



**Política de RR HH y perspectiva de género: un análisis sobre su vinculación en clave de RSE a partir de los casos de Adecco, Manpowergroup y Accenture**

Lic. Matías Calvo Crende<sup>1</sup>

Lic. Daniela Motta<sup>2</sup>

*Fecha de recepción: 25/06/2019*

*Fecha de aprobación: 29/10/2019*

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo general reflexionar acerca de la relación entre la empresa y su entorno, a partir de la indagación sobre cómo las organizaciones pueden responder a las problemáticas de género de las sociedades contemporáneas en sus procesos internos vinculados a su política de recursos humanos (RR HH) y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y constituirlo como una ventaja competitiva. Para tal fin, se partió de la base del relevamiento y exploración de documentos institucionales (análisis de Reportes de Sustentabilidad y estudios en la materia de género y diversidad) de tres consultoras destacadas en la prestación de servicios de recursos humanos en Argentina: Adecco, Manpowergroup y Accenture.

En el marco central de discusiones vinculadas al campo disciplinar de la RSE y los RR HH, asimismo se propone contribuir a realizar una aproximación de buenas prácticas de RR HH con perspectiva de género.

**PALABRAS CLAVE:** POLÍTICA DE RR HH - GESTION DEL TALENTO – PERSPECTIVA DE GÉNERO – RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL –

---

<sup>1</sup> Licenciado en Recursos Humanos (UM). Magíster en Economía Social (UNGS). Doctorando en Ciencias Económicas (UNLAM). Ayudante de 1° Cátedra Trabajo de Investigación, FACEE, UM.

<sup>2</sup> Licenciada en Recursos Humanos (UM). JTP Cátedra Trabajo de Investigación y Planeamiento Estratégico, FACEE, UM □



## **ABSTRACT**

The present article has as general objective to reflect on the relationship between the Company and its environment, from the inquiry about how organizations can respond to the gender problems of the contemporaries societies in their internal processes linked to their human resources policy (RR HH) and of Corporate Social Responsibility (CSR) and constitute it as a competitive advantage. For this purpose, we started from the base of the releve and exploration of institucional documents (analysis of sustainability reports and studies on the sujet of gender and diversity) of three outstanding consultants in the provision of human resources services in Argentina: Adecco, Manpowergroup and Accenture.

In the central framework of discussions related to the disciplinary field of CSR and HR, too it's propose to contribute to make an approximation of good HR practices with a gender perspective.

**KEY WORDS:** HUMAN RESOURCES POLICY – TALENT MANAGEMENT– GENDER PERSPECTIVE – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY–



## INTRODUCCION

¿A quién debe rendirle cuentas la empresa? ¿De qué trata la perspectiva de género? ¿Por qué es importante promover políticas de RR HH desde la cultura organizacional con tal perspectiva? ¿Cómo se vincula la RSE con la política de RRHH? ¿De qué manera se relacionan los valores sociales con las finalidades empresariales? Estas podrían ser las preguntas de un profesional de RR HH frente a la afirmación de la necesidad de los estudios de género en el mundo de la gestión del talento, poniendo de manifiesto la supuesta desconexión entre distintos campos de estudio.

En nuestros días, la OIT<sup>3</sup> tiene como uno de sus principales puntos de interés las cuestiones sobre diversidad e igualdad de género. Así resulta plasmado en sus convenios,<sup>4</sup> recomendaciones e informes sobre temas como la igualdad de remuneración, la discriminación, el acoso y la violencia de género, las responsabilidades familiares de los trabajadores y la protección de la maternidad (Motta, 2018) (OIT; 2015, 2017, 2019 I y II). La igualdad de género es una parte integral del Programa de Trabajo Decente de la OIT y un factor esencial que contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OIT, 2015)<sup>5</sup> y a su vez está relacionado con uno de los Objetivos del Milenio propuestos en el Pacto Global (PG) de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que establece la necesidad de promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer en todos los ámbitos de la vida (Orozco, Riaga, & Bernal, 2013). En el marco de estas acciones, la OIT problematiza ciertas asimetrías que impactan sobre las mujeres en el mundo del trabajo abordando cuestiones tales como el techo de cristal, la doble jornada, las paredes de cristal, la brecha salarial, las licencias por paternidad y por maternidad, la necesidad de horarios flexibles de trabajo, entre otras cuestiones (OIT; 2015, 2017, 2019 I y II). En este contexto, realizó una investigación sobre la situación de las mujeres en la gestión empresarial, de lo que devino la publicación de un informe a escala global titulado “*La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso*” (OIT, 2015). Asimismo, en 2019 publicó una segunda parte del mismo informe: “*Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*” (OIT, 2019 II).<sup>6</sup> Por otro lado, a su vez ha realizado publicaciones con vistas a brindar

---

<sup>3</sup> Fundada en 1919, la OIT es la única agencia “tripartita” de la ONU que reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de mujeres y hombres.

<sup>4</sup> La OIT cuenta con distintos convenios que abordan temáticas vinculadas a la cuestión de género en el trabajo. En un trabajo de Motta (2018) se documentan y señalan los siguientes convenios: 1) Sobre igualdad de remuneración, N° 100 (1951); 2) Sobre la discriminación, empleo y ocupación, N° 111 (1958); 3) Sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, N° 156 (1981); 4) Sobre la protección de la maternidad, N° 183 (2000). Asimismo, el último en agregarse fue el convenio N° 190 (2019) sobre la violencia y el acoso.

<sup>5</sup> Los objetivos de estas iniciativas respaldan los 17 “*Objetivos de Desarrollo Sostenible*” (ODS) para poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar la prosperidad para todos en los próximos 15 años, aprobados por los Estados Miembros de la ONU en 2015. Los objetivos subrayan el importante rol del sector privado en el fortalecimiento del entorno propicio para hacer negocios y construir mercados en todo el mundo. En el marco de estas temáticas, la OIT trabaja para alcanzar los ODS, especialmente el objetivo N° 5: la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (OIT, 2017). En este sentido, en particular la meta 5.5 se propone garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública.

<sup>6</sup> Incorpora encuestas a aproximadamente 13.000 empresas de 70 países de 5 regiones del mundo.



herramientas a las organizaciones de empleadores y sus integrantes para que actúen como catalizadores que promuevan el adelanto y el liderazgo de las mujeres (OIT, 2017).

En dichos informes globales se destaca que la práctica de la diversidad de género en la gestión de las organizaciones reviste una gran importancia porque la falta de la misma puede constituir un obstáculo para mejorar el rendimiento comercial. Algunos de los posibles beneficios de promover este tipo de cultura se detallan a continuación y se expresan como aumentos de las siguientes cuestiones: 1) Rentabilidad y productividad; 2) Capacidad de atraer y retener el talento; 3) Nivel de prestigio de la empresa; 4) Mayor innovación, creatividad y apertura; 5) Una mayor capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores (OIT, 2019 II).

Habida cuenta de los numerosos beneficios que aporta una fuerza de trabajo con mayor diversidad de género, las empresas podrían hacer un uso estratégico de la cuestión si la consideran desde la óptica de sus resultados comerciales y como un aspecto integral de la gestión de RR HH (OIT, 2019 II). En este último sentido el presente trabajo busca explorar alternativas específicas en el campo disciplinar de RR HH sobre cómo traducir esta diversidad de género dentro de la organización de una manera estratégica: vinculando la política de RR HH con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la compañía.

Ahora bien: ¿qué es la RSE? A los efectos de la presente exposición y a partir de discusiones vinculadas con la filantropía y la inversión social (Caravedo, 1998; Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012), sus vínculos con la ventaja competitiva de las organizaciones (Porter & Kramer, 2006), los procesos internos de las organizaciones (Vives, 2010) y las distintas etapas históricas de la RSE (Correa Jaramillo, 2007; Kliksberg, 2013 y 2016) optaremos por trabajar con la siguiente definición.

Llamaremos RSE a una nueva alternativa para “*competir*” en el mercado, concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad: valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012). En este panorama, las empresas intentan desarrollar e implementar políticas y estrategias que les permitan crecer y consolidarse como una expresión manifiesta de las nuevas exigencias de los grupos de interés o “*stakeholders*”.<sup>7</sup>

En este sentido y en vistas a la influencia en la agenda pública que en la actualidad ejercen las manifestaciones sociales en pos de la reivindicación de los derechos de la mujer y la cultura de la diversidad de género (Dio Bleichmar, 2018) (INFOBAE, 2019), la RSE y el campo disciplinar de RR HH brindan un marco teórico que permite a las empresas interrogarse sobre estos fenómenos en clave estratégica. Revisar los procesos internos de las empresas (en puntual en el área de RR HH) es el eje que este artículo busca problematizar.

