

ESTUDIO

Determinación de barreras a la participación de mujeres en puestos de liderazgo dentro de las instituciones financieras



implementada por:



Estudio a cargo de:

Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe

Elaboración del estudio:

Ejecutado por Vanesa V. Vidal, María Cecilia Lazarte y Daniela Moctezuma

Con la colaboración técnica de:

Karla López y Raúl Martínez de la Sparkassenstiftung Alemana

Edición y diseño:

Dulce Escobar

Agradecimientos:

Agradecemos la contribución de las instituciones financieras que participaron en el estudio:

- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas S.A.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Crea Ltda
- Corporación de Crédito Contactar
- Crecer IFD
- Diaconía IFD
- Microempresas de Colombia
- Sembrar Sartawi IFD

De igual forma, agradecemos a la apertura de las personas entrevistadas para compartir sus experiencias y a las autoridades de regulación y supervisión del sistema financiero por proporcionar información relevante para este estudio.

©2023 Este material fue desarrollado por la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe en el marco del proyecto "Mejora del acceso sustentable a servicios financieros a través del fortalecimiento de estructuras de capacitación y de redes financieras en Sudamérica", financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania.

En su calidad de editora, la Sparkassenstiftung Alemana es la única responsable por el contenido de este estudio y éste no refleja necesariamente los puntos de vista del BMZ.

Por favor, cite esta publicación de la siguiente manera:

Sparkassenstiftung Alemana (2023) Estudio para la determinación de barreras a la participación de mujeres en puestos de liderazgo dentro de las instituciones financieras.

Tabla de contenido

1. Sobre el estudio	6
2. El problema por abordar	7
2.1 Subrepresentación de mujeres en el liderazgo de instituciones financieras	7
2.2 Barreras al avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo	8
2.3 Casos reales: barreras que enfrentaron cinco mujeres líderes en el sector financiero	11
3. Contexto general de cada país	15
3.1 Marco normativo, legal o fiscal para impulsar el enfoque de género	15
3.2 Actores relevantes en la promoción de la participación de las mujeres	16
3.3 Contexto nacional como anclaje para el accionar de las instituciones financieras	18
4. Situación actual de las IF participantes	21
4.1 Participación de las mujeres en puestos de alta dirección en las instituciones encuestadas	21
4.2 Resultados del autodiagnóstico por cada dimensión analizada	22
4.3 Hallazgos del autodiagnóstico institucional	28
5. Percepción de colaboradores/as de las IF participantes sobre estereotipos de género y barreras al avance de las mujeres	31
5.1 Objetivo y trabajo realizado	31
5.2 Análisis de las respuestas a la encuesta por parte de colaboradores/as	32
5.3 Principales hallazgos y recomendaciones	37
6. Conclusiones y recomendaciones	38
6.1 La situación actual de las IF	38
6.2 Hoja de ruta hacia la igualdad de género	39
6.3 Recomendaciones de las mujeres líderes entrevistadas	41
6.4 Guía de buenas prácticas para contribuir al liderazgo de las mujeres	42
Referencias	52
Anexo 1: Barreras al liderazgo de las mujeres (descripción detallada)	61
Anexo 2: Contexto de cada país participante (inventario de marco normativo, iniciativas y actores claves)	72
Anexo 3: Encuesta a colaboradores/as (comparativo de países)	87

Índice de gráficos

Gráfico 1: Pipeline de mujeres y varones de las 11 IF (acumulado).....	21
Gráfico 2: Representación de mujeres por nivel jerárquico en cada IF.....	22

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de barreras al avance de las mujeres a puestos de decisión....	10
Tabla 2. Presencia por país de organizaciones internacionales.....	16
Tabla 3. Acciones de las IF para implementar el compromiso.....	23
Tabla 4. Acciones de las IF para implementar la política de igualdad.....	23
Tabla 5. Acciones de las IF para impulsar igualdad de oportunidades en la contratación.....	24
Tabla 6. Acciones afirmativas de las IF para el desarrollo de mujeres líderes.....	25
Tabla 7. Acciones de las IF vinculadas con licencias de maternidad y paternidad.	26
Tabla 8. Beneficios y acciones de las IF que reconocen el rol de madres, padres y cuidadores/as.....	27
Tabla 9. Beneficios que otorgan las IF para el equilibrio vida-trabajo.....	27
Tabla 10. Acciones de las IF para implementar la política que garantiza un entorno libre de violencia y acoso.....	28
Tabla 11. Percepciones generales sobre hombres y mujeres (acumulado).....	33
Tabla 12. Percepciones sobre las barreras al avance de carrera de las mujeres en su organización (acumulado).....	36
Tabla 13. Recomendaciones para fomentar la igualdad de género.....	42
Tabla 14. Resumen de buenas prácticas recomendadas.....	51
Tabla 15. Trabajo no remunerado: relación del tiempo dedicado por mujeres y varones (países participantes).....	62
Tabla 16. Duración media de las licencias remuneradas por región.....	62
Tabla 17. Ingreso medio desagregado por sexo y brecha salarial.....	67
Tabla 18. Marco normativo sobre igualdad de género por país.....	79
Tabla 19. Iniciativas de igualdad de género y actores claves por país.....	86
Tabla 20. Percepciones generales sobre hombres y mujeres (desagregado por país).....	89
Tabla 21. Percepciones sobre las barreras al avance de carrera de las mujeres en su organización (desagregado por país).....	91

Lista de abreviaturas

AFI	Alianza para la Inclusión Financiera (Alliance for Financial Inclusion)
AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women)
CEO	Chief Executive Officer (presidente/a o director/a ejecutivo/a)
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CII	Corporación Interamericana de Inversiones, hoy BID Invest
FAW	Alianza Financiera para las Mujeres (Financial Alliance for Women)
IF	Institución(es) financiera(s)
IFC	Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation)
IMF	Fondo Monetario Internacional (International Monetary Fund)
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
IPG	Iniciativa(s) de Paridad de Género
LGBTTIQ+	Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, transgénero, intersexuales y queer
OIT	Organización Internacional del trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PYME	Pequeña y mediana empresa
WEF	Foro Económico Mundial (World Economic Forum)
WEP	Principio para el Empoderamiento de las Mujeres (Women Empowerment Principles)
WFID	Women's Financial Inclusion Data

1. Sobre el estudio

El presente estudio de la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe busca contribuir al avance de las mujeres hacia cargos de dirección o liderazgo en el sector financiero aportando conocimiento sobre las barreras que ellas enfrentan y sugiriendo buenas prácticas para superarlas. Para desarrollarlo, se hizo una revisión de estudios previos, se relevó la situación de once instituciones financieras de cinco países de Latinoamérica (Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) en relación a la igualdad de género, así como la percepción de sus colaboradores/as al respecto. También se investigó el contexto de dichos países y se entrevistó a mujeres líderes del sector financiero en la región. La ejecución del estudio se realizó entre noviembre 2021 a septiembre 2022.

Específicamente, este documento comprende:

- Una revisión de las **barreras** al liderazgo femenino que han sido identificadas por investigaciones previas;
- Un **mapeo del contexto de cada país**: normativa y actores que impulsan la igualdad de género, con especial foco en el sector financiero;
- Un análisis de la **situación actual** de las IF participantes en relación con la perspectiva de género institucional (compromisos asumidos, grado de sensibilización, avance e iniciativas implementadas), para lo cual se aplicó una encuesta de autodiagnóstico y se realizaron entrevistas con referentes claves de cada organización;
- Una investigación de las **percepciones de colaboradores/as** (sesgos de género y grado de conciencia sobre barreras al avance de carrera de las mujeres), a través de una encuesta aplicada a colaboradoras/es de las mencionadas instituciones financieras (2.315 encuestas respondidas fueron procesadas);
- Entrevistas a cinco mujeres líderes del sector financiero en los países referidos arriba¹ para conocer las barreras que ellas experimentaron a lo largo de sus carreras y sus recomendaciones para fomentar el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo;
- **Recomendaciones generales** para orientar a las IF en el camino hacia la igualdad de género, las cuales incluyen una **hoja de ruta** y una guía de **buenas prácticas** que las organizaciones pueden poner en marcha para mitigar las barreras.

Los resultados de este trabajo se exponen en el cuerpo de este reporte.

¹ Agradecemos especialmente a nuestras entrevistadas (en orden alfabético por apellido): Elizabeth Eras (Ecuador), María Clara Hoyos (Colombia), Alejandra Naughton (Argentina), Carmen Velasco (co-fundadora de Pro Mujer en los países donde opera, incluido Bolivia) y Mariela Zaldívar (Perú).

2. El problema por abordar

2.1 Subrepresentación de mujeres en el liderazgo de instituciones financieras

A pesar del masivo ingreso de las mujeres al mercado laboral durante las últimas décadas, ellas permanecen subrepresentadas en los puestos directivos, fenómeno que se denomina “segregación vertical”. En los países de la OCDE, la participación de las mujeres en la fuerza laboral aumentó de 45,06% a 51,88% entre 1970 y 2016 (Ortiz-Ospina, Tzvetkova & Roser, 2018). En Latinoamérica y el Caribe, dicha participación pasó de 41,4% en 1990 a 50,2 % en el año 2010, y disminuyó a 48,51% en 2021 luego de la pandemia por COVID-19, según la base de datos ILOSTAT de OIT². No obstante, a nivel mundial, en las entidades financieras las mujeres ocupan menos del 20% de los puestos de Directorio Ejecutivo o Junta Directiva y menos del 2% de los puestos de CEO. De manera similar, en las agencias de supervisión y regulación, ellas representan sólo un 17% de los puestos de Directorio o Junta Directiva. Si bien en Asia del Este, Asia Central y Europa la participación de mujeres en directorios ha aumentado entre 2001 y 2013, en Latinoamérica no ha mejorado significativamente (IMF, 2018).

Investigaciones previas han demostrado una mejora en la rentabilidad y estabilidad del negocio asociada a la presencia de mujeres en los niveles directivos. Analizando datos de 2 millones de organizaciones en Europa, IMF (2016) demostró una fuerte asociación positiva entre los resultados de la firma y la presencia de mujeres en puestos de conducción (gerencias senior y juntas directivas). Específicamente, las organizaciones con mayor proporción de mujeres en dichos puestos evidenciaron un mayor retorno sobre activos. Por otro lado, luego de analizar 800 instituciones financieras en 72 países y las agencias de supervisión de 115 países, IMF (2018) concluyeron que una mayor presencia de mujeres en las juntas directivas de los bancos se asociaba a una mayor resiliencia financiera y que, en las agencias de supervisión del sistema bancario, una mayor proporción de mujeres en dichos puestos se asociaba a una mayor estabilidad bancaria.

