. Aun así, tampoco llegan fácilmente a los puestos jerárquicos en ese ámbito” (D’Alessandro, 2016, p. 119). De esta forma, vemos que en el caso de los cargos respecto de los cuales no existe una ley de cupo, las mujeres están lejos de los puestos de toma de decisión “en los últimos dos gobiernos argentinos (el de Cristina Fernández de Kirchner y el de Mauricio Macri), solo 2 de cada 10 ministros fueron o son mujeres.” (D’Alessandro, 2016, p. 119).

De este modo, podríamos entender que, pese a que las leyes de cupo han sido siempre criticadas, su promulgación implica un aumento real en la participación de las mujeres en el Congreso, que de otro modo quizás hubiera llevado años alcanzar o no hubiera sido posible. Según la Economista Mercedes D’Alessandro (2016), el aspecto más negativo del sistema de cupos es que en la práctica este puede funcionar también como un techo y terminar impactando negativamente sobre las proporciones de participación femenina.

A modo de conclusión de este apartado, queremos establecer que no solo es relevante la participación y el protagonismo femenino en el empleo público, sino que se hace necesario que las y los gobernadores, legisladores y jueces comprendan la relevancia y la inminente necesidad de realizar cambios profundos en nuestra sociedad para alcanzar estándares más equitativos en temas de género.

## **2. Privados**

Tras la descripción de los resultados exitosos de la aplicación de los cupos femeninos en cargos públicos electivos en Argentina, es hora de discutir la posible aplicación de esta normativa en el ámbito privado.

La falta de predisposición para adoptar este tipo de medidas en empresas privadas responde a que lo entienden como una limitación a sus libertades de contratar y de llevar adelante sus negocios como lo consideren conveniente. A este argumento general sobre

las limitaciones a los derechos y garantías como la libertad de contratar y el derecho de propiedad es fácil responder que, salvo el derecho a la vida, el resto de los derechos constitucionales no son absolutos y son pasibles de los límites que establezcan las regulaciones. Sin embargo, vale aclarar, previo a la exposición de nuestros argumentos en pos de una Ley de Cupo Privado, que no se encuentra dentro del alcance de este trabajo discutir el tema de la constitucionalidad de las normas que establecen cupos, reconocemos las fuertes críticas que existen sobre la constitucionalidad de las acciones afirmativas, pero optaremos por no ahondar en un estudio exhaustivo de esta cuestión.

A continuación, enunciaremos las principales críticas específicas a las regulaciones que imponen el cupo en los directorios de las empresas privadas y los argumentos que creemos refutan y/o responden a dichas críticas.

(i) El “*pipeline*<sup>8</sup> *problem*”

En cuanto a la calificación de las mujeres, vale recordar que, como expusimos en nuestra introducción, el porcentaje de mujeres que alcanza la educación superior es mayor que la de los varones, por lo que encontrar una mujer capacitada no debería ser difícil, además, la exigencia del cupo, y la aplicación de las medidas anteriormente recomendadas, conducirá naturalmente a que se empleen y entrenen mas mujeres para cubrir estos puestos en el futuro. Esta comprobado que el establecimiento de cupos lleva a que los directorios busquen candidatos de manera más creativa y expansiva, lo que se traduce en un aumento del pool de candidatos disponible (He and Kaplan, 2017). Asimismo, un estudio de *The London School of Economics and Political Science* indica que las cuotas femeninas no son antagónicas a la meritocracia, sino que tienen el efecto de desplazar a integrantes mediocres de los consejos (Besley, Folke, Persson y Rickne, 2017).