---

<sup>7</sup> Es cualquier individuo o grupo que pueda afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización (Weiss, 2006).



A partir de lo expuesto, el valor agregado de la vinculación entre la RSE y la aplicación de políticas de RR HH con perspectiva de género<sup>8</sup> puede conducir al mismo tiempo a dos puertos deseados en los tiempos que corren:

- 1) Una respuesta socialmente responsable de la empresa frente a la resignificación del rol de la mujer en la esfera de la vida social, laboral y familiar;
- 2) La constitución de una ventaja competitiva en torno a una marca empleadora que genere oportunidades de negocios.

De esta manera, se propone indagar en las prácticas de RR HH con perspectiva de género de tres consultoras empresariales que operan en la Argentina: Adecco, Manpowergroup y Accenture. A partir del análisis de reportes de sustentabilidad e investigaciones publicadas por las mismas, se busca contribuir a la reflexión sobre estas cuestiones de interés social en el tiempo actual tanto para la empresa como para la sociedad.

### **LA EMPRESA, SU ENTORNO Y LA RSE COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Las empresas, es decir, las unidades productoras de bienes y servicios, no están aisladas de su contexto temporal y geográfico. Operan en un “*entorno*”. El estudio de la influencia del entorno sobre las decisiones estratégicas de la empresa data del año 1967 a partir del trabajo ‘*Scanning the bussiness Environment*’ de Francis Aguilar; en dicha obra se colocan los cimientos de este campo de investigación (Palacín & Herrera, 1999).

Duncan (1972) define al entorno como el conjunto de factores relevantes tanto físicos como sociales que están fuera de la organización pero que ésta debe tener en consideración en la toma de decisiones. Albizu Galastegi y Landera Rodríguez (2001) por su parte teorizan al entorno como todo aquello ajeno a la empresa como organización que la influye o condiciona afectando, por tanto, al cumplimiento de sus objetivos y sus resultados.<sup>9</sup> Estos últimos autores dividen el entorno en dos tipos o niveles: competitivo y general.

El “*entorno competitivo*” está representado por el entorno más próximo a la empresa y sus modificaciones afectan de una manera más directa y particular a la organización en cuestión. Los agentes externos que configuran este entorno son aquellos que conforman la industria o sector en el que actúa la empresa y que se ve representado por clientes, proveedores, competidores, agentes reguladores y asociaciones y sindicatos (Albizu Gallastegi & Landeta Rodríguez, 2001). Las variables de este análisis se derivan de un trabajo clásico de Porter (1980) donde analiza cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia de la empresa: competidores potenciales, proveedores, productos sustitutivos, competencia rival y compradores.

El “*entorno general*” es definido por los autores como aquel que tiene influencia sobre la actividad y resultados de la empresa, pero que afecta de manera similar y simultánea a todas las organizaciones que comparten un ámbito territorial y temporal determinado (Albizu

---

<sup>8</sup> Analizando los procesos internos de la empresa como parte de la RSE (Vives, 2010) y considerando a la política de RR HH como parte de tales.

<sup>9</sup> A partir de Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez (2001) podemos ampliar su enfoque al expresar que sostienen que las organizaciones empresariales son sistemas abiertos que surgen y se desarrollan en un entorno determinado que condiciona y explica su evolución.



Gallastegi & Landeta Rodríguez, 2001). Siguiendo el modelo "PEST"<sup>10</sup> dicho entorno se desagrega en cuatro factores: 1) Político legales (contempla las leyes y normativas que rigen y los intereses de diferentes actores políticos); 2) Socioculturales (concernientes a los principales valores de la sociedad; estilos de vida); 3) Económicos (vinculados a las condiciones económicas que afectan al área territorial en la que la empresa desarrolla su actividad); 4) Tecnológicos (vinculados a las posibilidades y cambios en las tecnologías que afectan a la competitividad de la organización).

**Figura 1. Análisis del entorno general**

#### **FACTORES POLÍTICO LEGALES**

- Legislación (monopolios, medio ambiente, comercio exterior, fiscal, laboral)
- Estabilidad política
- Posición sindical
- Otros

#### **FACTORES ECONÓMICOS**

- Ciclo de vida de los negocios
- Evolución del PBN
- Tipos de interés
- Oferta monetaria
- Inflación
- Desempleo
- Renta
- Energía
- Suelo e infraestructura
- Otros

#### **FACTORES SOCIOCULTURALES**

- Principales valores de la sociedad
- Cambios en los estilos de vida
- Niveles de formación
- Grupos sociales, étnicos, religiosos, etc.
- Demografía
- Distribución de la renta
- Mercado de trabajo
- Otros.

#### **FACTORES TECNOLÓGICOS**

- Gasto público en investigación
- Actitud del gobierno y del sector ante la tecnología
- Patentes e innovaciones
- Velocidad de la transferencia tecnológica
- Tasas de obsolescencia
- Otros

**Fuente:** Albizu Gallastegi & Landeta Rodríguez (2001) en base a Aguilar (1967).

En este sentido, a los fines de este artículo, es menester interrogarse sobre cómo afectan los factores socioculturales (fundamentalmente los principales valores de la sociedad) del entorno general a la empresa y cómo la misma puede responder a posibles expectativas que su entorno pudiese tener sobre su comportamiento en relación a distintos asuntos

---

<sup>10</sup> PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Aguilar (1967).



vinculados a los valores, visiones y principios de la sociedad. De esta manera, las empresas operan en un contexto que varía según el tiempo y espacio donde se presenta una cultura, una ética, ciertos hábitos y valores sociales que la misma no puede dejar en un lugar secundario si se propone gestionar con éxito.

¿Cuál sería la probabilidad de triunfo del lanzamiento de un producto de limpieza doméstico al mercado a través de publicidades de corte sexista en un contexto social de reivindicación de los derechos de la mujer? ¿Qué posibilidades de éxito podría tener un emprendedor que se proponga una inversión millonaria para desarrollar la industria del mate destinada al mercado interno de Japón? ¿Por qué existen prácticas económicas tales como el “*consumo solidario*” que sostienen la compra de bienes y servicios no sólo en función de la satisfacción de una necesidad personal sino también del bienestar colectivo? (Mance, 2013).<sup>11</sup>

En fin, es posible sostener que existen valores, principios y hábitos culturales de cada sociedad que forman preferencias a la hora del consumo de productos y servicios en el mercado.

Los susodichos interrogantes nos conducen a analizar en conjunto el entorno general, los factores socioculturales, los valores de la sociedad y la empresa. Pensar y trabajar las formas a través de las que la empresa se vincula a su entorno más allá de la venta y provisión de bienes y servicios puede conducir a escenarios superadores. En dicho marco, la RSE (a partir de una definición de la RSE que teorice el concepto no desde el ejercicio de la filantropía sino más bien desde una vinculación estratégica de la empresa con su entorno) emerge como una forma de contacto superadora entre estos dos actores: la empresa y su entorno;<sup>12</sup> RSE que puede ser percibida como parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas (Kliksberg, 2006).

A continuación, desarrollaremos brevemente ciertas discusiones en torno a la temática de la RSE para comprender mejor la finalidad y el objeto de estudio del presente artículo.

Hace muchos años el economista Milton Friedman (1970) inmortalizó la reflexión de que la única responsabilidad social de las empresas era aumentar sus ganancias, agregando que las organizaciones podían ayudar a mejorar la calidad de vida siempre y cuando las medidas que tomasen estén dirigidas a incrementar las utilidades; sintonía con una vieja reflexión: vicios privados, virtudes públicas (Mandeville, 1982). De esta manera, se excomulgaba a los líderes empresariales de estar preocupados por sus empleados, la comunidad y el medio ambiente (Bill George en Kliksberg, 2013).

---

<sup>11</sup> Favoreciendo a los trabajadores que producen, distribuyen y comercializan bienes a la vez que favorecen el mantenimiento del equilibrio dinámico de los ecosistemas (Mance, 2013).