No obstante, a pesar del impacto positivo sobre los negocios derivado de tener más mujeres en puestos de liderazgo, no han aumentado las oportunidades de ellas de acceder a dichos espacios. Si bien las mujeres constituyen una buena parte del personal de las IF, pocas llegan a puestos directivos. En Estados Unidos y Canadá, las mujeres representan un 51% de los puestos iniciales de dichas instituciones, pero solo un 37% de los cargos de alta dirección son ocupados por ellas (McKinsey, 2021), fenómeno que se ha denominado “*leaky pipeline*” (McKinsey, 2016, Shaik & Fusulier, 2015). La situación es similar entre las IF participantes de este estudio: las mujeres ingresan a la par que los varones a las organizaciones (54% de mujeres en niveles operativos), pero solo un 33% de los puestos de gerencia media y alta dirección tienen presencia de mujeres, tal como surge del Gráfico 1. Así, las mujeres constituyen un *pool* de talento de alto potencial que permanece desaprovechado por el sector financiero.

En este contexto, el presente estudio busca aportar conocimiento y guía para facilitar el acceso de más mujeres a puestos de dirección en el sector financiero, a fin de contribuir al avance hacia la igualdad de género en Latinoamérica.

² Datos obtenidos de la base de datos ILOSTAT de la OIT en <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS> (consultado el 30/6/2022)

Las siguientes secciones exploran diversos aspectos, con el objetivo de orientar a las instituciones financieras en la **comprensión de la problemática** y la identificación de **posibles acciones** para coadyuvar a mejorar la mencionada situación.

2.2 Barreras al avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo

Esta sección provee una revisión de las principales barreras al liderazgo femenino a partir de investigaciones previas realizadas al respecto.

A lo largo de su carrera en las organizaciones, las mujeres enfrentan obstáculos diferenciales que afectan su avance hacia puestos de liderazgo, algunos de los cuales son más evidentes y otros, más sutiles.

Tales barreras se vinculan con aspectos socioculturales, es decir, con la forma en que se han construido en el ámbito social las ideas sobre *cómo somos y debemos ser* los hombres y las mujeres y la desigual distribución de roles, espacios y poder que deriva de ello.

Por lo tanto, es clave una mirada integral que permita develar la naturaleza estructural de la desigualdad de género y los modos variados e interconectados en que esta se expresa, considerando el rol que los estereotipos y sesgos de género tienen en la construcción de una “cancha de juego despereja” en detrimento de las mujeres. No obstante, al estar *naturalizadas*, dichas normas sociales de género y sus efectos en el empoderamiento de las mujeres suelen ser difíciles de ver.

A continuación, se identifican las principales barreras que dificultan el avance de las mujeres hacia puestos de decisión. Se sugiere leer el Anexo 1 para una descripción detallada de estas barreras y referencias a bibliografía.

Barrera	Descripción
Doble carga doméstica y de cuidados que recae sobre las mujeres	<p>Las mujeres dedican más del doble de tiempo que los varones a tareas domésticas y de cuidado, y ello constituye el principal obstáculo para su ascenso a puestos de liderazgo.</p> <p>Específicamente, la doble carga produce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrés físico y mental; • Pobreza de tiempo (para dedicar a la generación de redes de contactos, capacitación, autocuidado, ocio, etc.); • “Pausas” en la carrera derivadas de obligaciones familiares. <p>Aun cuando existan licencias y beneficios por maternidad, el uso de ellos opera como una “penalidad” de carrera para las mujeres (pierden oportunidades de desarrollo).</p>
Sesgos inconscientes y estereotipos de género (de líderes, pares, y personal en general)	<p>Las creencias generalizadas y preconcebidas acerca de cómo son y deben ser las mujeres afectan la forma en que ellas son percibidas, condiciona las expectativas que se generan en torno suyo y las decisiones que se toman y que las involucran. Estas creencias operan de manera automática e inconsciente. Algunos de sus impactos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microagresiones en la experiencia cotidiana de las mujeres (por ejemplo, ser interrumpidas, cuestionadas, tratadas de forma no profesional, confundidas con alguien de menor rango, tratadas de

Barrera	Descripción
	<p>manera condescendiente, etc.) que construyen una “cancha de juego despareja” en el entorno laboral;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brecha de contratación (menos mujeres que varones son contratadas, en particular en industrias masculinizadas); • Brecha de promoción: las mujeres son promovidas en menor medida que los varones, y esto se acentúa en mujeres con hijos/as, pues se presume que ellas no son las proveedoras económicas de los hogares o que priorizan más sus familias que sus carreras; • Brecha de oportunidades de desarrollo: las mujeres están subrepresentadas en roles que históricamente han conducido a la alta dirección y reciben menos ofertas de proyectos que les brinden visibilidad; • Brecha salarial: las mujeres obtienen ingresos promedios menores que los de los varones; la brecha es mayor cuantos más años de estudio poseen (ver brecha por país en Tabla 16).
Falta de modelos a seguir / ser “la única”	<p>La escasez de mujeres líderes impacta en las que vienen detrás, quienes no ven modelos a seguir que les muestren un camino posible para ellas. Cuando las mujeres son “las únicas” (o muy pocas) en un equipo de trabajo, sienten que “son diferentes” y “no pertenecen”, lo cual afecta su sensación de legitimidad y autoconfianza.</p> <p>Estas experiencias presentan grandes desafíos para el avance de sus carreras.</p>
Dificultad para hacerse visibles, hablar, opinar y argumentar	<p>Socializadas en torno a atributos como la modestia, la abnegación y el trabajo invisible al interior de los hogares, las mujeres suelen padecer dificultades para hacerse visibles.</p> <p>También enfrentan más obstáculos para expresar su propia opinión en las reuniones (son más interrumpidas, y sus opiniones, más cuestionadas que las de los varones).</p> <p>Cuando hablan, tienden a ser menos agresivas en el discurso y aplican un estilo más interrogativo, lo cual es valorado como una falta de atributos de liderazgo.</p>
Atributos masculinos valorados para ser líder (“muy masculina” o “muy femenina”: nunca adecuada)	<p>Los atributos valorados para ser líder son aquellos socialmente vinculados a lo masculino (por ejemplo, controlar las emociones). En consecuencia, se asocia de manera automática “ser líder” con “ser varón” (fenómeno “piensa gerente-piensa varón”).</p> <p>Al ser evaluadas contra una norma masculina, a las mujeres se les dificulta “encajar” y encontrar un estilo de liderazgo que sea “legitimado” (sensación de “nunca dar la talla”).</p>
Doble vara o doble estándar	<p>Ante un mismo tipo de actitudes, las mujeres son juzgadas negativamente y los varones, positivamente. Por ejemplo, si una mujer se muestra asertiva, se la considera agresiva, porque se espera de ella que sea “amable o suave” por el hecho de ser mujer.</p>
Trabajo organizado desde la postura masculina de “completa y exclusiva disponibilidad”	<p>El trabajo en las organizaciones suele requerir una dedicación exclusiva y extensos horarios laborales, lo cual es incompatible con otro tipo de responsabilidades. Esto implica una desventaja de base para las mujeres que siguen asumiendo la doble carga doméstica.</p>
Redes de contactos poco desarrolladas y exclusión de redes masculinas	<p>Las mujeres dedican menos tiempo al desarrollo de redes (debido, entre otras cosas, a la doble carga doméstica) y, a su vez, se ven excluidas de las redes masculinas que surgen en actividades fuera del horario laboral.</p>

Barrera	Descripción
Violencia y acoso por motivos de género	Las distintas formas de violencia (física, psicológica, simbólica, sexual, etc.) y acoso contra las mujeres contribuyen a su desvalorización y erosionan su legitimidad como líderes. Esto incluye el lenguaje sexista, aun cuando esté naturalizado.

Tabla 1. Resumen de barreras al avance de las mujeres a puestos de decisión.
Fuente: elaboración propia.

Comprender las dificultades que experimentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo requiere tomar consciencia de que estas se asocian con estereotipos y sesgos de género y con el hecho de que “la norma” en las organizaciones es masculina (por ejemplo, el modo en que se organiza el trabajo y la definición de “lo que se valora y lo que se desprecia”). Dichas dificultades no deben ser entendidas como “propias” de las mujeres, sino que se encuentran relacionadas con los roles, espacios y atributos asignados a las mujeres y con la desigual distribución de poder entre varones y mujeres.

Es importante señalar que las mujeres de diversas razas o etnias sufren múltiples discriminaciones que se superponen a la discriminación por género y la profundizan.



Recuerde:

La mayoría de las barreras operan de manera no intencional e inconsciente. No obstante, producen discriminación en detrimento de las mujeres, aun en las organizaciones y personas que tiene buenos valores e intenciones.

2.3 Casos reales: barreras que enfrentaron cinco mujeres líderes en el sector financiero

Para conocer la experiencia de algunas mujeres líderes en el sector financiero en Latinoamérica, se condujeron entrevistas a cinco de ellas, una por cada país participante. En particular, cada una reflexionó sobre los obstáculos específicos que, como mujeres, debieron sortear a lo largo de su carrera y enunció cuáles son las medidas que las organizaciones podrían tomar para mitigarlos.

En orden alfabético por apellido, las entrevistadas son:

- Elizabeth Eras (Ecuador), gerente de administración y finanzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo;
- María Clara Hoyos (Colombia), presidenta ejecutiva de Asomicrofinanzas;
- Alejandra Naughton (Argentina), directora de Banco Supervielle;
- Carmen Velasco, co-fundadora de Pro Mujer en los países donde opera, incluido Bolivia.
- Mariela Zaldívar Chauca (Perú), superintendente adjunto de conducta de mercado e inclusión financiera en la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

Las barreras identificadas por las entrevistadas ejemplifican aquellas que se resumen en la sección inmediata anterior de este estudio y se describen de forma detallada en el *Anexo 1*. A continuación, se citan algunas referencias que las entrevistadas hicieron a dichas barreras:

Doble carga doméstica y de cuidados que recae sobre las mujeres. Trabajo organizado desde la experiencia masculina de “completa y exclusiva disponibilidad”.



“Yo tengo una sola hija y no hubiera podido tener dos: es incompatible. [...] Aquí necesitas dedicación a tiempo completo.”

“¿Por qué a la mujer le va a dar vergüenza recibir una llamada de su casa si su hijo está vomitando? No puedes decir eso porque eres ‘muy femenina’. Todas las mujeres, para contestar llamadas de su casa de urgencia, se ocultan para hablar. Junto a eso, ¿por qué no llaman al papá? ¡No! ‘Porque el papá es muy serio, está trabajando, no lo podemos molestar’. Todos los hombres en sus empresas deberían tener una línea libre para que los llamen de sus casas.”

“¿Se requiere o no se requiere una cuota de género? La respuesta que teníamos, y casi unánime al comienzo, [era de] mucho rechazo. Yo, después de ser madre, cambié de forma de pensar y, a lo largo de mi carrera, me encontré con muchísimas funcionarias donde [sic] claramente escuchas un discurso antes y un discurso después.”