(ii) Estigmas potenciales

Otro de los riesgos que se plantea para las mujeres que acceden a puestos de dirección es que se las estigmatice por la manera en que fueron elegidas, lesionando la posibilidad de que se tengan en cuenta sus opiniones y ello termine afectando su efectividad como

---

<sup>8</sup> En inglés y en un contexto de negocios se denomina “pipeline” a la lista de proyectos que se encuentran esperando para ser realizados o la lista de prioridad de personas para ocupar un puesto determinado. En el contexto de este trabajo el “*pipeline problem*” refiere al problema para encontrar dentro de las empresas mujeres preparadas para ocupar puestos de decisión.

miembro. Existe evidencia que establece que la marginalización puede darse en un directorio en el que solo es nombrada una mujer, pero que esa marginalización no ocurre en países donde las leyes de cupo establecen porcentajes importantes de representación (He and Kaplan 2017). Sobre este punto, varios estudios sostienen que la presencia de 3 mujeres en un consejo directivo es el “numero mágico” bajo el cual sus contribuciones comienzan a ser mas habituales y ganan preponderancia (Bennet, 2016).

(iii) Pérdida de apoyo a medidas que promueven la diversidad

Un argumento que también sostienen quienes presentan reticencias ante los cupos privados es que, aunque los empleados crean desde un punto de vista personal que es necesario trabajar en la diversidad de género, la imposición de cupos puede llevar a que estos crean que su apoyo es impuesto por las políticas de la compañía y no por sus propias convicciones, generando así un impacto negativo. Sin embargo, la experiencia demuestra que la falta de aceptación se da en los países donde no existen los sistemas de cupos por la creencia de que pueden ser nocivos, mientras que la aceptación crece en los países donde los cupos ya están funcionando (Wiersema y Mors, 2016).

(iv) Falta de efectividad en curar la discriminación subyacente y en generar consecuencias positivas respecto de los resultados financieros

Cierta evidencia establece que la imposición de cupos parecería no cambiar de raíz el problema que intenta atacar. Un ejemplo de ello es la reacción de ciertas compañías noruegas que pidieron su retiro de cotización cuando los cupos fueron impuestos a la compañías que hacían oferta pública en Noruega. No es posible determinar, sin embargo, si ese retiro de cotización correspondió a la imposición de los cupos o a cambios en otros requisitos que tendrían que empezar a cumplir las compañías cotizantes de ese país (He and Kaplan, 2017). Por el contrario, existe evidencia que establece que la inclusión de mujeres en los directorios ha llevado a mejoras en la gobernanza, en el monitoreo del management y ha culminado en deliberaciones más ricas y robustas (Dhir, A., 2015). En cuanto al impacto que estas medidas puedan tener sobre los consumidores, hoy en día muchas empresas consideran la diversidad en la composición de su directorio algo de lo que se puede estar orgulloso.

Además, sobre el impacto financiero de las medidas en pos de la diversidad, un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) sobre un total de 12.940 empresas, distribuidas a lo largo de 70 países, el 75% de estas aplican algún tipo de medida inclusiva de género, el 57,4% coinciden en que estas mejoran sus resultados comerciales, y un 60,2% reconocieron un aumento en su productividad y ganancias del 10 al 15% al implementar medidas en pos de la diversidad. Además, la probabilidad de que las empresas con una distribución equilibrada de género en sus consejos de administración logren mejores resultados comerciales es un 20% mayor. Cuando es una mujer quien preside el consejo de administración, los resultados comerciales de la empresa también lo reflejan favorablemente.

Asimismo, un estudio llevado adelante por Kevin Campbell y Antonio Mínguez-Vera sobre la diversidad de género en los consejos de administración y su impacto en el desempeño financiero de la empresa (2007) demostró que en España la presencia de mujeres en el consejo de administración no afecta el valor de la empresa. Sin embargo, encontraron que la diversidad de la junta tiene un impacto positivo en el valor de la empresa. Esto implica que el enfoque más importante para las empresas españolas debe ser el equilibrio entre mujeres y hombres, en lugar de simplemente la presencia de mujeres. En el mismo estudio los autores muestran que, en general, el aumento de la diversidad de género puede lograrse sin destruir el valor de los accionistas, y los inversionistas españoles pueden, de hecho, valorar la contribución hecha por las directoras.