<sup>12</sup> En este sentido, podría sostenerse más específicamente: la empresa y la sociedad. O bien, desde el marco teórico utilizado: entre la empresa y los principales valores de la sociedad (factores socioculturales) del mercado donde opera.



Con el paso del tiempo las ideas predominantes sobre el rol de la empresa en la sociedad han cambiado aceleradamente. Kliksberg (2016) señala tres etapas en este sentido: la empresa narcisista, la empresa filantrópica y la etapa de empresas con alta RSE.<sup>13</sup>

Para la “*empresa narcisista*”, la preocupación exclusiva es una: maximizar ganancias y hacerlo en el menor tiempo posible. Las empresas no deberían rendir cuentas a nadie salvo a los accionistas. Es la etapa de la empresa encerrada en sí misma. Luego de presiones históricas y sociales para que la empresa saliera de esos marcos estrechos, tomo fuerza la “*empresa filantrópica*”. Crecieron las contribuciones de las empresas a causas muy específicas donde se desarrollaron las fundaciones (estimuladas por desgravaciones fiscales) y la empresa se transformó en un actor activo en campos como el cultural, donde se centraron muchos esfuerzos filantrópicos (Kliksberg, 2016).<sup>14</sup> La empresa tenía la obligación de rendir cuenta a todos los involucrados en sus acciones, de los que en definitiva dependía su éxito: empleados, consumidores, opinión pública, gobierno medios masivos y sociedad civil. Hoy esos mismos actores exigen que la empresa vaya mucho más allá del ejercicio de la filantropía. Exigen que se produzca una ruptura paradigmática con las visiones anteriores y se transforme en la “*empresa con alta RSE*”; esto se expresa en: 1) Políticas de personal que respeten los derechos de los integrantes de la empresa y favorezcan su desarrollo (condiciones dignas de trabajo, remuneraciones justas, eliminación de las discriminaciones de género, etc.); 2) Transparencia y buen gobierno corporativo (información pública y continua); 3) Juego limpio con el consumidor (productos de buena calidad, saludables, precios razonables); 4) Políticas activas de protección del medio ambiente (contribuir a las soluciones de los problemas de la agenda ambiental); 5) Integración a los grandes temas sociales (cuestiones esenciales de interés colectivo; no se pide a la empresa que reemplace a las políticas públicas sino que las complemente en pos de contribuir a generar soluciones frente a los problemas sociales); 6) No practicar un doble código de ética (en el caso de las multinacionales, por ejemplo, no aplicar un código de RSE en sus países centrales y otro en los países en vías de desarrollo) (Kliksberg; 2013 y 2016).

A partir de lo expuesto previamente es posible advertir que existen concepciones de la RSE como una respuesta de la empresa no sólo a sus accionistas solamente sino también a la sociedad o a sus “*stakeholders*”; es decir, a los grupos de interés o individuos que pueden afectar o ser afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización (Weiss, 2006). En este sentido, Carrol (1979) sostiene a la RSE como la responsabilidad de una empresa por sus actividades económicas, legales, éticas y

---

<sup>13</sup> En un seguimiento más delimitado temporalmente, la evolución histórica del concepto de RSE puede identificarse a partir de Correa Jaramillo (2007) en las siguientes etapas: 1) *Inicial* (Siglo XIX y primera mitad del Siglo XX; no existía la RSE como tal visto que otras instituciones se ocupan de brindar soluciones a los problemas sociales); 2) *Primera* (primera mitad del Siglo XX; surge espontáneamente la participación voluntaria en la comunidad a partir de actividades filantrópicas puntuales); 3) *Segunda* (segunda mitad del Siglo XX; la comunidad toma conciencia sobre la capacidad del sector privado para solucionar problemas sociales al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaban en el entorno); 4) *Tercera* (década de 1960; muchas instituciones intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de normas del gobierno y de la sensibilidad de las empresas).

<sup>14</sup> Las empresas patrocinaban fundamentalmente museos, expresiones artísticas de todo orden y fundamentalmente de las universidades (Kliksberg, 2016).



filantrópicas (Carrol, 1979). Esta impacta directamente sobre los denominados grupos de interés.

Asimismo, en otro desarrollo conceptual, a partir de Caravedo (1998) podemos establecer que hay tres tipos de responsabilidad social: la filantropía, la inversión social y la RSE. Aguilera Castro y Puerto Becerra (2012) explican esta diferencia de la siguiente manera:

“La filantropía la define como la entrega de dinero y otros recursos para ser utilizado en actividades que beneficien a personas desposeídas (...) La inversión social, cuyas actividades involucran el mejoramiento de la condición de vida de la comunidad e incrementan la reputación de la empresa pero no forman parte de la estrategia (...) La responsabilidad social empresarial se presenta cuando las actividades que benefician a otras personas o grupos hacen parte de una estrategia empresarial, generan ventajas competitivas y contribuyen a asegurar la diferenciación de la empresa frente a los competidores”.

En este último sentido, la RSE se vuelve una variable que facilita el crecimiento empresarial, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012). Si en lugar fragmentarse y desconectarse de los negocios y la estrategia de la empresa, las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSE puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y de ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2006); en el marco de estas discusiones, por ventaja competitiva debe entenderse la heterogeneidad de los recursos y las capacidades de una empresa que le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores (Peteraf, 1993).

En un contexto donde gobiernos, activistas y medios de comunicación se han vuelto adeptos a perseguir la rendición de cuentas de parte de las empresas por las consecuencias sociales de su actividad (Porter & Kramer, 2006) la conceptualización de Caravedo (1998) ofrece un instrumental teórico adecuado para comprender los tiempos que corren al teorizar a la RSE como una nueva alternativa para “*competir*” (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012).<sup>15</sup> Se trata de consolidar una relación “*ganar-ganar*” donde las empresas visionarias piensen en las prácticas responsables como oportunidades de negocios en base a una estrategia de diferenciación de la competencia (Vives, 2010). Por otro lado, sostener este enfoque puede demandar más bien reforzar el vínculo entre empresa y sociedad desde los “*procesos internos*” de la empresa que sostener el ejercicio de la filantropía (Vives, 2010). En este aspecto, requiere tomar responsabilidad por la forma en que los productos y servicios son producidos y entregados, y por las personas que están involucradas en el proceso de producción, incluyendo empleados directos y aquellos en la cadena de abastecimiento (Orozco, Riaga, & Bernal, 2013).

Cortina (1994) define a los grupos de interés de las organizaciones en internos y externos. Los primeros están conformados por accionistas, directivos y trabajadores; los externos,

---

<sup>15</sup> Concebida la RSE como la transferencia de valor agregado a la sociedad que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012)



incluyen a clientes, proveedores, competidores y a la comunidad en general. A partir de los planteos de Vives (2010) y Cortina (1994) podemos sostener que la política de RR HH forma parte de lo que denominamos “*procesos internos*”. Aquí, desde el enfoque de la RSE como fuente de ventaja competitiva, el objetivo transita por construir relaciones de beneficio recíproco entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012): las políticas de personal que respeten el derecho de los trabajadores y favorezcan su desarrollo se tornan un eje central (Kliksberg, 2013). Estas decisiones se pueden tornar una ventaja para la organización en clave del impacto positivo que su percepción puede tener por: 1) Parte de los trabajadores de la empresa; 2) La sociedad en su conjunto. No sólo en épocas de auge económico, sino también en períodos de crisis económicas.<sup>16</sup> Consolidar una “marca empleadora” bajo este tipo de prácticas internas puede redoblar el compromiso afectivo de los empleados (Bouzas, Iturriagagoitia, & Lores, 2013) y nutrir de prestigio a la imagen corporativa contribuyendo a construir un futuro de oportunidades de negocios al mediano y largo plazo de la mano de una economía socialmente más responsable.

En síntesis, las empresas trabajan con un entorno sociocultural (Albizu Gallastegi & Landeta Rodríguez, 2001) que tiene ciertos principios y valores sociales. Considerar a las cuestiones sociales para tener oportunidades de negocios al largo plazo puede resultar primordial. Abordar los “*procesos internos*” de la empresa en clave de RSE (Vives, 2010) puede resultar una fuente de ventaja competitiva. El área de RR HH y sus políticas son parte constitutiva de esos procesos internos.