“Hay muchos hombres que se quedan trabajando hasta muy tarde; esperan que sus subalternos también se queden trabajando hasta tarde. [...] [Es] gente que piensa solo en trabajar, entonces esperan que la gente que ascienda es porque tiene esa misma mentalidad. Entonces, abandonan sus responsabilidades familiares, que normalmente las

mujeres no las abandonan. [...] Como la mujer no va a poder trabajar esas 1.000 horas en la oficina, automáticamente en su evaluación, consciente o inconsciente, hasta ahí llegan. [...] Tú necesitas salir a las 5 de la tarde, terminaste tu trabajo muy bien elaborado, porque vas a estar con tus hijos, o con tu mamá, pero los hombres prefieren quedarse hasta las 6 de la tarde, entonces inconscientemente van diciendo: 'es que ella son las 5 de la tarde y se va'."

"[Se presume que la mujer se dedica menos] porque no tiene el mismo número de horas sentada en una silla en la oficina."

"Cuando yo le tuve a mi hija, continué trabajando gracias a la bendición de que mi papá y mi mamá se hicieron cargo de la crianza de ella mientras yo trabajaba. Esto me dio la tranquilidad de trabajar y de viajar dentro y fuera del país. [...] Si esto no se hubiera dado, muy probablemente la historia hubiera sido otra."

Sesgos inconscientes y estereotipos de género que afectan la toma de decisiones



"Los hombres [que] toman decisiones se sienten más cómodos con hombres y, a su vez, comparten espacios donde solamente hay hombres; es altamente probable que los que terminan siendo elegidos para ocupar puestos sean hombres."

Con respecto a los motivos que explican por qué hay pocas mujeres en bancos:

"La desgracia de los roles que se han labrado en piedra de que el cuidado es de la mujer, lo serio es del hombre; lo cariñoso, lo empático, lo amable es de la mujer, lo duro, lo financiero, cobrar intereses, crecer, la ambición es del hombre."

Microagresiones en la experiencia cotidiana de las mujeres



"De las frases que recuerdo a lo largo de mi vida: Si asciendes es porque a alguien le gustas."

"Desarrollar una carrera no tenía una barrera visible, expresa, pero era muy difícil crecer siendo mujer, más allá de comentarios, bromas, no fue fácil."

"No se encontraba la misma resistencia cuando la instrucción venía de un hombre joven que cuando venía de una mujer joven."

"Tuve que disfrazarme, cambié mis monturas de lentes, las puse más oscuras. Te miras al espejo y te ves más seria. Empecé a vestir oscuro para poder proyectar una imagen mayor, pero el disfraz cansa."

“Cuando iba a supervisar, yo ya era jefe. Entraba yo, pero los gerentes volteaban a hablar con quien era mayor y hombre. Se dirigían a él, entonces yo me presentaba como jefe de visita, entonces había un desconcierto. [...] Recuerdo esta situación no solo una vez.”

Falta de modelos a seguir. Ser la única. Sentirse “diferentes” o que “no pertenecen”.



“Pasábamos a la siguiente etapa casi cero mujeres. Entonces, una de las grandes dificultades era que para los hombres no era fácil tener una mujer sentada en el comité [...] no podían hablar tranquilamente en su vocabulario entre hombres.”

“Cuando me hicieron cargo de dirección, era la única mujer en ese momento y era la más joven, además; entonces, los comentarios eran ‘ya entró [nombre de la mujer], hay que ponernos serios’. Te hacían sentir distinta.”

“Sigo siendo la única mujer, joven, madre, profesional, esposa dentro de un comité directivo. Y no llevas realmente un peso para la toma de decisiones.”

Dificultad para hacerse visibles, hablar, opinar y argumentar



“[La mujer] ya se acostumbra a no participar mucho –desde la escuela, el colegio, la universidad–, a [no] dar su opinión, su criterio, hacer propuestas. No tiene esa habilidad desarrollada para cuando va a trabajar y a definirse para puestos de liderazgo.”

“Las reuniones eran muy difíciles para que oyeran y vieran que lo que una estaba diciendo era un aporte que podía ser útil. Prácticamente no te dejaban hablar, porque no estaban acostumbrados a oír mujeres en sus reuniones.”

Trabajo organizado y decisiones tomadas desde una perspectiva masculina (androcentrismo). Atributos masculinos valorados para ser líder. Dificultad para “encajar” y encontrar un estilo de liderazgo que sea “legitimado”.



“[Un par que también tenía un cargo alto] me dijo: ‘Óyeme, tú eres bien fría, bien pragmática. Tú en realidad, te comportas como hombre, y por eso yo creo que tú has podido crecer’.”

“En el momento del ascenso prefieren a alguien más parecido a ellos que con un perfil femenino.”

“Las mujeres que están en ese entorno se masculinizan [...] porque se vuelve una pelea de titanes, porque saben que deben ser fuertes, duras y comportarse como hombres para quedarse en la arena.”

“Es bien retador cuando llega una mujer joven y quiere traer algunos temas a discusión que, por los momentos de vida que una tiene, no conversan con los del resto.”

“No hay una visión femenina en las discusiones. Es muy difícil que pueda mirarse la visión de la mujer.”

“Yo soy una persona muy suave, muy tranquila, muy conciliadora. En muchos casos, me tocó cambiar esa actitud para que los hombres me respetaran, no transmitir una sensación de debilidad, porque, cuando los hombres me veían en una actitud sencilla y conciliadora, lo toma[ba]n como si fuera una debilidad femenina.”

“En mi organización se busca eliminar barreras con políticas que son construidas por varones, entonces [...]no tienen ningún componente que releve las necesidades o expectativas de una mujer que quiera crecer en el mundo profesional.”

“Yo me acuerdo [de] una vez que contraté un gerente financiero que me dijo en mi cara: ‘No ha nacido la mujer que me va a dar órdenes’.”

“Después de unos años, tomé un curso de liderazgo y conciencia femenina para entender mis fortalezas de ser mujer y valorarlas, no pensar en ser como los hombres para poder ascender, pero eso va de lado y lado; los hombres no [deben] pretender que una sea como ellos para darle la oportunidad de crecimiento, sino entender que esas fortalezas de la mujer son tan válidas como las de los hombres.”

Redes de contactos poco desarrolladas



“Entender que el *networking* es parte del trabajo. [...] Los varones lo hacen espontáneamente, el tema del partido de fútbol, el *after office*. Las mujeres empezamos a hacerlo como algo que surge de tomar conciencia de que esto es importante. Yo me acuerdo [de] una colega que me decía: ‘Yo hago *networking* y me anoto todas las semanas tener un almuerzo con alguna colega como una parte de mi trabajo’, y a mí nunca se me había ocurrido pensarlo así.”

3. Contexto general de cada país

El avance hacia la igualdad de género en las organizaciones está fuertemente influenciado por la medida en la que la agenda de género está instalada en cada país y en cada sociedad. Por ello, es relevante conocer el contexto de los países considerados en este estudio en términos de la normativa e iniciativas que impulsan la igualdad de género desde diversos sectores (público y privado) y tipos de actores (gobierno, entes reguladores, organismos internacionales, cámaras empresariales o sectoriales, etc.). El trabajo colaborativo entre estos distintos actores y sectores es esencial para impulsar de forma sostenida la igualdad de género.

A continuación, se resumen los aspectos más relevantes del marco normativo y los actores claves que promueven la incorporación de la perspectiva institucional de género. Cabe aclarar que en el Anexo 2 se podrá encontrar información detallada sobre el contexto, marco normativo, iniciativas y actores claves que fomentan la igualdad de género en cada país.

3.1 Marco normativo, legal o fiscal para impulsar el enfoque de género

Esta sección identifica las leyes y políticas de los países incluidos en el estudio, las cuales propician la inclusión de género y diversidades en las instituciones, la autonomía económica de las mujeres, la inclusión y educación financieras, el reconocimiento de la economía del cuidado y la corresponsabilidad en el sector privado.

Con respecto al marco normativo que se relaciona con apoyar a las mujeres en su participación, liderazgo y desarrollo de carrera, se identificaron tres grandes grupos de políticas, leyes, convenios e iniciativas:

- i. Aquellas que demuestran el **compromiso general con la igualdad de género** e introducen un marco propicio para la generación de acciones específicas en el sector privado. Estas abordan temas vinculados con el reconocimiento de los derechos de las mujeres, así como estrategias para su inclusión, representación y participación política, la prevención de la violencia y el reconocimiento del trabajo de cuidado.
- ii. Aquellas que, de manera general, están **destinadas a provocar un cambio en todas las industrias**, promoviendo ambientes laborales y estructuras organizacionales a favor de la participación de las mujeres en el empleo, de su crecimiento profesional y del balance trabajo-familia. Estas hacen un aporte directo o indirecto a la construcción de un sector financiero que fomente el liderazgo femenino en las instituciones.
- iii. Aquellas que, de modo específico, han sido **diseñadas para el sector financiero**, las cuales identifican y buscan incidir sobre las brechas de género en el sector, tanto lo relativo al acceso a productos y servicios como a los niveles de inclusión en las instituciones financieras.

A fin de avanzar en el análisis del contexto de cada país, se realizó una investigación del panorama del marco normativo de Argentina, Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador que busca

impulsar el avance de las mujeres en puestos de liderazgo en las instituciones financieras. Los mencionados países son signatarios de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, “Convención de Belém do Pará”, y de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés).

3.2 Actores relevantes en la promoción de la participación de las mujeres

El marco normativo es un catalizador de la diversidad, pluralidad y dinamismo de los actores y de la agenda por la inclusión de género en cada país. A continuación, se presenta el mapeo de actores que se han identificado, junto con un análisis de cómo estos materializan (o no) acciones concretas de inclusión en el sector financiero.

Organizaciones internacionales

En el sector financiero, las **agencias y la banca de desarrollo** han jugado un rol central en ofrecer recursos e incentivos para impulsar la igualdad de género. Así, a través de la implementación de programas e iniciativas, se acompaña a los actores nacionales para que adopten nuevas prácticas, incorporen y revisen políticas y adquieran las capacidades necesarias para ponerlas en práctica en diferentes contextos institucionales.

Algunas de las organizaciones internacionales claves son ONU Mujeres, Oficina Regional de la Américas y el Caribe, **Organización Internacional del Trabajo** (OIT), **Alianza para la Inclusión Financiera** (AFI), **Alianza Financiera para las Mujeres** (FAW), **Corporación Financiera Internacional** (IFC) y **Banco Interamericano de Desarrollo** (BID). La siguiente tabla resume la presencia por país de dichas organizaciones.

	ONU Mujeres	OIT	BID	IFC	AFI	FAW
Argentina	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Bolivia	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO
Colombia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Ecuador	SÍ	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Perú	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO

Tabla 2. Presencia por país de organizaciones internacionales.
Fuente: elaboración propia.