Otro argumento en defensa de nuestra propuesta, es que la presencia de la mujer por un período de tiempo establecido conducirá a un cambio cultural donde, una vez vistos los resultados positivos no hará falta la ley para que se cumpla con el cupo. Además, tal como sucedió en la experiencia en el Congreso, la intervención de mujeres en el directorio de las empresas ayuda a conversar tópicos que de otra forma se verían invisibilizados, contribuyendo a generar un mejor clima de trabajo para las empleadas en general (D'alessandro, M., 2016).

Por último, resaltamos que los cupos femeninos funcionan como una “discriminación positiva” en el sentido de que buscan “igualar a quienes no parten de la misma situación” y que no van contra el principio de igualdad consagrado en el art. 16 de la Constitución Nacional (Ábalos, María Gabriela, 2018). De este modo, se entiende que el propósito de este tipo de normas es la superación de prejuicios que establecen barreras de acceso a

oportunidades, por lo que la implementación de cupos, en situaciones determinadas y sólo hasta el cumplimiento de su objetivo, parece ser una herramienta eficiente que posee el legislador para combatir la brecha de género, tal como lo demuestran las experiencias exitosas de Francia, España, Noruega, Italia y Bélgica, expuestas en apartado II.a.1., donde además vemos la normalización de este tipo de medidas que en otro momento han sido consideradas extremas.

En este sentido, teniendo en cuenta las características de la sociedad argentina, y su reticencia hacia este tipo de medidas (Tagtachian, M., 2018), nuestra propuesta consiste en la sanción de una ley de cupo temporal, que implique una representación equilibrada de los géneros – es decir entre el 40% y el 60% de participación femenina – en los directorios de todas aquellas empresas que se encuentren en la oferta pública, las cuales deberán presentar documentación que indique los avances en la materia anualmente. Una vez alcanzado el cupo, la empresa deberá mantenerlo por el plazo de tres (3) años.

## **VI. Conclusión**

El objetivo de este trabajo fue exponer la situación de la brecha de género en empresas cotizantes argentinas con el propósito de elaborar de una serie de recomendaciones que puedan ser implementadas en el país.

Entendemos que este trabajo no tendría importancia si a nivel global no se estuvieran dando discusiones en torno al tema de la equidad de género en el ámbito laboral, pero además, reconocemos que este es el momento ideal para abrir la discusión sobre este tema en Argentina, por la preponderancia que tienen estas cuestiones tanto en la agenda social como política.

De este modo, la labor de muchas y muchos investigadores ha ayudado a instalar el tema, otorgándole seriedad y volviendo tangibles, a través de estudios y estadísticas, problemas que durante muchos años se vieron invisibilizados.

Habiendo dicho esto, sostenemos, como lo hemos hecho a lo largo de todo este trabajo, que es el momento de plantear propuestas concretas para asegurar el acceso de las mujeres a puestos directivos, porque creemos que no es suficiente llevar adelante procesos sociales de concientización, y que es necesario generar legislación que asegure y fortalezca el rol de la mujer como trabajadora.

En este sentido, nos propusimos plantear una serie de medidas que orientadas a la aplicación exitosa de una Ley de Cupo Femenino en Empresas Privadas, adaptándolas a la realidad argentina, pero también siendo lo suficientemente ambiciosas y vanguardistas como para perdurar en el tiempo.

Sin embargo, cualquier medida planteada y cualquier ley que exista o pueda existir, otorgando más y mejores derechos o herramientas para acercarnos a una igualdad real entre hombres y mujeres, no tendrá sentido si quienes deben asegurar el cumplimiento de estas normas no poseen perspectiva de género. Así, leyes como la recientemente sancionada Ley Micaela de capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del estado 27.499<sup>9</sup>, que pretende instruir a los legisladores en perspectiva de género, serán muy necesarias para que las propuestas planteadas obtengan resultados exitosos.