A continuación, desarrollaremos algunos de los valores y principios que la sociedad da cuenta de su relevancia a partir de su inclusión en la agenda pública: los derechos de las mujeres y la cuestión de género.<sup>17</sup>

## **EL CONTEXTO: LA MOVILIZACIÓN SOCIAL Y EL ACTIVISMO DIGITAL POR LOS DERECHOS DE LA MUJER Y LA DIVERSIDAD**

A partir de Nirenberg (2003) es posible encontrar respuesta (o bien una primera reflexión) a la pregunta sobre cómo detectar los valores sociales de interés para las personas en un determinado tiempo histórico. En este sentido: las cuestiones que son socialmente problematizadas reflejan los valores que una sociedad prioriza (Nirenberg, 2003).

En lo particular del mundo del trabajo, se ha hecho mención a diferentes convenios, investigaciones, objetivos y recomendaciones de la OIT y la ONU en esta materia que reflejan la agenda pública y los valores problematizados a través de estas instituciones (Motta, 2018) (OIT; 2015, 2017, 2019 I y 2019 II). Ahora bien, desde el lado de la participación ciudadana (al mirar la agenda pública de la Argentina, de la región y del mundo) se advierten movilizaciones sociales, activismo digital y protestas sociales en

---

<sup>16</sup> A propósito, ver Vives (2010). En épocas de crisis económica el eje de la RSE puede estar más fuertemente vinculada a los procesos internos en relación a sostener puestos de trabajo, eliminar costos ocultos, entre otras opciones. Saliendo de un lugar filantrópico, de clásica “*fundación*”, para acercarse más a la estrategia del negocio.

<sup>17</sup> Los principios sociales y temáticas que resultan moralmente importantes para la sociedad en el presente tiempo histórico son muchos más que los problematizados aquí. El recorte que selecciona la cuestión de género se fundamenta en el interés del artículo.



derredor de consignas de defensa de los derechos de las mujeres y las minorías sexuales que complementan como expresión ciudadana los abordajes más institucionalistas.

ONU Mujeres<sup>18</sup> a través de una publicación interactiva y digital reconoce en línea histórica a la “*marcha de las mujeres*” del 21 de Enero de 2017 (donde aproximadamente entre 3,5 y 5,5 millones de mujeres se movilizaron alrededor del mundo en defensa de los derechos de las mujeres y de los grupos sociales minoritarios) como uno de los sucesos más trascendentes en torno a estas temáticas (ONU Mujeres, S/F).<sup>19</sup>

Asimismo, el activismo digital da cuenta de la manifestación de la ciudadanía por una vía complementaria a la movilización social. Al igual que con la aparición de la imprenta, la radio y la televisión, internet y la telefonía móvil han transformado radicalmente cómo las personas defienden sus causas. Las redes sociales suelen servir para organizarse, expresar indignación y llamar la atención pública sobre temas que ni los Estados ni las empresas abordan. Por ejemplo, en Estados Unidos a través del hashtag “#MeToo”<sup>20</sup> se ha alcanzado visibilizar la problemática de acoso laboral, permitiendo que las víctimas no se sientan aisladas y manifestando el estado de conciencia de unidad como colectivo (Dio Bleichmar, 2018). Esta manifestación digital ha expandido su influencia a través de las redes sociales en el resto del mundo. Asimismo, a partir del #MeToo se crearon hashtags

---

<sup>18</sup> En su página institucional sostiene ONU Mujeres sostiene: “*ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Como defensora mundial de mujeres y niñas, ONU Mujeres fue establecida para acelerar el progreso que conllevará a mejorar las condiciones de vida de las mujeres y para responder a las necesidades que enfrentan en el mundo. ONU Mujeres apoya a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabaja con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para garantizar que se implementen los estándares con eficacia y que redunden en verdadero beneficio de las mujeres y las niñas en todo el mundo. Trabaja mundialmente para que los Objetivos de Desarrollo Sostenible sean una realidad para las mujeres y las niñas, y promueve la participación de las mujeres en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la vida*” (ONU Mujeres, 2019).

<sup>19</sup> Es uno de los numerosos actos masivos que marcan la década, que también incluyen otros en la India, tras la violación en grupo de una estudiante; en América Latina tras los múltiples feminicidios; y, en Nigeria, tras el secuestro de casi 280 niñas (ONU Mujeres, S/F).

<sup>20</sup> Tarana Burke utilizó en 2006 (en la red social Myspace) la expresión “*Me Too*” formando parte de una campaña para promover «empoderamiento a través de empatía» entre mujeres negras que habían experimentado abuso sexual, particularmente en las comunidades desfavorecidas (Dio Belichmar, 2018). Burke se inspiró para utilizar la frase después de ser incapaz de responder a una chica de 13 años que le confió que había sufrido una agresión sexual: ella deseó haberle dicho a la niña «Yo también» (Dio Belichmar, 2018). Luego, en 2017, la actriz Alyssa Milano utilizó esta frase en el marco de una campaña de concienciación animando a las mujeres a compartir sus experiencias para demostrar la naturaleza extendida del comportamiento misógino, tuiteando: “*Si todas las mujeres que han sido acosadas o agredidas sexualmente hicieran un tuit con las palabras Me Too podríamos mostrar a la gente la magnitud del problema*” Dio Bleichmar (2018). Desde entonces, el hashtag ha sido utilizado por más de 500.000 personas, entre ellas muchas celebridades y de esta expansión se hicieron eco tanto el periódico The New York Times como la revista The New Yorker en Estados Unidos.

Operaron factores mediáticos de primera magnitud: un gigante de Hollywood desemmascarado por figuras conocidas en el mundo entero. La frase fue utilizada más de 200.000 veces el 15 de octubre y tuiteada más de 500.000 veces el 16 de octubre. En Facebook, el hashtag fue utilizado por más de 4.7 millones de personas en 12 millones de entradas durante las primeras 24 horas. La plataforma informó que el 45% de los usuarios en los Estados Unidos tenían un amigo que había realizado una publicación usando el término (Dio Belichmar, 2018).



locales alternativos en otros países para visibilizar estas problemáticas(Dio Bleichmar, 2018)<sup>21</sup>.

En el caso particular de la Argentina, el activismo digital y las movilizaciones sociales en torno a la consigna “Ni Una Menos” evidencian la masividad de esta protesta social y la vigencia en la agenda pública de las discusiones en torno a los derechos de las mujeres y las minorías sexuales (INFOBAE, 2019).

La agenda pública local y mundial pone en el centro de la escena la problematización de los derechos de las mujeres y las minorías sexuales. Las movilizaciones sociales, el activismo digital (de los ciudadanos locales y mundiales) y las temáticas abordadas por las investigaciones y políticas de la OIT dan cuenta de ello.

### **ENTRE LA ECONOMIA FEMINISTA Y LA POLITICA DE RR HH**

Los estudios de género suelen ser definidos comúnmente como el campo interdisciplinario de estudios académicos que tiene como objeto de estudio las características diferenciadas que cada sociedad asigna a hombres y mujeres. Aquellos que analizan el rol de la mujer en el mundo del trabajo nos revelan ciertas discriminaciones que las mismas suelen encontrar en los entornos laborales: el techo de cristal; las paredes de cristal; las disparidades salariales; la doble jornada; la exclusión de las personas travestis, transexuales y transgénero, entre otras temáticas(D'Alessandro, 2016) (Motta, 2018) (Orozco, Riaga, & Bernal, 2013) (Grueso, 2009) (González, 2017) (OIT; 2015, 2017, 2019 I y 2019 II).

En este contexto, muchas sociedades están cuestionando los estereotipos de género y se empiezan a observar efectos novedosos y emergentes; por ejemplo: un número cada vez mayor de mujeres trabaja en ámbitos en los que siempre han predominado los hombres: ciencia, matemática, ingenierías y en tecnologías de la información (OIT; 2019 II);<sup>22</sup> hay un número mayor de mujeres que ocupan cargos directivos (si bien ellas suelen estar más presentes en funciones de apoyo a la gestión, como RR HH y la administración); hay un reconocimiento creciente por parte de los empleadores del talento y las competencias de las mujeres a medida que, poco a poco en todos los países, estas superan a los hombres en cuanto al nivel de educación; numerosos estudios están contribuyendo a que se tome conciencia de que la infravaloración del trabajo y las competencias de las mujeres acarrea una pérdida de recursos para la economía (OIT, 2019 II).