Por último, es relevante destacar el rol de **los bancos de desarrollo** que, en el marco de la Declaración de París con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (12 de noviembre de 2020), se comprometieron a adoptar una serie de recomendaciones que impactan en las instituciones financieras intermediarias. En la declaración se recomienda, entre otras cuestiones: 1) desarrollar e implementar una

estrategia de género evaluada y revisada periódicamente, la cual incorpore compromisos y acciones para garantizar la inclusión e igualdad de oportunidades en la gestión de personal, la integración de la perspectiva de género y acciones afirmativas de apoyo a las mujeres y niñas en todos los programas, proyectos e inversiones, incluyendo la respuesta al COVID-19; 2) incrementar y reorientar el financiamiento con perspectiva de género, estableciendo metas en la cantidad aportada y desarrollando la capacidad de dar seguimiento al financiamiento realizado; 3) mejorar el diálogo y la colaboración con otras instituciones al trabajar por la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se ha evidenciado que, cuando los bancos de desarrollo comienzan a operar desde la perspectiva de la inclusión de género, hay repercusiones en el quehacer de las instituciones financieras intermediarias que ejecutan sus iniciativas, pues estas se ven llamadas a revisar sus prácticas e introducir innovaciones que garanticen la puesta en funcionamiento de dichos instrumentos financieros y el logro de los resultados esperados en la inclusión de las mujeres y su autonomía económica (ONU Mujeres, 2021b).

Actores claves locales (por país)

Entre los actores claves de cada país se identificaron dos grandes grupos:

- i. **Sector público:** Está conformado principalmente por el gobierno y los entes reguladores; se caracteriza por impulsar el cambio hacia una mayor inclusión de género en las estructuras de las instituciones financieras a través de política pública, normativa y desarrollo tanto de políticas específicas como de capacidades de los/as colaboradores/as dentro de las instituciones financieras. Los gobiernos nacionales, en distinta medida, pero, en definitiva, son actores claves en los procesos que están transitando los países. Cada gobierno se ha comprometido, desde su propio contexto, con la promoción de la igualdad de género y ha establecido compromisos a nivel general y otros que han ahondado en la particularidad de cada sector, apuntando a reducir brechas concretas, tales como la participación de la mujer en el ámbito laboral y/o en el sector financiero.
- ii. **Sector privado:** En este ámbito se observan, por un lado, iniciativas llevadas adelante por instituciones financieras, así como por otras organizaciones del sector privado que ponen en marcha buenas prácticas para la promoción del liderazgo femenino. Se identifica, entre estas, a las empresas, las cámaras profesionales e industriales y las organizaciones que trabajan en el ecosistema PYME y emprendedor. Estas últimas impactan en la consolidación de una demanda informada y consciente que identifica y reclama un cambio en los productos y servicios que las instituciones financieras le ofrecen. Al interior de las instituciones financieras, esto provoca un replanteo de la posición de las mujeres en sus estructuras.

Entre los actores que, al momento del presente estudio, estaban fomentando la igualdad de género en el sector financiero, destacan, instituciones financieras, asociaciones y gremios financieros, entes reguladores, bolsa de valores, entre otros.

3.3 Contexto nacional como anclaje para el accionar de las instituciones financieras

Dos cuestiones resultan claves en el grado de avance de las instituciones financieras en temáticas de género. Por un lado, la cantidad de actores impulsando la agenda de la inclusión de género es mayor cuando el marco normativo es conducente a ello; por otro lado, las iniciativas tienen mayor alcance en las instituciones financieras cuando los actores del sector público, privado y organismos internacionales forman alianzas para tal fin. Lo anterior se observa con mayor claridad a continuación, en el análisis de contexto que se hace de cada país.

En **Argentina**, resaltan las acciones impulsadas por el Banco Central, que ofrecen un marco favorable para abordar los desafíos de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo. En marzo de 2020 se creó la Gerencia de Promoción de Políticas de Género, Resguardo del Respeto y Convivencia Laboral, que respalda el reconocimiento institucional al tema. Además de las acciones para incorporar la perspectiva de género en el Banco, se hace una revisión del grado de cumplimiento de la normativa 7100. Dicha norma recomienda a las entidades financieras y cambiarias promover la paridad de género, con el objetivo de equiparar la participación de varones y mujeres en los espacios laborales de toma de decisiones y garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género, a la vez que se estimula una gestión con equidad de género, mediante la creación de condiciones, políticas y acciones afirmativas. En una primera instancia, a fin de fomentar la adopción de la norma, se realizó un relevamiento de 42 instituciones financieras en torno a los siguientes indicadores³:

- Participación de varones, mujeres y personas LGBTTIQ+ en el directorio, en la alta gerencia, en el órgano de fiscalización y en la totalidad de la nómina de personas trabajadoras de cada entidad financiera
- Existencia de una estrategia para promover e impulsar la incorporación de mujeres y personas LGBTTIQ+ en el directorio, alta gerencia y órganos de fiscalización
- Existencia de una política de selección de personal que promueva ámbitos laborales inclusivos y diversos
- Implementación de capacitaciones de género y violencia de género
- Creación de un área o comité específico de género y diversidad
- Elaboración de un protocolo de abordaje e investigación de violencia laboral y/o de violencia de género
- Instrucción a las áreas que participan en la publicidad de productos y/o servicios, a fin de evitar prácticas o acciones que reflejen visiones estereotipadas
- Implementación de otras acciones o estrategias en políticas de inclusión financiera con mirada de género

Si bien esta normativa es claramente el comienzo de un proceso largo, deja sentadas las pautas para seguir monitoreando los avances y profundizando en diferentes acciones.

Bolivia, por su parte, se encuentra en un estado muy inicial en cuanto al marco normativo y en la movilización de actores tendientes a generar cambios en el sector financiero. En la actualidad, solo se ha asumido un compromiso por la inclusión financiera, pero no se han encontrado evidencias de acciones concretas con respecto a su implementación. Por ello, es

³ Información producida por la Gerencia de Promoción de Políticas de Género, Resguardo del Respeto y Convivencia Laboral del Banco Central de la República Argentina.

necesario revisar la participación de las mujeres como agentes activos en el sector financiero.

Colombia dispone de un marco normativo que deja de manifiesto un reconocimiento y movimiento hacia la acción concreta guiada por la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género 2020-2030. En relación con el sector financiero, no se encontró evidencia de acciones para reestructurar dinámicas de participación en el sector, aunque sí se está trabajando desde la mencionada política para incrementar el acceso a ciertos servicios por parte de las mujeres y movilizar capitales hacia aquellas que lideran negocios. Esto, en conjunto con el mapeo de iniciativas público-privadas, puede generar un contexto propicio para analizar la conformación de las cúpulas directivas de las instituciones financieras y los procesos internos que quizá estén pasando por alto las barreras que las mujeres enfrentan en el sector.

El marco normativo de **Ecuador** (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2024 y la Política de Equidad e Igualdad de Género del Banco Central del Ecuador, 2020), así como las actividades que actores del sector están efectuando, de manera desarticulada, dan cuenta de un momento propicio y un movimiento hacia la apertura de una mirada crítica a las posibilidades de participación de las mujeres en los puestos de decisión en las instituciones del sector. Cabe destacar en este sentido la labor que la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria está llevando a cabo en el marco de la implementación de la Norma de Control para la Protección de los Derechos de los Socios, Clientes y Usuarios Financieros desde la Inclusión Financiera con Perspectiva de Género, por medio de la cual las cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas para la vivienda deberán, entre otras cuestiones, transparentar información desagregada por sexo y mejorar la participación de las mujeres en los órganos directivos. Esta Norma, emitida el 24 de noviembre de 2021, ha sido el inicio de un proceso que, por ahora, se centra en el pedido de datos desagregados a las cooperativas y en el estudio de la regulación nacional concerniente a los criterios existentes para ocupar cargos en órganos directivos.

Por último, **Perú** ha reconocido los derechos de las mujeres y la necesidad de garantizar la igualdad de oportunidades y reducir las causas vinculadas a la discriminación. Asimismo, se dispone de una política de inclusión financiera, pero no se encuentra información sobre su estado de implementación e iniciativas del sector público o privado que tengan la finalidad de incorporar la perspectiva de género en las instituciones financieras.



Del análisis del marco normativo y la presencia de actores claves se desprende que la mayoría de los países involucrados en este estudio están en estadios tempranos de concientización sobre la perspectiva de género.

Se observa un mayor foco en iniciativas que buscan impulsar la inclusión financiera, pero son escasas las acciones concretas para promover el liderazgo de las mujeres al interior de las instituciones.

Comparativamente, Argentina es el país en el que se advierte un abordaje más extenso e integral, con normas e iniciativas públicas y privadas que propician la igualdad tanto al interior de las organizaciones (las mujeres como líderes dentro de las organizaciones) como de cara al mercado y orientadas a la inclusión financiera (las mujeres como consumidoras del sector financiero).

Se enfatiza la necesidad de trabajar con una mirada global sobre la problemática y de hacerlo de forma colaborativa, convocando a los distintos actores a contribuir a la igualdad de género desde el lugar que cada uno ocupa en el sector.

4. Situación actual de las IF participantes

Con el objetivo de conocer la situación de las IF participantes con respecto a sus compromisos, nivel de sensibilización y acciones concretas para promover la igualdad de oportunidades en el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo, se aplicó una encuesta de autodiagnóstico, seguida de entrevistas de validación y relevamiento, en las que se exploraron las respuestas brindadas, se profundizó el análisis y se propició la autorreflexión de las instituciones.

Las dimensiones que se consideraron están enfocadas en el trabajo que las IF realizan hacia aquellas políticas, procedimientos y prácticas que tengan un efecto directo en la transformación de las causas estructurales de la desigualdad, o bien en la reducción del impacto de estas en la capacidad de las mujeres de participar activamente en sus carreras profesionales.

4.1 Participación de las mujeres en puestos de alta dirección en las instituciones encuestadas

Los datos autoreportados por las IF participantes y analizados de manera acumulada, dan cuenta del denominado *"leaky pipeline"*. En otras palabras, las mujeres en puestos operativos de las organizaciones tienen una representación similar a la de los varones (54% mujeres vs. 46% varones), pero solo un 33% de ellas llega a puestos de gerencia media y alta dirección (Gráfico 1).