---

<sup>9</sup> Esta ley propone el entrenamiento de todos los poderes del estado mediante capacitaciones certificadas por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAM), estas apuntarán a la prevención de la violencia de género en todas sus formas. El INAM también difundirá en su página web el grado de cumplimiento de los organismos públicos, mediante un informe anual. Además, la Ley indica que todos los integrantes del Estado deben cursar y aprobar anualmente la capacitación. El incumplimiento será considerado una falta grave que incluirá sanciones y obstaculizará el ascenso a un cargo superior en caso de que corresponda.

## Bibliografía

Ábalos, María Gabriela. (2018). Paridad de género en el acceso a los cargos electivos y partidarios. La Ley: Buenos Aires.

Alison Cook, Christy Glass. (2016). Do women advance equity? The effect of Gender Leadership Composition in LGBT-Friendly policies in American firms. Human Relations, Forthcoming. En: Bennett Jessica. (2016). Feminist Fight Club. Harper Wave: New York.

Beauvoir, S. De (2014). The second sex. Random House: New York.

Bennet Jessica. (2016). Feminist Fight Club. Harper Wave: New York.

Boushey, H. (2016), Finding the time: The Economics of Work-Life Conflict, Cambridge, Harvard University Press. En Bennett Jessica. (2016). Feminist Fight Club. Harper Wave: New York.

Burin, M. (1987), Estudios sobre la subjetividad femenina: mujeres y salud mental. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano.

Campbell, Mínguez-Vera. (2007). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. Springer: New York

Despentes, Virgine. (2006). Teoría King Kong. Random House: Buenos Aires.

Dhir, A. (2015). Challenging Boardroom Homogeneity: Corporate Law, Governance, and Diversity. Cambridge: Cambridge University Press.

Goldman, Tali. (2018). ¿Hay que poner la lupa en la ley de cupo sindical?. La Ley: Buenos Aires.

Marçal, K. (2016), ¿Quién le hacía la cena a Adam Smith? Una historia de las mujeres y la economía, Buenos Aires, Debate. En: Mercedes D'Alessandro. (2016). Economía Feminista: Como construir una sociedad igualitaria. Sudamericana. Buenos Aires.

Mason, M.A., Ekman, T. (2017) *Babies of Technology: Assisted Reproduction and the Rights of the Child*. Yale University Press: Connecticut.

Mercedes D'Alessandro. (2016). *Economía Feminista: Como construir una sociedad igualitaria*. Sudamericana. Buenos Aires.

Mirta, Marina. (2009). *Educación sexual integral para la educación primaria: contenidos y propuestas para el aula*. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

OIT (2015), *Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2015*, OIT. En: Mercedes D'Alessandro. (2016). *Economía Feminista: Como construir una sociedad igualitaria*. Sudamericana. Buenos Aires.

Plaza, M.E.(2012). *El cuidado de los niños durante el trabajo de las madres*. PJN: Buenos Aires.

Senden, Linda. (2014). *The Multiplicity of Regulatory Responses to Remedy the Gender Imbalance on Company Boards*.

Tobías Olarte. (2018). *Equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas*. Thomson Reuters: Navarra

## **Jurisprudencia**

Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, sala II. (2018). *Borda, Érica c. Estado Nacional y otros s/ acción de amparo*, Editorial La Ley.

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil, sala H, 2002, “*Fundación Mujeres en Igualdad y otro c. Freddo S.A. s/ amparo*”, Editorial La Ley.

Corte Suprema de Justicia de la Nación, 1954, “*Carranza, Roque Guillermo y otros s actividades subversivas y terroristas*”, Editorial La Ley, Fallos de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

Corte Suprema de Justicia de la Nación, 2000, “*González de Delgado, Cristina y otros v. Universidad Nacional de Córdoba s/ amparo*”, Editorial La ley, Fallos de la Corte Suprema de la Nación

Ministerio Público Fiscal, 2018, Etcheverry, Juan Bautista y otros c/EN s/amparo ley 16.986. Erreius. En: <https://www.erreius.com/opinion/2/laboral-y-de-la-seguridad-social/Nota/136/corte-suprema-dictaminan-a-favor-la-reglamentacion-sobre-la-implementacion-de-guarderias-en-las-empresas>