La “*economía feminista*”, es decir, la corriente del pensamiento económico que problematiza la economía desde una perspectiva de género con miras a generar propuestas que permitan avanzar hacia la igualdad de género y replantear alternativas a un sistema económico global en crisis que hagan posible unas condiciones de vida digna para todas y

---

<sup>21</sup>Podemos mencionar como los hashtags más destacables a partir de ONU Mujeres (S/F): #SendeAnlat, #BringBackOurGirls, #YesAllWomen, #EverydaySexism, #WomenShould, #HeForShe, #NiUnaMenos, #MeToo, #YoTambien, #QuellaVoltaChe, #BalanceTonPorc, #AnaKaman, #TimesUp, #FeministFriday.

<sup>22</sup> Las mujeres están ampliando también sus competencias en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), disciplinas todas ellas muy demandadas por los empleadores. Los hombres siguen predominando en estos ámbitos de estudio, pero, en varios países, el número de licenciadas es equiparable al de licenciados. En la mayoría de las regiones, las mujeres son un tercio o más de las licenciadas. De hecho, algunos países de todo el mundo han visto crecer considerablemente el número de mujeres en las disciplinas STEM (OIT, 2019 II).



todos (Menon 2012 en D'Alessandro, 2016) es de alguna manera el área de la ciencia económica que hasta aquí se ha encargado del estudio estas temáticas. Sin embargo, la particularidad de ciertos análisis trasciende esta disciplina y expresa la necesidad de un desarrollo conceptual en ciertas áreas que devienen de la ciencia económica, como es el campo disciplinar de los estudios de RR HH y los incipientes estudios en la materia (Motta, 2018) (Oural, 2010) (Rodríguez Ortiz, 2003) (Godoy & Mladinic, 2009) (Grueso, 2009).

Por otro lado, es importante destacar distintas investigaciones que dan cuenta del valor que agrega a las organizaciones en términos de beneficios empresariales el hecho de trabajar la diversidad de género:

- Un estudio de la OIT (2019) pone de manifiesto que, en las empresas que han rastreado los efectos cuantitativos de algunas iniciativas en torno a la diversidad de género (como la promoción de las mujeres a puestos directivos) casi el 74 % de ellas informan que han obtenido un incremento de entre el 5 y el 20 % en sus beneficios.
- Una investigación del año 2018 de la consultora McKinsey & Company revela que tienen más éxito las empresas con equipos directivos respetuosos con la diversidad de género. Sobre una muestra de 1000 empresas de 12 países en torno al impacto de la diversidad sobre la rentabilidad de las empresas demuestra que aquellas que se encuentran en el cuartil superior en términos de diversidad de género en sus equipos directivos tienen el 21 % más de probabilidades que otras de declarar que su rentabilidad se sitúa por encima de la media (Hunt et al. 2018 en OIT 2019).
- Una investigación del Instituto Petersen del año 2016 (sobre una muestra de casi 22.000 empresas de 91 países) concluye que incorporar a más mujeres en la administración de las empresas estimula la rentabilidad de las mismas: la diferencia entre que no haya mujeres en puestos directivos (dirección general, consejo de administración y otros puestos de nivel de dirección ejecutiva) y que exista un 30 % de participación femenina en dichos puestos se asocia con un punto porcentual de aumento del margen neto, lo que se traduce en un 15 % de incremento de la rentabilidad para una empresa de características normales (Noland, Moran y Kotschwar, 2016 en OIT 2019 II).

Definida la concepción de economía feminista en el presente artículo, para avanzar es necesario establecer algunas precisiones conceptuales propias del campo disciplinar de los RR HH en base a una pregunta central: ¿qué es una política de RR HH?

La política de recursos humanos de una organización puede ser definida como *“la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”* (Chiavenato, 1999). Estas políticas varían de organización en organización de acuerdo a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de RR HH debe abarcar los siguientes aspectos:

### **Figura 2. Proceso global de la administración de recursos humanos**

| <b>Proceso</b> | <b>Objetivo</b> | <b>Actividades comprendidas</b> |
|----------------|-----------------|---------------------------------|
|----------------|-----------------|---------------------------------|



|               |   |  |
|---------------|---|--|
| Provisión     | ¿Quién irá a trabajar a la organización?                        | Investigación de mercado laboral. Reclutamiento. Selección.  |
| Aplicación    | ¿Qué harán las personas en la organización?                     | Programa de integración. Diseño, descripción y análisis de cargos. Evaluación de desempeño.  |
| Mantenimiento | ¿Cómo mantener a las personas trabajando en la organización?    | Remuneración y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad. Relaciones sindicales.                            |
| Desarrollo    | ¿Cómo preparar y desarrollar a las personas en la organización? | Capacitación.<br>Desarrollo organizacional.  |
| Seguimiento   | ¿Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas?               | Controles y auditoría del personal. Base de datos o sistemas de información (controles - frecuencia-productividad - balance social). |

**Fuente:** Chiavenato (1999)

Las políticas de RR HH contienen principios que orientan las prácticas de búsqueda y selección de personal, capacitación, remuneraciones y beneficios, planes de carrera, diseño de cargos, entre otras. La necesidad de pensar la ingeniería de estos procesos desde una perspectiva de género es el principal desafío en torno a la temática de este artículo.

Grueso (2009) sostiene que la discriminación por razones de género en las organizaciones es una realidad que se instrumentaliza a través de las prácticas de gestión humana, que han sido diseñadas con base en antiguos patrones de la composición laboral que han demostrado ser garantes de procesos de segregación horizontal y vertical en las organizaciones. En este sentido, algunos estudios dan cuenta de sesgos y discriminación por género en procesos como la evaluación en cargos directivos (Godoy & Mladinic, 2009), en la búsqueda y selección de personal (Oural, 2010) y en el uso de entrevistas no estructuradas en dicha práctica (Alonso, 2011), en las evaluaciones de desempeño sustentadas por criterios subjetivos, discrecionales y permeadas por una conceptualización homogeneizante (Rodríguez Ortiz, 2003), en la política de compensaciones (Motta, 2018), entre otros puntos. Asimismo, estudios de la OIT (2017 y 2019 II) dan cuenta de diversas prácticas de RR HH para reparar las desigualdades de género que se generan en las organizaciones: licencias por maternidad y paternidad, horarios de trabajo flexibles, teletrabajo, capacitaciones en torno al acoso sexual, cuotas de cupo femenino en la dirección de las empresas, entre otras prácticas.



Al reflexionar sobre estas investigaciones en clave del esquema de Chiavenato (1999) es posible articular procesos, actividades, controversias y propuestas en relación al enfoque de género. A continuación, se procederá a ejemplificar algunas de ellas.

En el proceso de “*aplicación*” y la actividad de “*evaluación de desempeño*” (Chiavenato, 1999) se ha visto que en relación a los procesos de evaluación, la utilización de instrumentos que contengan información explícita y precisa y un número amplio de preguntas y de formas de preguntar (que posibiliten indagar en profundidad diversos aspectos relevantes) es una condición que contribuye a disminuir los sesgos de género en dichos procesos y a un mejor aprovechamiento de las competencias profesionales de las personas, independientemente de su género (Godoy & Mladinic, 2009).

Por otro lado, el proceso de “*provisión*” y la actividad de “*selección*” (Chiavenato, 1999), la bibliografía relevada pone de manifiesto entre otras cuestiones la importancia del uso de entrevistas estructuradas y la necesidad de evitar el uso de las entrevistas no estructuradas (Alonso, 2011). De este modo (no sólo se verá incrementada la fiabilidad y validez de la entrevista), se evitará la posibilidad filtrar candidatos en base a un sesgo de género.

Asimismo, siguiendo los informes de OIT citados (2017 y 2019 II) podemos conceptualizar (entre otros) dentro del proceso de “*mantenimiento*” y la actividad “*beneficios*” a las licencias por paternidad y maternidad, el trabajo a distancia, las cuotas del cupo femenino y a los horarios flexibles; en relación al proceso de “*desarrollo*” y a la actividad de “*capacitación*” podemos englobar a los ciclos de formación laboral que buscan visibilizar la problemática del acoso laboral en clave de género.