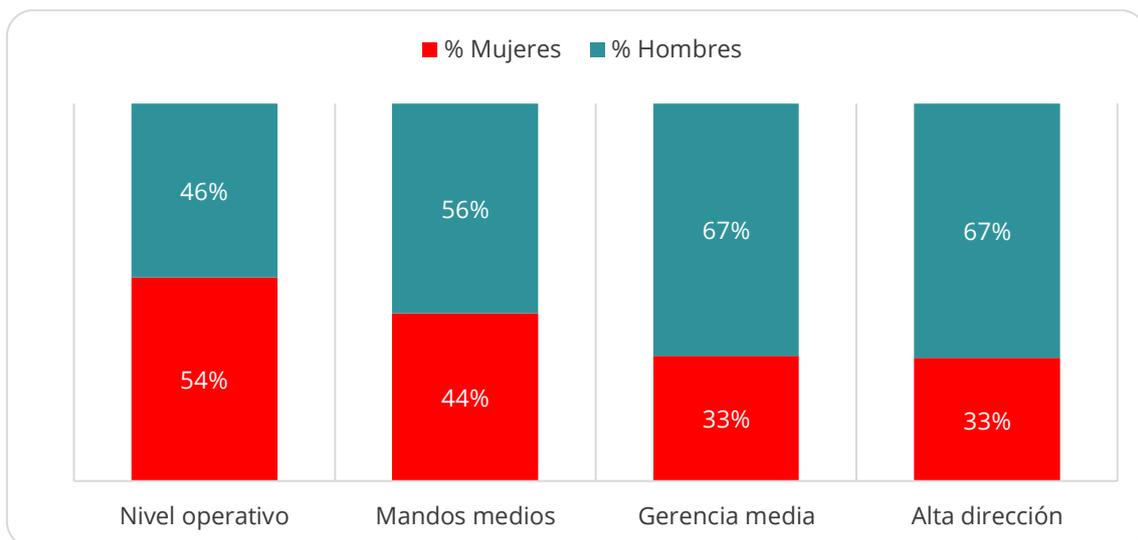


Gráfico 1. Pipeline de mujeres y varones de las 11 IF (acumulado)

Fuente: elaboración propia

Al analizar la situación por institución (Gráfico 2), se observa que, en el 82% de las IF (9 de 11), las mujeres ocupan menos del 40% de los puestos gerenciales (alta dirección y gerencia media), mientras que 2 IF no tienen ninguna mujer en dichos niveles. Esto ocurre a pesar de que hay una gran cantidad de mujeres en la dotación total de las IF, con una mediana de 53% de mujeres.

En niveles operativos, el porcentaje de mujeres muestra una mediana del 55%, que cae a 39% en mandos medios y llega a solo un 33% en niveles gerenciales.

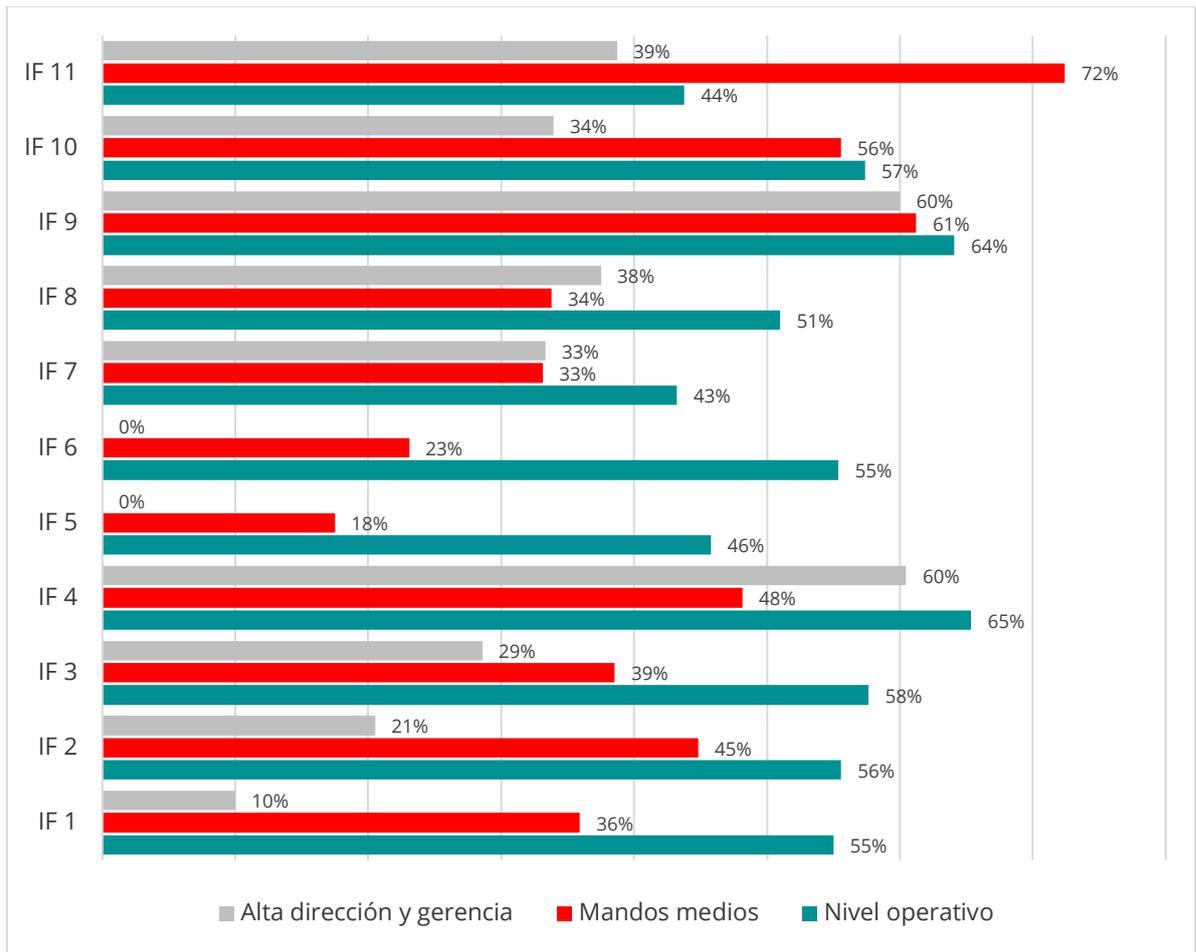


Gráfico 2. Representación de mujeres por nivel jerárquico en cada IF
Fuente: elaboración propia

A partir de esta evidencia, se propuso que las instituciones emprendieran un camino de autodiagnóstico, a fin de identificar aquellos factores que están profundizando la brecha de género en puestos de liderazgo. El análisis de las distintas dimensiones del autodiagnóstico permitió comenzar a arrojar algunas señales importantes, descritas en el siguiente apartado.

4.2 Resultados del autodiagnóstico por cada dimensión analizada

Esta sección resume los resultados de la encuesta de autodiagnóstico, a través de la cual cada IF informó acerca de las iniciativas que pone en práctica para impulsar la igualdad de género. Tales iniciativas se organizaron en las dimensiones que se detallan a continuación.

i. Expresión escrita del compromiso con la igualdad de género

Este es el primer paso en el inicio de un proceso de transformación de la cultura organizacional. El diagnóstico muestra que 7 de las 11 IF relevadas (64%) disponen de alguna expresión escrita de su compromiso con la igualdad de género. De ellas, 4 han trazado una

política específica de igualdad de género o una sección específica en políticas más amplias. Sin embargo, solo 2 la incorporan en su visión y misión.

A fin de obtener una idea más precisa sobre el grado de implementación del compromiso, se indagó sobre acciones específicas, que se resumen en la siguiente tabla. Cabe aclarar que es posible que las instituciones desarrollen más de una acción para abordar cada dimensión.

Acciones	% de IF (base: 7 IF)
Capacitaciones excepcionales sobre igualdad de género	71% (5 de 7)
Comunicaciones externas e internas sobre el compromiso con la igualdad de género	57% (4 de 7)
Comité de género	43% (3 de 7)
Cuotas y metas establecidas para la participación de las mujeres	29% (2 de 7)
Capacitaciones recurrentes sobre igualdad de género	14% (1 de 7)
Planes de acción o estrategia de género	0% (0 de 7)
Métricas para dar seguimiento a políticas, estrategias o planes de género	0% (0 de 7)

Tabla 3. Acciones de las IF para implementar el compromiso.

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se consultó acerca del grado de implementación de la política específica de igualdad de género a las 4 IF que dijeron tenerla. En su mayoría, ejecutan acciones básicas para ello que se detallan en la siguiente tabla.

Acciones	% de IF (base: 4 IF)
Existen mecanismos de consulta, reclamo y resolución.	100% (4 de 4)
La política es comunicada y difundida a empleados/as actuales y potenciales.	75% (3 de 4)

Tabla 4. Acciones de las IF para implementar la política de igualdad.

Fuente: elaboración propia

Sin importar cuál sea el documento en el que se plasma el compromiso con la igualdad de oportunidades y la inclusión de género, se advierte una brecha entre el porcentaje de IF

que dicen estar comprometidas y aquellas que llevan adelante acciones básicas mediante las cuales es posible generar cambios en prácticas y cultura organizacional. Las IF que están más avanzadas realizan comunicaciones específicas, capacitaciones puntuales y ponen en marcha mecanismos de consulta, reclamo y resolución. No obstante, menos de la mitad cuenta con comité de género, cuotas, metas y monitorea la implementación.

ii. Contratación, promoción y salario

En relación con estas tres dimensiones, se observa que, en general, las instituciones consideran que están abordando la perspectiva de inclusión de género, pero faltan acciones específicas y metas para reducir la brecha de participación de las mujeres. Esto da pie para cuestionar la profundidad del abordaje y su vínculo con un compromiso institucional para revertir las desigualdades estructurales.

a. Contratación y promoción

A pesar de que 9 de las 11 IF (82%) afirman contar con procedimientos que garantizan la no discriminación e igualdad de oportunidades en los procesos de **contratación**, ninguna de ellas evidencia avances en la reducción de brechas de participación de las mujeres en puestos de liderazgo. Se registran limitadas acciones específicas destinadas a reducir el impacto de los sesgos en la contratación, tal como lo demuestra la siguiente tabla.

Acciones	% de IF (base: 9 IF)
Realizan avisos de búsqueda neutros al sexo.	89% (8 de 9)
Usan lenguaje e imágenes neutros al sexo.	56% (5 de 9)
Las descripciones de trabajo expresan el compromiso con la igualdad.	44% (4 de 9)
Aplican procesos ciegos de contratación.	22% (2 de 9)
Prohíben indagar sobre temas privados de los/las candidatos/as, tales como matrimonio, embarazo o responsabilidades familiares.	22% (2 de 9)
Adoptan medidas proactivas para contratar mujeres en roles en los que están subrepresentadas.	11% (1 de 9)

Tabla 5. Acciones de las IF para impulsar igualdad de oportunidades en la contratación.

Fuente: elaboración propia

Si bien 9 de 11 IF (82%) declaran disponer de acciones tendientes a garantizar la igualdad de oportunidades en la **promoción**, no se reconocen las barreras estructurales que enfrentan las mujeres para crecer profesionalmente. Desconocer el carácter estructural de las barreras se traduce en una limitada oferta de estrategias para reducir su impacto (ver tabla a continuación). Así, ninguna de las instituciones ha dispuesto objetivos, metas y plazos medibles para la promoción profesional de mujeres.