### **Bibliografía web**

BCRA, (2019). Datos y voces sobre inclusión y educación financiera de la mujer. Disponible en: <https://www.bkra.gov.ar/Noticias/voces-sobre-inclusion.asp>

Bertrand Marianne, Goldin Claudia, and Katz Lawrence F. (2010). Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors. American Economic Association. En: [http://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/dynamics\\_of\\_the\\_gender\\_gap\\_for\\_young\\_professionals\\_in\\_the\\_financial\\_and\\_corporate\\_sectors.pdf](http://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/dynamics_of_the_gender_gap_for_young_professionals_in_the_financial_and_corporate_sectors.pdf)

Calero A, Dellavalle, R. Y Zanino C. (2015), Uso del tiempo y economía del cuidado, Documento de trabajo No. 9, Secretaría de política Económica y Planificación del Desarrollo. En: [https://www.economia.gob.ar/peconomica/basehome/DT\\_09\\_uso-del-tiempo\\_03.pdf](https://www.economia.gob.ar/peconomica/basehome/DT_09_uso-del-tiempo_03.pdf) (última vez abierto 10.12.2018)

Casal, M. D. P. Y Barham, B. L. (2013), “Penalizaciones salariales por maternidad y segmentación del mercado laboral: el caso de la Argentina”, Revista CEPAL. En: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35933/RVE111CasalBarham\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35933/RVE111CasalBarham_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (última vez abierto 10.12.2018)

Centro de estudios Atenea y Corriente Federal de Trabajadores. (2017). La participación de la mujer: mundo laboral, sindicalismo y representación política. En: <http://sindicalfederal.com.ar/pdf/FINAL-CuadernilloMS.pdf>

Chamie, J. (2014), “Women more educated than men but still paid less”, Yale Global Online. En: <https://yaleglobal.yale.edu/content/women-more-educated-men-still-paid-less> (última vez abierto 10.12.2018).

Comisión Nacional de Valores. (2019). Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública. Buenos Aires. En:

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Prensa/Post/1308/1308informe-sobre-genero-en-los-directorios-de-las-empresas-del-mercado-de-capitales>

d'Hoop-Azar, Martens, Papolis, Sancho. (2017). Gender Parity on Boards Around the World. Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. En: <https://corpgov.law.harvard.edu/>

Debeljuh, Díaz Langou. (2017). Licencias por paternidad XXL ¿Quién asume el precio?. En: <https://www.cronista.com/clase/dixit/Licencias-por-paternidad-XXL-Quien-asume-el-precio-20170511-0001.html>

Elborgh-Woytek, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B. Y Schwartz, G. (2013), las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género, Documento de análisis del personal técnico del FMI. En: [http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/Las\\_mujeres\\_el\\_trabajo\\_y-FMI.pdf](http://www.igualdadenaempresa.es/enlaces/webgrafia/docs/Las_mujeres_el_trabajo_y-FMI.pdf) (última vez abierto 10.12.2018)

He y Kaplan, (2017). The gender equality challenge. En: <https://www.gendereconomy.org/the-debate-about-quotas/>

Inter-ParliamentaryUnion. (2018). Women in national parliaments. En: <http://archive.ipu.org/wmn-e/arc/classif010118.htm>

Lupica, C. (2010), "Los hijos ¿influyen de igual manera en la vida de las mujeres y de los hombres?", Anuario de la Maternidad, Buenos Aires, Observatorio de la Maternidad. En: <http://www.comunidadmujer.cl/biblioteca-publicaciones/wp-content/uploads/2011/01/IMPACTO-HIJOS-EN-HOMB-Y-MUJ-2010.pdf> (última vez abierto 10.12.2018)

Wiersema y Mors. (2016). What Board Directors Really Think of Gender Quotas. En: <https://hbr.org/2016/11/what-board-directors-really-think-of-gender-quotas>

McKinsey Global Institute. (2015). How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. En: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and>

[%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity\\_Full%20report\\_September%202015.ashx](#) (última vez abierto 10.12.2018)

Mercer (2016), When Women Thrive, Businesses Thrive, The world's most comprehensive research on women in the workplace. Linking actions to results, Executive Summary, Mercer. En: <https://www.mercer.com/content/dam/mmc-web/Files/Gender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive-Mercer.pdf> (última vez abierto 10.12.2018)

Ministerio de Economía y Finanzas Publicas, Secretaría de Hacienda (2015).