Las existencias de estas desigualdades imponen una serie de obstáculos en el desarrollo de las trayectorias laborales de las mujeres en comparación a los hombres. Distintas investigaciones (OIT; 2015, 2017 y 2019 II), como hemos visto, proponen ciertas prácticas que buscan reparar las desigualdades que en clave de género diversos actores padecen en el mundo del trabajo y las organizaciones. En este contexto y en el marco de la “*gestión del talento humano*”<sup>23</sup> es que algunas compañías han implementado determinadas prácticas que le permitan detectar, apoyar e incentivar el talento de sus colaboradores en clave de género promoviendo una cultura organizacional sensible y atenta a estas temáticas; en esta coyuntura, uno de los clásicos roles que los profesionales de recursos humanos deben cumplir en el marco de la gestión de las organizaciones, y de manera más estratégica, es el de ser “*agentes de cambio*” (Ulrich, 1997): contribuyendo a cambiar la cultura de la organización hacia un puerto deseado.<sup>24</sup> En la disputa por adaptarse a los tiempos que corren o pagar las consecuencias, el deber ser de la profesión de RR HH encuentra en uno de sus principales roles un aliado fundamental para contribuir a consolidar la sustentabilidad organizacional.

---

<sup>23</sup> El manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno (Tejada Zabaleta, 2003).

<sup>24</sup> En un trabajo clásico del campo disciplinar de los RR HH, Ulrich (1997) establece un modelo de roles múltiples que cumplen los profesionales de RR HH. Ellos son: experto administrativo, adalid de los empleados, agente de cambio y socio estratégico.



A continuación, se analizará el caso de tres consultoras de servicios empresariales que operan a la Argentina en relación a la política de RR HH con perspectiva de género para adentro de las mismas.

### **LAS EXPERIENCIAS RELEVADAS Y ANALIZADAS**

A continuación se presentan distintas prácticas a partir del análisis de distintos documentos institucionales de consultoras que brindan servicios de RR HH: 1) Los reportes de sustentabilidad del año 2017 de Adecco (Adecco, 2017) y Manpowergroup Argentina (Manpowergroup Argentina, 2017); 2) La investigación “*Cuando las mujeres crecen, todos crecemos*” de la consultora Accenture (Shook & Sweet, 2018).

La selección se decidió, por un lado, a partir de que las tres unidades de análisis son consultoras destacadas en la prestación de servicios de consultoría de RR HH en el mercado argentino. Por otro lado, se seleccionaron estos documentos específicos en función de la disponibilidad de acceso a estas fuentes de información.

### **EL CASO DE ACCENTURE: CUANDOS LAS MUJERES CRECEN, TODOS CRECEMOS**

La investigación publicada por Accenture sobre la mujer, la diversidad y el mundo del trabajo (Shook & Sweet, 2018) plasma que una cultura de igualdad libera el potencial humano y constituye una ayuda a los líderes a definir e implementar estrategias que pueden marcar una diferencia tangible. Se basa en un estudio de prácticas de gestión propias y políticas de RR HH de otras compañías; analizando tanto el “*proceso interno*” como la “*inversión social*” que se realiza en la temática (Vives, 2010).

A partir de cómo influyen 200 factores personales y laborales en más de 22.000 personas en 34 países se llegó a la susodicha conclusión.<sup>25</sup> Entendiendo a la cultura como una acumulación de normas y costumbres que evolucionan con el tiempo (Shook & Sweet, 2018), se propone presentar factores que componen una cultura laboral que los líderes deben promover para tener mejores resultados, agrupando a los mismos en tres categorías o dimensiones de análisis:

- Liderazgo audaz. Un equipo diverso de liderazgo que establece, comparte y mide los objetivos de igualdad de manera abierta.
- Acción completa. Políticas y prácticas compatibles con la familia, que respaldan a ambos géneros y están libres de sesgos para atraer y retener a las personas.

---

<sup>25</sup> Sostiene el informe: “La encuesta, realizada en noviembre y diciembre de 2017, utilizó cotas para el tamaño de la organización, para empleados por encima y por debajo del nivel gerencial y para las mujeres que se ubican en la vía rápida (que generalmente llegan a nivel gerencial en cinco años y lideran su grupo de pares femeninos en términos de progreso laboral). El cuestionario fue elaborado tras una amplia investigación (ponencias académicas, consulta de bibliografía y en base a la experiencia de Accenture con los clientes) acerca de los factores personales y laborales que se cree influyen la posibilidad de que las mujeres progresen en el trabajo. A través del cuestionario, hemos identificado y medido más de 200 factores. La encuesta se realizó en Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Austria, Brasil, Canadá, Dinamarca, Filipinas, Finlandia, Francia, Gran China (China, Hong Kong, Taiwán), EAU, España, Estados Unidos, Holanda, India, Indonesia, Irlanda, Italia, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Reino Unido, Singapur, Sudáfrica, Suecia, Suiza y Turquía” (Shook & Sweet, 2018).



- Un ambiente que empodera. Un ambiente que confía en los empleados, respeta a las personas y ofrece libertad para ser creativo, capacitarse y trabajar de manera flexible

En la categoría de “*liderazgo audaz*” se analizaban factores tales como:

- 1) Si la diversidad de género es una prioridad para los directivos de una organización;
- 2) Si un objetivo o una meta de diversidad se comparten fuera de la organización;
- 3) Si la organización claramente enuncia los objetivos y las ambiciones respecto de la brecha salarial de género.

Dentro de la categoría “*acción completa*” se contemplan factores como:

- 1) Si se han visto progresos en la atracción, retención y el avance de las mujeres;
- 2) Si la empresa tiene una red de mujeres;
- 3) Si la empresa tiene una red de mujeres abierta a los hombres;
- 4) Si se alienta a los hombres para que tomen licencia por paternidad.

Por último, en la categoría “*un ambiente que empodera*” se presentan factores como:

- 1) Si nunca se les ha pedido a los empleados que cambien su apariencia para que cumplan con la cultura de la empresa;
- 2) Si los empleados tienen la libertad de ser creativos e innovadores;
- 3) Si el trabajo virtual/remoto está ampliamente disponible y es práctica común;
- 4) Si la organización proporciona capacitación para mantener la relevancia de los conocimientos de sus empleados;
- 5) Si los empleados pueden evitar viajes intercontinentales o de larga distancia mediante las reuniones virtuales;
- 6) Si los empleados pueden trabajar desde su casa el día que tengan un compromiso personal;
- 7) Si los empleados se sienten cómodos de denunciar incidentes de discriminación/acoso sexual a la compañía

Estos factores contribuyen a consolidar una cultura laboral más diversa e igualitaria (Shook & Sweet, 2018). Los mencionados son sólo alguno de los 40 factores. El informe sostiene que cuando estos son más comunes es casi 4 veces más probable que las mujeres lleguen a niveles de senior manager y director y es 35% más probable que las mujeres sean promovidas a nivel gerencial y superior (Shook & Sweet, 2018). Aunque todos progresan,



las oportunidades de las mujeres mejoran más que las de los hombres, lo que ayuda a achicar la brecha laboral de género en progreso y salario.

Asimismo, dicho estudio comprende que ciertas políticas que apuntan a las mujeres en realidad pueden ser contraproducentes. Por ejemplo, es posible que la implementación de la licencia por maternidad solamente restrinja el progreso laboral de las mismas. Fomentar la licencia por paternidad se torna una buena opción para eliminar el impacto negativo en el progreso de carrera de las mujeres.

Por otro lado, otro de los factores que promueven esta cultura laboral que tienden a cerrar la brecha de género transcurren por:

- La promoción de un canal para los empleados con el objetivo de que realicen denuncias sobre acoso o discriminación en un ambiente seguro y sin miedo a las represalias;<sup>26</sup>
- El uso de la tecnología para tener reuniones laborales;<sup>27</sup>
- Establecer procesos de contratación que eliminen los sesgos de género;
- Informar públicamente acerca del cambio en la composición de la fuerza laboral.