Acciones	% de IF (base: 9 IF)
Se ofrece entrenamiento en liderazgo, el cual garantiza la participación de las mujeres o está dirigido específicamente a mujeres.	56% (5 de 9)
Se ofrecen programas de tutoría con apoyo determinado para las mujeres.	22% (2 de 9)
Se fomenta la creación a través de un programa específico de un <i>pool</i> de mujeres calificadas para los cargos de gerencia o dirección a alto nivel.	22% (2 de 9)
Se establecen medidas que permiten garantizar que las mujeres participen de estos programas, teniendo en cuenta sus responsabilidades familiares.	11% (1 de 9)
Se facilita la conformación y participación de las mujeres en espacios de <i>networking</i> , redes de afinidad, etc.	11% (1 de 9)

Tabla 6. Acciones afirmativas de las IF para el desarrollo de mujeres líderes.

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la generación de información con perspectiva de género, 9 de las 11 IF (82%) recolectan datos desagregados por sexo (sobre representación en la nómina, contrataciones, rotación, despidos, renuncias, promociones, desempeño, uso de beneficios y satisfacción laboral). No obstante, solo 3 de dichas 9 IF (33%) analiza los datos obtenidos a nivel de dirección y ninguna ha fijado metas ni plazos medibles en la promoción profesional de las mujeres. De esta forma, se quita toda posibilidad de materializar el compromiso y construir un caso de negocio para seguir invirtiendo en la reducción de barreras estructurales a la inclusión.

b. Salario

A pesar de que el 91% de las IF (10 de 11) cuenta con una política que decreta "igual salario igual por igual trabajo", solo 30% (3 de 10) de estas aplica procedimientos para identificar y corregir desigualdades salariales. En este sentido, algunas IF argumentan que los salarios están atados a las escalas, pero que se soslayan los cambios que puedan ir sufriendo los salarios a partir de negociaciones o situaciones particulares. Al no auditar la brecha salarial, se desconoce realmente cómo dichas situaciones podrían impactar en la remuneración de las mujeres, a pesar de que las organizaciones apliquen sistemas de escalas salariales. Por ello, no debería darse por sentada la igualdad salarial.

iii. Conciliación y corresponsabilidad

Esta dimensión indaga sobre: 1) la existencia e implementación de políticas y licencias de maternidad y paternidad, 2) acciones y beneficios que hacen patente el reconocimiento del rol que mujeres y hombres tienen como madres, padres y cuidadores/as y 3) promoción del equilibrio vida-trabajo.

Acciones	% de IF (base: 11 IF)
Contempla los recursos para asignar personal de reemplazo.	100% (11 de 11)
Proporciona apoyo e información necesaria para el retorno al trabajo luego de licencia parental (maternidad y paternidad).	82% (9 de 11)
Ofrece apoyo a las mujeres que toman licencia para organizar el trabajo de sucesión antes de que se haga efectiva la licencia.	73% (8 de 11)
Se da licencia de maternidad extendida (superior a la ley).	36% (4 de 11)
Informa a las empleadas, durante su licencia, sobre cambios laborales importantes.	36% (4 de 11)
Se da licencia de paternidad extendida (superior a la ley).	0% (0 de 11)

Tabla 7. Acciones de las IF vinculadas con licencias de maternidad y paternidad.
Fuente: elaboración propia

Se observa que las instituciones, en su mayoría, se limitan a lo que la ley dicta en términos de licencias. Debe considerarse que la legislación sobre licencias sigue reproduciendo el paradigma de madre como única cuidadora, en tanto los días de licencia por maternidad superan ampliamente los ofrecidos por paternidad, y esto impone un costo de oportunidad diferencial para las mujeres cuanto a sus carreras. Las acciones que muestran menor porcentaje de adopción son aquellas que reconocen la necesidad de redistribuir el trabajo de cuidado, lo que favorecería avanzar hacia la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres.

En lo relativo al apoyo a madres, padres y cuidadores/as, las IF aplican las acciones listadas en la siguiente tabla.

Beneficios y acciones	% de IF (base 11 IF)
Ofrecen tiempo libre remunerado para asistir a citas de salud con dependientes/as.	82% (9 de 11)
Brindan tiempo libre remunerado para lactancia y extracción de leche.	73% (8 de 11)
Comunican sobre beneficios.	36% (4 de 11)
Ofrecen retorno gradual para madres.	36% (4 de 11)
Monitorean el porcentaje de mujeres y hombres que aprovechan los beneficios parentales.	27% (3 de 11)
Proporcionan guardería in situ.	18% (2 de 11)

Ofrecen subsidio para cubrir costos de servicios de guardería externos.	18% (2 de 11)
Proveen orientación después de la maternidad.	9% (1 de 11)
Hacen seguimiento de datos recolectados con el directorio.	0% (0 de 11)

Tabla 8. Beneficios y acciones de las IF que reconocen el rol de madres, padres y cuidadores/as.
Fuente: elaboración propia

Algunas instituciones mencionaron que, para establecer los beneficios, hicieron una consulta con sus colaboradoras y colaboradores, lo cual les permitió tomar las decisiones sobre qué era relevante para el equipo de trabajo y merecía ser incorporado. Más allá del tipo de beneficio que cada IF elige, es llamativo el escaso seguimiento al uso de beneficios por sexo. Esto es altamente recomendado, porque facilitaría entender si las medidas instituidas promueven la corresponsabilidad. Tal problemática también se refleja en las iniciativas en la dimensión balance vida-trabajo, que se presenta a continuación.

c. Equilibrio vida-trabajo

Si bien el 82% de las IF (9 de 11) manifiesta contar con un enfoque que promueve el equilibrio vida-trabajo, solo el 36% lo define por escrito como un área de acción estratégica. Las acciones específicas puestas en práctica son listadas en la siguiente tabla.

Beneficios	% de IF (base: 9 IF)
Comunica y promueve el uso de los beneficios entre empleadas y empleados.	67% (6 de 9)
Se permite el teletrabajo.	44% (4 de 9)
Monitorea el porcentaje de mujeres y hombres que aprovechan los beneficios.	44% (4 de 9)
Consulta a colaboradores/as si los beneficios se ajustan a sus necesidades y analizan este resultado con el directorio.	33% (3 de 9)
Hay horarios flexibles.	22% (2 de 9)

Tabla 9. Beneficios que otorgan las IF para el equilibrio vida-trabajo.
Fuente: elaboración propia

iv. Violencia y acoso

El 82% de las IF (9 de 11) ha preparado una política escrita que garantiza un entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual. Sin embargo, tal como evidencia la siguiente tabla, faltan algunas acciones claves y específicas para concretar dicho compromiso, por ejemplo, trabajar en alianza con organizaciones especializadas y capacitar al personal que atiende a mujeres en situación de violencia.

Acciones	% de IF (base: 9 IF)
Establecen mecanismos confidenciales y de no represalia para denuncias y resolución de conflictos.	78% (7 de 9)
Brindan capacitaciones para identificar todas las formas de violencia y acoso.	78% (7 de 9)
Llevar un registro de quejas relacionadas con la violencia en el trabajo, con datos desagregados por sexo.	56% (5 de 9)
Ofrecen licencia o préstamos especiales.	33% (3 de 9)
Usan la comunicación institucional para sensibilizar.	33% (3 de 9)
Capacitan sobre género al personal que atiende denuncias de violencia.	22% (2 de 9)
Trabaja en alianza con instituciones especializadas en la temática.	11% (1 de 9)

Tabla 10. Acciones de las IF para implementar la política que garantiza un entorno libre de violencia y acoso.

Fuente: elaboración propia

Se observa que, aunque gran parte de las IF dispone de medidas básicas para prevenir y abordar la violencia de género (mecanismos de denuncia y registro de quejas), prevalece una gran oportunidad de mejora en cuanto a la capacitación sobre violencia que debe ofrecerse al personal vinculado con la atención de las denuncias. Asimismo, se requiere aplicar otras medidas que reconozcan el impacto de las situaciones de violencia sobre la vida de las mujeres (licencias, préstamos, etc.).

4.3 Hallazgos del autodiagnóstico institucional

- Las instituciones financieras involucradas en este estudio presentan una característica típica de las organizaciones del sector, **la segregación vertical**, de modo que 9 de 11 instituciones no superan el 40% de participación de mujeres en gerencia y alta dirección, a pesar de tener un porcentaje de participación más alto en mandos medios. Esto significa que hay un gran campo de acción para trabajar con tales mujeres para revertir la brecha en puestos de alta gerencia.

- **El grado de avance en el proceso de reducir barreras institucionales va de la mano de su identificación.** El diagnóstico muestra una disparidad en el entendimiento de estas barreras institucionales. Destaca que aquellas organizaciones que logran identificar los **obstáculos estructurales** que limitan el desarrollo de la mujer han incorporado acciones afirmativas orientadas a mitigar la desigualdad y discriminación en espacios laborales y a revertir su impacto en el liderazgo de las mujeres.
- La capacidad de identificación de estas barreras tiene una gran relación con el **entendimiento de lo que significa la perspectiva de género y cómo impacta en el análisis de las estructuras y prácticas institucionales.** En este punto, se puso de manifiesto que las instituciones que están avanzando en el proceso de reflexión-acción para una mayor inclusión son aquellas que se han apropiado del enfoque y de una mirada crítica hacia los números que reflejan la participación de las mujeres. Estas instituciones van más allá del documento de expresión de compromiso e integran procesos de sensibilización y capacitación en género y sesgos, junto con acciones para promover liderazgos femeninos, medidas de conciliación (como licencia extendida) e implementación comprometida de la política de tolerancia cero a la violencia y el acoso.
- Del análisis de las distintas dimensiones se puede concluir que hay una marcada tendencia a desarrollar **políticas y declaraciones de compromiso, pero sin vincularlas a acciones concretas:**
 - Solo una institución establece la meta de eliminar la brecha de participación aspirando a un 50%-50% en puestos de liderazgo. El resto de las instituciones consultadas no ha fijado metas vinculadas a los compromisos o iniciativas. La ausencia de metas dificulta y ralentiza el avance hacia la igualdad.
 - Aquellas instituciones que cuentan con políticas claves, tales como la política específica de igualdad de género (o una sección determinada en políticas más amplias) y la política de violencia y acoso, carecen, en su gran mayoría, de procedimientos para su puesta en funcionamiento que demuestren una perspectiva de género en su definición e implementación.
- En general, cuando se ejecutan acciones específicas en favor de la igualdad de género, se hace **de forma aislada, no sistemática ni integrada a los procesos organizacionales de manera transversal.**
- **En lo referente a garantizar la igualdad de oportunidades en la contratación y promoción,** las IF solo realizan acciones básicas para reducir sesgos en dichos procesos. Esta situación es esperable, dado que gran parte de las IF aún enfrenta el desafío de reconocer la presencia de barreras estructurales y las formas de discriminación no conscientes ni intencionales que permean sus prácticas.
- Se percibe un gran espacio para mejorar en torno a los esfuerzos de las instituciones a fin de **promover la carrera profesional y el desarrollo de las mujeres.** La

incorporación de acciones tendientes a reducir barreras estructurales no supera un 36%. Un gran problema que se ve en esta área es la pobre articulación entre las acciones que se han planteado con el objetivo de garantizar procesos inclusivos y la reducción de las brechas.