“Características de la fuerza de trabajo femenina. Las diferencias respecto del hombre.

En:

<http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/Caracteristicasdelafuerzadetrabajofemenina.pdf> (última vez abierto 10.12.2018)

Ministerio de Hacienda. (2017). Se pone en marcha el Consejo de Inclusión Financiera.

En: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-pone-en-marcha-el-consejo-de-inclusion-financiera>

Ministerio de Producción y Trabajo (2018). Mujeres que Lideran: el BICE pone en marcha su nuevo programa de financiamiento. En: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mujeres-que-lideran-el-bice-pone-en-marcha-su-nuevo-programa-de-financiamiento>

MSCI. (2015). Women on Boards: Global Trends in Gender Diversity on Corporate Board.

Disponible en: <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>

Observatorio de la violencia contra las mujeres. II boletín de estadísticas de Género.

(2017). Buenos Aires. En: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2-boletin-estadisticas-de-genero.pdf> (última vez abierto 10.12.2018)

OIT (2014), La maternidad y la paternidad en el trabajo: Legislación y práctica en el Mundo, OIT. En:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms\\_242618.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_242618.pdf) (última vez abierto 10.12.2018)

OIT (2018), informe mundial sobre salarios 2018. Salarios y desigualdad de ingresos, OIT. En: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_650553/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_650553/lang--es/index.htm)

OIT. (2005). "Papá moderno: La política progresista de Noruega sobre permiso de paternidad", Revista de la OIT. disponible en: <http://vlex.com/vid/papa-progresista-noruega-permiso-paternidad-285899>.

OIT. (2019). Argumentos para un cambio. En: <file:///C:/Users/laf/Downloads/OIT%202019%20LAS%20MUJERES%20EN%20LA%20GESTION%20EMPRESARIAL.pdf>

ONU Mujeres (enero 2016), Hechos y cifras: liderazgo y participación política. En: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures> (última vez abierto 10.12.2018)

Proyecto Promociona. (2015). Programa ejecutivo para mujeres en la alta dirección. Disponible en: <https://proyectopromociona.com/wp-content/uploads/2015/04/Folleto-Promociona-VI-ed.pdf>

Sucarrat, M.J, CorradiBracco, C., Argoitia, J. M., Giordano, N. M. (2017). Guía de género para empresas. Red de Empresas por la diversidad, Universidad Torcuato Di Tella: Buenos Aires. Disponible en: [file:///C:/Users/laf/Downloads/Guia%20de%20genero%20para%20empresas%20-%20RED%20DiTella%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/laf/Downloads/Guia%20de%20genero%20para%20empresas%20-%20RED%20DiTella%20(1).pdf)

Tagtachian, M., (2018). Anna Minasyan: El cupo femenino es muy efectivo si se usa en política o empresas por un corto plazo. En: [https://www.clarin.com/opinion/anna-minasyan-cupo-femenino-efectivo-usa-politica-empresas-corto-plazo\\_0\\_Sk0N12pJX.html](https://www.clarin.com/opinion/anna-minasyan-cupo-femenino-efectivo-usa-politica-empresas-corto-plazo_0_Sk0N12pJX.html)

W20. (2018). Financial Inclusion Concept Note. Disponible en: [http://w20argentina.com/wp-content/uploads/2018/08/CN\\_Financial\\_Inclusion\\_v4.pdf](http://w20argentina.com/wp-content/uploads/2018/08/CN_Financial_Inclusion_v4.pdf)