Para finalizar, podemos tomar ejemplos de prácticas de RR HH en distintas empresas que sirven de ejemplo en el informe para pensar en políticas de gestión del talento con perspectiva de género:

- **Accenture.** Ha asumido públicamente el compromiso de lograr una fuerza laboral con una composición de género balanceada para el 2025 y aumentar la diversidad de sus líderes ejecutivos incrementando el porcentaje de mujeres “*managing directors*” al 25% como mínimo para el año 2020 (Shook & Sweet, 2018).
- **Genentech.** Dicha compañía ha duplicado la cantidad de mujeres en rangos ejecutivos tras una década de foco en la diversidad de género: en la actualidad, las mujeres representan el 53% de la fuerza laboral, el 48% de los gerentes y el 40% de sus ejecutivos. Dentro de su política de RR HH proporciona un marco de flexibilidad laboral, así como instalaciones para promover el bienestar de los empleados, incluyendo guardería y un centro de salud en su campus (Shook & Sweet, 2018).
- **L’oreal.** Ofrece un programa de capacitación sobre diversidad e inclusión para sus empleados de todos los niveles en todo el mundo.
- **Nissan.** Logró el objetivo de que el 10% de sus puestos gerenciales en Japón estuvieran ocupados por mujeres en 2017 (aproximadamente 7 veces más que el promedio de la industria de fabricación automotriz de 1.3%). Estableció una “*Diversity Development Office*” para promover líderes mujeres y ayudarlas a

---

<sup>26</sup>La encuesta mostró que las mujeres son 9 veces más proclives a sufrir discriminación o acoso sexual en las organizaciones donde los 40 factores son menos comunes que en las organizaciones donde esos factores son más comunes (Shook & Sweet, 2018).

<sup>27</sup>“La tecnología que ayuda a los empleados a trabajar de manera remota también posibilita un progreso laboral en la carrera de las mujeres. El 65% de las mujeres en la vía rápida, comparado con el 49% de todas las mujeres y el 55% de los hombres, usan tecnología para asistir virtualmente a las reuniones diarias en lugar de hacerlo personalmente”(Shook & Sweet, 2018).



desarrollar sus carreras, abrió una guardería en su sede central y permite que sus empleados trabajen desde sus casas hasta 40 horas por mes.

## LA EXPERIENCIA DE MANPOWER

Una de los puntos más centrales que plantea es el “*Plan Integral de Conciliación de la vida laboral y familiar*” (PIC) producto del trabajo desde 2008 de un Comité de Conciliación interno, formado por colaboradores de distintas áreas, cuya misión es promover el equilibrio de la vida personal y profesional (Manpowergroup Argentina, 2017); el PIC busca un equilibrio entre la vida familiar y profesional de los trabajadores brindando distintas opciones de flexibilidad laboral por medio de diez prácticas que se agrupan de acuerdo a su obligatoriedad o necesidad de consenso (Manpowergroup Argentina, 2017):

- Licencia por paternidad extendida;
- Licencia optativa paga posterior a la licencia por maternidad;
- Reducción temporaria de jornada para madres que se reintegran de la licencia por maternidad;
- Licencia por adopción;
- Políticas de adecuación laboral para cuidados de familiares enfermos;
- Día libre por cumpleaños;
- Horario laboral flexible;
- Viernes laboral flexible;
- Teletrabajo;
- Licencia especial anual para personal jerárquico de la organización.

Por otro lado, a nivel global, Manpower se propuso metas de liderazgo femenino de cara al futuro: alcanzar para 2020 un 40% de mujeres en equipos de liderazgo ejecutivo (Manpowergroup Argentina, 2017). Al igual que el caso de Accenture, planifica metas al corto plazo de puestos de liderazgo en clave de género.

Asimismo, en Argentina, parte de su estrategia de 2017 fue la implementación de un “*Plan de Detección de Talentos y de Sucesión con foco en paridad de Género*” alineando la práctica con uno de los tres pilares sobre la estrategia de Sustentabilidad que la empresa busca: promover la diversidad en el lugar de trabajo en sintonía con la agenda 2030 de ONU apostando por entornos laborales inclusivos (Manpowergroup Argentina, 2017).

## ADECCO Y SUS PRÁCTICAS DE GÉNERO EN RR HH

Las políticas de RR HH con perspectiva de género mencionadas en el documento descrito en el “*Reporte de Sustentabilidad*” (Adecco, 2017) se vinculan con sus prácticas de búsqueda y selección de personal: señala que tiene una política de publicación de avisos que tiene por objetivo evitar cualquier tipo de discriminación en los procesos de búsqueda de candidatos<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>Desarrollada en conjunto por el Comité Operativo de Sustentabilidad y la Dirección de Sustentabilidad del Grupo Adecco Argentina, esta política es de utilización obligatoria para todos sus consultores y selectores (Adecco, 2017).



vol. I Nro. 3

Del mismo modo puso en marcha el programa “#TalentoSinEtiquetas”,<sup>29</sup> una campaña de concientización que busca resaltar el valor de diferentes grupos laboralmente relegados, mostrando sus capacidades y talentos que los hacen igualmente aptos para trabajar<sup>30</sup>. La empresa se propuso sensibilizar a los clientes sobre las “*ventajas y oportunidades que presenta la diversidad en el ámbito laboral, para que aprovechen el potencial de talento que presentan los grupos vulnerables*”, un rol consultivo “*orientado a asesorar en materia de reclutamiento de perfiles según capacidades, experiencias laborales y demás requisitos de los puestos a cubrir, promoviendo no encasillar según género*” (Adecco, 2017).

La campaña procuró visibilizar que detrás de cada una de estas “*etiquetas*” hay personas con aptitudes, capacidades, habilidades, conocimientos y talentos que no se definen por los rasgos externos.

### **UNA APROXIMACION HACIA UN MODELO DE BUENAS PRÁCTICAS DE RR HH CON PERSPECTIVA DE GÉNERO**

En el sentido de la problemática abordada, a continuación, nos propusimos enumerar ciertos cursos de acción (sin pretensión paradigmática) para contribuir a la reflexión sobre la necesidad de desarrollar políticas de RHH con perspectiva de género para que, en base a una cultura del trabajo igualitaria y diversa, las organizaciones puedan ser eficientes y dar respuesta a las demandas que los tiempos le presentan.

En esta dirección es fundamental remarcar la necesidad de que los profesionales de RR HH sigan una metodología precisa y establezcan un proceso sistemático basado en los principios y métodos de la investigación social que les posibilite tomar las decisiones más adecuadas y oportunas para la consecución de los objetivos de la organización (Calvo & Gómez, 2008). Ayudará a que las políticas de RR HH con perspectiva de género no se queden en una “*declaración de principios*” y puedan ser definidas, medidas y mejoradas de una manera fundamentada y criteriosa a lo largo del tiempo;<sup>31</sup> en este sentido, el uso de datos para optimizar las decisiones en sintonía con las argumentaciones propias de las temáticas de HR Analytic o People Analytc puede ser clave (García, 2018) (Morales, 2019).

### **Figura 3. Proceso global de la administración de recursos humanos con perspectiva de género**

---

<sup>29</sup> Sostiene en el reporte: “*Como consultora experta en empleabilidad, la empresa detectó 5 grupos con una problemática similar: la dificultad para insertarse dentro del mercado laboral. Éstos son los jóvenes entre 18 y 24 años, las personas con discapacidad, las personas mayores de 45 años, las mujeres en puestos laborales tradicionalmente ‘masculinos’ y los atletas*”, (Adecco, 2017).

<sup>30</sup> Para ver más: <https://adecogroup.com.ar/talentsinetiquetas/>

<sup>31</sup> Por ejemplo, medir la cantidad de avisos publicados y descripciones de puestos indicando género además de competencias; la composición por género de mandos y medios y puestos directivos; las diferencias salariales entre directivos por género en la organización o en la actividad de la organización y la evolución de estos indicadores temporalmente



| <b>Proceso</b> | <b>Actividad</b>                          | <b>Actividad con perspectiva de género</b>   |
|----------------|---|--|
| Provisión      | Reclutamiento                             | Tomar como política la publicación de avisos laborales sin basarse en el género del candidato.   |
|                | Selección                                 | Aplicación de entrevistas estructuradas que reduzcan la probabilidad de verse permeadas por sesgos de género.  |
| Aplicación     | Diseño, descripción y análisis de cargos. | Elaborar las descripciones de los cargos que las organizaciones deben cubrir basándose en las competencias obligatorias y preferenciales que la vacante demanda cubrir y no en un género específico. |
|                | Evaluación de desempeño.                  | de Aplicación de criterios a evaluar que sean previamente definidos, ponderables y cuantificables que reduzcan la influencia de los estereotipos de género.  |
|                | Remuneración y compensación.              | y Política salarial orientada a erradicar la brecha salarial por género entre trabajadores, mandos medios y directivos   |
| Mantenimiento  | Beneficios y servicios sociales.          | Ambiente libre de acoso. (Proporcionar canales para los empleados con el fin de que realicen sus denuncias sobre acoso o discriminación con seguridad y sin miedo a las represalias).                |
|                |   | Uso de la tecnología para las reuniones laborales  |
|                |   | Licencias por paternidad   |
|                |   | Horarios flexibles   |



|             |  |  |
|-------------|--|--|
| Desarrollo  | Capacitación.  | Contribuir a la conformación de una cultura organizacional igualitaria y diversa brindándole a los trabajadores herramientas para poder comprender las problemáticas de la mujer en el mundo del trabajo y deconstruir preconceptos y estereotipos de género. <sup>32</sup>  |
| Seguimiento | Controles auditoría personal.<br><br>Base de datos o sistemas de información (controles frecuencia-productividad balance social) | y del<br>Fijar metas y planes de carrera que se propongan lograr una fuerza laboral con una composición de género más equitativa en los puestos iniciales, mandos medios y puestos directivos al corto, mediano y largo plazo.<br><br>– Sistematizar la información del área en materia de género para poder establecer métricas y<br>– corroborar avances y retrocesos en la gestión. |