- Los limitados beneficios que se ofrecen para la **conciliación** y la **promoción del equilibrio vida-trabajo** evidencian que las IF no dimensionan el peso de las tareas del cuidado en la disponibilidad de tiempo productivo de las mujeres.
- La **corresponsabilidad** es todavía un concepto ajeno a las instituciones. Esto se observa en el hecho de que ninguna IF brinda licencia de paternidad extendida, y los beneficios en la dimensión de conciliación y apoyo a madres, padres y cuidadores/as se concentran en la mujer.
- **El tema de violencia y acoso** ha sido abordado, en la mayoría de los casos, de modo poco preciso y significativo. El 56 % de las IF cuenta solo con lo básico (políticas, mecanismos de denuncia y resolución de conflictos y registro de denuncias). Preocupa la ausencia de capacitaciones al personal a cargo de estos procedimientos, así como de otras acciones que reconozcan la gravedad de estos temas y su impacto en las oportunidades de empoderamiento de las mujeres.

5. Percepción de colaboradores/as de las IF participantes sobre estereotipos de género y barreras al avance de las mujeres

Puesto que la desigualdad de género se vincula con cómo se construyen en el ámbito social las ideas sobre cómo son y deben ser los hombres y las mujeres, la mayoría de las personas interiorizan, en procesos tempranos de socialización, estereotipos de género que crean sesgos, aun de manera inconsciente y no intencional. Para conocer dichas percepciones de género entre el personal de las IF, se aplicó una encuesta a colaboradores/as. Los resultados se analizan en la presente sección.

5.1 Objetivo y trabajo realizado

Con el objetivo de evaluar las normas culturales de género prevalecientes en las IF participantes, se aplicó una encuesta anónima a colaboradores/as, la cual buscó analizar sus percepciones con respecto a:

- a. Roles, atributos y características esperables de hombres y mujeres (con el propósito de identificar estereotipos de género o ideas sexistas);
- b. Barreras que limitan el avance de las mujeres en las organizaciones (para conocer el nivel de conciencia de colaboradores/as sobre estos obstáculos).

Se procesaron las encuestas de aquellas IF en las que el grado de respuesta fue mayor al 40%, lo cual ocurrió en 7 IF pertenecientes a cuatro países: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

Dado que las encuestas aplicadas en las IF de Argentina no alcanzaron dicho grado de respuesta, no se procesaron datos para dicho país.

Se analizaron en total 2.315 encuestas respondidas, de las cuales 1.319 (57%) corresponden a mujeres, 962 (42%), a hombres y 34 (1%), a personas que se identificaron como no binarias.



Recuerde:

Nuestra intención no es “señalar” a colaboradores/as, sino hacer visible el hecho de que las personas suelen tener pensamientos sesgados en función del sexo, además de que desconocen cómo las barreras estructurales afectan el liderazgo de las mujeres.

A continuación, se analizan y resumen los resultados de las encuestas mencionadas.

5.2 Análisis de las respuestas a la encuesta por parte de colaboradores/as

En este apartado, se ha llevado a cabo un análisis acumulado de las encuestas respondidas por colaboradores/as de 7 IF pertenecientes a 4 países (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú). Para un análisis comparativo, se sugiere consultar el Anexo 3.

El cuestionario de la encuesta constó de dos secciones

Sección 1: Percepciones generales sobre hombres y mujeres

Los objetivos de esta sección fueron:

1. Visibilizar el hecho de que las ideas estereotipadas sobre las mujeres están presentes en las personas en general;
2. Sensibilizar acerca de los distintos modos de sexismo, incluido el “benevolente”;
3. Concientizar sobre el impacto de los sesgos en la carrera de las mujeres;
4. Desnaturalizar y cuestionar los estereotipos de género para mitigar sus efectos.

Esta sección aplica 5 afirmaciones de sexismo hostil y 5 de sexismo benevolente del Inventario de Sexismo Ambivalente (Ambivalent Sexism Inventory), diseñado por Glick y Fiske (1996). La traducción al castellano de las mencionadas afirmaciones se tomó de Expósito et al. (1998).

El inventario ha demostrado ser útil para medir el sexismo, tanto en sus formas más evidentes, como sutiles y naturalizadas (“benevolentes”⁴), que siguen asociando a las mujeres a roles y atributos estereotipados.

En esta sección se pidió a los/las encuestados/as que indicaran su escala de acuerdo con 10 afirmaciones. Se dio la opción a las personas de identificarse como mujeres, varones y personas no binarias.



Recuerde:

**Todos/as tenemos sesgos inconscientes de género
A nivel individual, NO somos “culpables” de tenerlos.
Sí podemos tomar conciencia de ellos para reducir su impacto en nuestras
decisiones.**

Las tablas a continuación muestran el porcentaje de personas que estuvieron “total o moderadamente de acuerdo” con las afirmaciones propuestas, en función del total de respuestas obtenidas.

Los porcentajes consignados en cada columna deben ser leídos como sigue:

⁴ El sexismo benevolente se refiere a un “conjunto de actitudes interrelacionadas hacia las mujeres que son sexistas en cuanto las considera de manera estereotipada y limitada a ciertos roles”, aun cuando se expresen en un tono positivo (Expósito et al., 1998:161).

- Columna (a): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” (hombres + mujeres + no binario) / total de respuestas de hombres + mujeres + personas no binarias
- Columna (b): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por hombres / total de respuestas de hombres
- Columna (c): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por mujeres / total de respuestas de mujeres
- Columna (d): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por personas no binarias / total de respuestas de personas no binarias

Sección 1	% de respuestas "totalmente + moderadamente de acuerdo"			
	% sobre el total de respuestas (a)	% sobre el total de varones (b)	% sobre el total de mujeres (c)	% sobre el total de no binario (d)
1. Con el pretexto de pedir “igualdad”, muchas mujeres buscan privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las favorezcan a ellas sobre los hombres.	33%	42%	26%	32%
2. La mayoría de las mujeres interpreta comentarios o conductas inocentes como sexistas, es decir, como expresiones de prejuicio o discriminación en contra de ellas.	30%	36%	24%	38%
3. Las mujeres se ofenden muy fácilmente.	34%	43%	28%	44%
4. Muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen.	46%	44%	47%	41%
5. El hombre está incompleto sin la mujer.	40%	52%	31%	35%
6. Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo.	23%	35%	13%	35%
7. Una vez que una mujer logra que un hombre se comprometa con ella, por lo general intenta controlarlo estrechamente.	25%	40%	13%	21%
8. Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener una mayor sensibilidad moral.	52%	49%	55%	41%
9. Los hombres deberían estar dispuestos a sacrificar su propio bienestar con el fin de proveer seguridad económica a las mujeres.	17%	28%	9%	21%
10. Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto.	38%	37%	39%	24%

Tabla 11. Percepciones generales sobre hombres y mujeres (acumulado)

Fuente: elaboración propia

Reflexiones sobre la base de las respuestas a la Sección 1:

- Hay un bajo nivel de consciencia (principalmente entre varones) sobre las **condiciones estructurales de desigualdad que afectan a las mujeres**. El 42% de los varones considera que las acciones que buscan la igualdad son “privilegios especiales” (pregunta 1). En este sentido, se observa una percepción distinta en las mujeres (solo 26% refieren esos “privilegios”).
- Se invalida (sobre todo entre varones y personas no binarias) la experiencia de las mujeres, al pensar que **“ellas exageran” o que “se sienten ofendidas”** con mucha facilidad. Así, se minimiza la repercusión que situaciones de discriminación cotidiana (microagresiones, lenguaje sexista, etc.) pueden tener en la vivencia de ellas y, en consecuencia, en sus oportunidades de ser vistas (y verse a sí mismas) como líderes. De esta manera, en lugar de reflexionar qué tipo de ambiente está ofreciendo el entorno a las mujeres, se cuestiona el modo en que ellas reaccionan (se espera que las mujeres se adapten y lo toleren). Las preguntas 2, 3 y 6 dan cuenta de ello.
- Se advierte que **se asocia a las mujeres con características valoradas para desempeñarse en el ámbito privado** del hogar, en roles de madre, esposa o cuidadora (pureza, sensibilidad moral y buen gusto), pero estos no son atributos reconocidos en un líder (preguntas 4, 8 y 10). Tales estereotipos son sostenidos tanto por hombres como por mujeres, lo cual los vuelve aún más invisibles y, por lo tanto, más complejos de abordar en sus efectos sobre el liderazgo de ellas. A este respecto, es clave tomar conciencia del impacto del sexismo “benevolente” sobre el liderazgo de las mujeres.
- La noción de que la **mujer es quien “completa” al varón** sugiere que la mujer es un “complemento de otro”. De esta forma, no se les otorga una posición de “pares”. En organizaciones con mayoría de líderes varones, si las mujeres no son vistas como pares, difícilmente serán elegidas para ocupar niveles de liderazgo (pregunta 5).
- La idea del **“varón como proveedor”** es minoritaria entre las personas encuestadas (solo 17% cree que los hombres deben sacrificarse para proveer a las mujeres en el aspecto económico). No obstante, se evidencia una gran diferencia entre la percepción de hombres y mujeres (28% de varones contra solo un 9% de mujeres). Esto rebate el mito cultural de que las mujeres esperan que los varones las sostengan económicamente, y apunta a que, en cambio, es una opinión más prevalente entre los varones (pregunta 9).

Sección 2: Percepciones sobre las barreras al avance de carrera de las mujeres en su organización

En esta sección, se pidió a los/las encuestados/as que indicaran su nivel de acuerdo con 10 afirmaciones sobre barreras al liderazgo de las mujeres, que fueron identificadas como tales por las autoras a partir de la revisión bibliográfica de investigaciones previas que se detallan en Anexo 1 y de la experiencia de las autoras como consultoras expertas. La tabla a continuación muestra el porcentaje de personas que estuvieron “total o moderadamente de acuerdo” con las afirmaciones propuestas.