**Fuente:** elaboración propia en base a Chiavenato (1999)

---

<sup>32</sup> Esta actividad se puede enmarcar dentro de la comunicación interna de la compañía.



## CONCLUSIONES

Los tiempos demandan resignificar el rol de la mujer en más de una esfera de la vida social. El mundo del trabajo es una de ellas. La agenda pública lo requiere y las manifestaciones sociales lo expresan. La economía feminista es una realidad y es un suceso portador de futuro. Las políticas públicas de los Estados y las prácticas de gestión de las organizaciones tendrán que adaptarse al cambio o pagar las consecuencias. Se ha expresado sobre los beneficios empresariales que una cultura de género y diversidad en la administración de empresas reporta beneficios a la misma en armonía con los intereses y valores de la sociedad (OIT, 2019 II).

La presentación de prácticas de RR HH aquí relevadas constituye un acto de pensamiento crítico sobre las prácticas de administración de personal desconectadas de la RSE. No es parte un escrito publicitario de las compañías analizadas ni una receta a importar y reproducir acríticamente en cualquier organización (asimismo, no es posible asegurar que dentro de estas empresas estas prácticas se cumplen efectivamente o bien que exista información o resistencias que no sean divulgadas y entren en controversia con la visión oficial de las organizaciones). Se trata, en todo caso, de explorar alternativas para consolidar políticas de RR HH con perspectiva de género y vincularlas a los procesos internos de la empresa en clave de aplicación estratégica de RSE de las organizaciones.

Se ha advertido en los casos analizados (Adecco, MapowerGroup y Accenture) la existencia de políticas de RR HH con perspectiva de género y la vinculación con campañas de RSE. Incluir estas prácticas dentro de los reportes de sustentabilidad de las compañías o bien invertir recursos en investigaciones que busquen visibilizar estas problemáticas da cuenta de ello.

Finalmente, es importante destacar que ciertas de las políticas de RR HH con perspectiva de género enlistadas a partir de un autor clásico del campo disciplinar de los RR HH (Chiavenato, 1999) no requieren de grandes inversiones económicas. No se trata de presupuestos, se trata de prioridades. Dar una respuesta a la altura del alcance en materia de políticas de RR HH puede permitir a las compañías la posibilidad de consolidar una imagen corporativa ligada a un ideario de RSE en sus procesos internos que le permita obtener ventajas competitivas al largo plazo sin por eso entrar en contradicción con las demandas que la agenda pública le presenta y la sociedad le demanda.



## **Bibliografía**

- Adecco. (2017). *Reporte de Sustentabilidad*.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. (2012). *Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social*. *Pensamiento & Gestión*, 1-26.
- Albizu Gallastegi, E., & Landeta Rodríguez, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Alonso, P. (2011). *¿Producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal?* *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 43-53.
- Bouzas, D., Iturriagagoitia, M., & Lores, S. (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. *AddResearch: Revistal Internacional de Investigación en Comunicación*, 58-75.
- Calvo, R., & Gómez, J. (2008). *La investigación social en recursos humanos. La necesidad de seguir una metodología*. *Athenea Digital*, 181-189.
- Caravedo, B. (1998). *Perú: empresas responsables*. Lima: SASE.
- Carrol, A. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, 497-505.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Correa Jaramillo, J. G. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. *Semestre económico*, 87-102.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta.
- D'Alessandro, M. (2016). *Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)*. Sudamericana.
- Dio Bleichmar, E. (2018). *Cuando las gotas forman un torrente. El movimiento #MeToo*. *Aperturas psicoanalíticas: Revista de psicoanálisis*(57).
- Duncan, R. (1972). *Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty*. *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of Business is to increase its profits*. *New York Magazine*, 122-126.



- García, D. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. ESIC Editorial.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección*. *Psyche*, 51-64.
- González, A. D. (2017). *La ley de cupo laboral trans como medida positiva contra la desigualdad estructural: logros y desafíos*. *Lecciones y ensayos*, 241-261.
- Grueso, M. (2009). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces*. *Cuadernos de Administración*, 22-39.
- INFOBAE. (3 de Junio de 2019). *A cuatro años del Ni Una Menos cada vez más mujeres sufren violencia de género*. INFOBAE.
- Kliksberg, B. (2006). *Ética empresarial. ¿Moda o demanda imparable?* Fundación carolina.
- Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial*. CABA: Ediciones Ética y economía.
- Kliksberg, B. (2016). *Hacia un nuevo paradigma en responsabilidad social empresarial*. Recuperado de <http://www.codigor.com.ar/Hacia%20Un,20>.
- Mance, E. A. (2013). *Consumo solidario*. En J. L. Coraggio, A. D. Cattani, & J. L. Laville, *Diccionario de la otra economía* (págs. 86-92). Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Mandeville, B. (1982). *La fábula de las abejas o los vicios privados hacen la prosperidad pública*.
- Manpowergroup Argentina. (2017). *Reporte de sustentabilidad 2017. Promoviendo el balance correcto entre tecnología, talento y conexión humana. para que personas y empresas alcancen la plenitud de su desarrollo*.
- Morales, C. (2019). *'Hr analytics': el valor de los datos para tomar decisiones*. *Harvard Deusto business review*, 20-30.
- Motta, D. (2018). *RRHH: la hora de gestionar el "techo de cristal"*. LOGOI. *Revista del Instituto de Investigaciones de Humanidades y Ciencias Sociales Aplicadas a las Ciencias Económicas y Empresariales*, 51-56.
- Nirenberg, O. (2003). *Programación y evaluación de proyectos sociales*. Paidós.
- OIT. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el caribe*. Ginebra.
- OIT. (2017). *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: un manual para las organizaciones nacionales de empleadores*. Ginebra, Suiza.
- OIT. (2019 I). *La violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra.



- OIT. (2019 II). *Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio*. Ginebra.
- ONU Mujeres. (1 de 11 de 2019). <https://www.unwomen.org>. Obtenido de <https://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>
- ONU Mujeres. (S/F). Recuperado el 1 de 11 de 2019, de [interactive.unwomen.org](https://interactive.unwomen.org): <https://interactive.unwomen.org/multimedia/timeline/womenunite/es/index.html#/>
- Orozco, Y., Riaga, C., & Bernal, D. (2013). *Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia*. *Revista Tendencias & Retos*, 113-126.
- Oural, M. (2010). *Equidad de género en selección de personal*. Buenos Aires: Univesidad de Buenos Aires. Tesis de Especialización en dirección estratégica de RR HH.
- Palacín, F. F., & Herrera, I. M. (1999). *El entorno y la estrategia de las empresas: un modelo teórico. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*, 659-664.
- Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource based view*. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. México: CECOSA.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Rodríguez Ortiz, J. (2003). *La evaluación de desempeño: aproximación desde una perspectiva de género*. *Ciencia y sociedad*, 187-205.
- Shook, E., & Sweet, J. (2018). *Cuando las mujeres crecen, todos crecemos. Getting to Equal 2018: creando una cultura donde todos prosperen*. Accenture.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el caribe*.(12), 115-133.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Ediciones Granica.
- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas: enfoques ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.
- Weiss, W. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México: Thomson.