Los porcentajes consignados en cada columna deben ser leídos como sigue:

- Columna (a): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” (hombres + mujeres + no binarios) / total respuestas de hombres + mujeres + personas no binarias
- Columna (b): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por hombres / total de respuestas de hombres
- Columna (c): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por mujeres / total de respuestas de mujeres
- Columna (d): respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por personas no binarias / total de respuestas de personas no binarias

Sección 2	% de respuestas "totalmente + moderadamente de acuerdo"			
	% sobre el total de respuestas (a)	% sobre el total de varones (b)	% sobre el total de mujeres (c)	% sobre el total de no binarios (d)
11. Los estereotipos de género en los procesos de reclutamiento y promoción reducen las oportunidades de que las mujeres sean contratadas o ascendidas.	37%	28%	45%	29%
12. Las mujeres están sobrecargadas con responsabilidades de crianza, lo cual les dificulta conciliar vida y trabajo y afecta su avance hacia puestos de liderazgo.	40%	41%	39%	38%
13. Los varones son considerados la principal fuente de ingresos de sus hogares y, por lo tanto, se priorizan sus aumentos de sueldos y ascensos.	24%	24%	24%	21%
14. Tener jefes/as que motiven a las mujeres, las reconozcan y visibilicen sus logros es clave para el desarrollo de carrera de ellas.	74%	69%	77%	74%
15. No contar con modelos de mujeres en puestos de liderazgo limita la proyección de la carrera de otras mujeres.	37%	36%	37%	41%
16. Los atributos asociados a lo masculino (por ejemplo, asertividad, competitividad, etc.) son los más valorados y premiados en mi organización.	26%	24%	28%	24%
17. Las mujeres no tienen suficiente autoconfianza, y eso reduce sus posibilidades de crecer en su carrera.	17%	18%	17%	15%

18. Las mujeres reciben menos propuestas de trabajos que les brinden visibilidad y contactos claves, y eso afecta sus oportunidades de avanzar en su carrera.	30%	22%	37%	32%
19. Las mujeres generalmente no tienen la experiencia suficiente para ocupar puestos de liderazgo.	8%	9%	8%	12%
20. Los chistes o comentarios sexistas construyen una imagen desvalorizada de las mujeres y erosionan su legitimidad como profesionales y líderes.	44%	41%	46%	38%

Tabla 12. Percepciones sobre las barreras al avance de carrera de las mujeres en su organización (acumulado)

Fuente: elaboración propia

Reflexiones sobre la base de las respuestas a la Sección 2:

- Se distingue adecuadamente el rol fundamental de jefes/as para impulsar la carrera de las mujeres (pregunta 14).
- Sin embargo, no hay suficiente reconocimiento de las dimensiones estructurales, inconscientes y más sutiles de la discriminación.
- Solo un 17% de las personas encuestadas es consciente de que la menor **autoconfianza** de las mujeres afecta sus oportunidades de llegar a ser líderes (esto no varía según el sexo de los/las respondientes). No obstante, diversos estudios en el mundo (Bleidorn et al., 2016); Niederle & Vesterlund, 2007; Sarsons & Guo Xu, 2015) revelan que se trata de un problema significativo que las afecta (pregunta 17).
- Tampoco hay suficiente conciencia sobre el hecho de que los atributos valorados en un líder se asocian a lo masculino (solo un 26% lo reconoce) o de que los sesgos inconscientes que relacionan al varón con el proveedor afectan el otorgamiento de aumentos o ascensos (solo 24%). Por otra parte, menos de la mitad de las personas (44%) cree que los chistes sexistas erosionan la legitimidad de las mujeres como líderes, lo que habla de cómo se soslaya el rol clave del lenguaje (preguntas 16 y 20).
- También se observa baja conciencia sobre cómo los sesgos inconscientes de género afectan los procesos de contratación y desarrollo de carrera (preguntas 11 y 18), pero, en este caso, las mujeres lo advierten en mayor medida. Un 28% de varones vs. 45% de las mujeres admite la existencia de sesgos en el reclutamiento, y un 22% de varones vs. 37% de mujeres identifica menos oportunidades de proyectos de alta visibilidad ofrecidos a mujeres.

- Por último, la sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado es reconocida por menos de la mitad (40%) de los/las encuestados/as, a pesar de ser uno de los factores nodales que explican la persistente dificultad para cerrar la brecha de género. Llama la atención que aquí no haya diferencia significativa en la percepción de hombres y mujeres, lo cual revela cuán naturalizada está la desigual distribución del trabajo no remunerado.

5.3 Principales hallazgos y recomendaciones

Los resultados de la encuesta a colaboradores/as evidencian:

- a. Concepciones sexistas sobre las mujeres que se manifiestan de diversas maneras, incluyendo expresiones de sexismo “benevolente”;
- b. Escasa conciencia sobre el impacto de las barreras estructurales en el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo, por ejemplo, la sobrecarga de responsabilidades domésticas y de cuidado, sesgos inconscientes en procesos de contratación y desarrollo, la importancia de que las mujeres cuenten con modelos a seguir, etc.

Estos resultados no difieren de lo que ocurre en la sociedad en general: los estereotipos de género están presentes en la mayoría de las personas y operan a nivel inconsciente. En otras palabras, las barreras estructurales están naturalizadas y, por eso, son difíciles de ver. En este sentido, es fundamental reconocer que la discriminación puede ocurrir sin advertirlo y sin malas intenciones, aun en organizaciones y personas que tienen “buenos valores”.

Por ello, se recomienda implementar diversas acciones que contribuyan a “hacer visible lo invisible” y, de esta forma, propiciar un cambio cultural en torno al género. Ejemplos de dichas acciones son: impartir capacitaciones sobre sesgos de género, medir y visibilizar las brechas de género y utilizar la comunicación interna para concientizar al personal.

6. Conclusiones y recomendaciones

En esta sección se consignan las conclusiones generales del trabajo efectuado. Se parte de un análisis de la situación actual de las instituciones financieras participantes, para después ofrecer recomendaciones generales, una hoja de ruta y una guía detallada de buenas prácticas, con el objetivo de orientar a las organizaciones en su avance hacia la igualdad de género.

6.1 La situación actual de las IF

En las IF participantes se aprecia un adecuado balance de género en los niveles operativos (54% de mujeres), pero la presencia de mujeres decrece a medida que se transita hacia puestos de mayor nivel (solo un 33% de mujeres en la alta dirección⁵).

En este contexto, para contribuir a la igualdad de género en el liderazgo, es preciso que las IF desarrollen **acciones específicas e intencionales** que busquen asegurar la igualdad de oportunidades para las mujeres en su avance de carrera.

Para conocer la situación de cada IF, se analizaron sus prácticas institucionales (compromisos, iniciativas y grado de sensibilización), y también se exploraron las percepciones de género de colaboradores/as, así como su nivel de consciencia sobre las barreras al liderazgo de las mujeres. Con base en el trabajo realizado, se observó lo siguiente:

- **Muchas expresiones de compromiso, pero pocas acciones concretas:** Si bien todas las IF manifiestan su compromiso con la inclusión y no discriminación, su abordaje en la práctica es difuso. En muchos casos, se cuenta con políticas y declaraciones de compromiso no vinculadas con acciones concretas.
- **Escaso nivel de consciencia** (tanto a nivel institucional de las IF como en la percepción de colaboradores/as) sobre:
 - La presencia y el impacto de **formas no conscientes ni intencionales de discriminación (sesgos inconscientes)** que afectan las posibilidades de avance de carrera de las mujeres;
 - **Las causas estructurales** de la brecha de participación de las mujeres en puestos de liderazgo (doble carga doméstica y de cuidados, estereotipos de género, microsexismo cotidiano, violencia de género, falta de modelos a seguir, etc.).
- **Impactos derivados de este último punto** (escasa consciencia sobre la naturaleza estructural, inconsciente y naturalizada de la desigualdad de género):
 - **No se abordan suficientemente y con acciones concretas e intencionales aspectos nodales que construyen una cancha de juego despareja para las mujeres** (p. ej., sensibilización sobre sesgos de género, licencias parentales extendidas, concientización sobre corresponsabilidad, programas de orientación o

⁵ Porcentajes calculados considerando el personal de las 11 IF de manera acumulada.

mentoring para mujeres, capacitación y sensibilización sobre violencia de género, etc.).

- Las medidas intencionales enfocadas a impulsar el desarrollo de carrera de las mujeres son consideradas “**privilegios**”, en lugar de una forma de “igualar oportunidades”. Esto constituye un gran desafío que enfrentan las IF para implementar iniciativas en favor de la igualdad.



Es importante destacar que el grado de avance de las IF en materia de igualdad de género está relacionado con la medida en la cual esta agenda se encuentra instalada en cada país. El nivel de conciencia y las acciones específicas de las IF evoluciona de la mano de la normativa formal y de las iniciativas que los distintos actores de cada país desarrollan para promover la igualdad de género. El trabajo colaborativo y las alianzas entre actores de los diversos ámbitos son un catalizador del camino hacia la igualdad. Se recomienda consultar la sección “Contexto general de cada país” para más detalle a este respecto.

6.2 Hoja de ruta hacia la igualdad de género

Para orientar el trabajo de las organizaciones con el fin de hacer avanzar la igualdad de género se propone

- i. Incorporar la **perspectiva de género de manera transversal e integrada en todos los procesos decisivos de la organización**, evitando desarrollar esfuerzos aislados.
- ii. Trabajar de modo **colaborativo** con diversas instituciones (reguladores, organismos no gubernamentales, cámaras, organismos internacionales, etc.), conformando **alianzas** y aprovechando el poder del trabajo conjunto para hacer avanzar la agenda de género en el sector.
- iii. **Pasar del compromiso a la acción.** Para ello, se sugiere:

a. Compromiso

Asegurar el **compromiso** de la alta dirección, documentarlo formalmente y comunicarlo tanto al interior como al exterior de la institución.

No se trata solo de establecer una política o declarar tener una filosofía de igualdad, sino de impulsarla a través de la participación en foros públicos y eventos por la igualdad, adherirse a los principios de igualdad de organismos internacionales y utilizar la comunicación institucional para concientizar sobre la temática.

b. Comité de género

Conformar un **comité de género** que actúe como referente y experto para garantizar la inclusión de la perspectiva de género en las distintas iniciativas de la organización. Debe estar integrado de forma balanceada por personas de los distintos sexos y diversas áreas de la organización, con la debida capacitación en igualdad de género. Su trabajo debe integrarse a los diversos procesos de toma de decisiones en la compañía y no ser un rol “aislado”.

c. Diagnóstico

Llevar a cabo un **diagnóstico** de la situación de la organización y del grado de avance en materia de igualdad de género es el punto de partida para delinear un plan de acción. Se recomienda generar y analizar datos desagregados por sexo (por ejemplo, porcentaje de mujeres en puestos de dirección) y comparar las prácticas actuales de la organización con las buenas prácticas sugeridas en la Sección 6 de este reporte. En el marco del presente proyecto, dicho diagnóstico fue realizado por el equipo consultor y sus resultados agregados se comparten en este estudio. Los resultados particulares se presentaron a cada IF participante.

d. Plan de acción

Formalizar un **plan de acción** que defina iniciativas concretas en las cuales focalizarse para comenzar o profundizar su contribución a la igualdad de género.

Establecer plazos, metas y procesos de análisis y seguimiento de los objetivos y, fundamentalmente, reflexionar sobre estos.

El plan de acción de cada institución debe:

- Ser progresivo y considerar su situación actual (madurez y grado de avance en materia de igualdad) para establecer focos de acción y próximos pasos.
- Tomar en cuenta iniciativas relacionadas con los siguientes aspectos claves:
 - **Cambio cultural**, a través de capacitación sobre enfoque de género y sesgos inconscientes, diseñada para los y las líderes y el personal en general.
 - **Facilitar la conciliación vida-trabajo e impulsar la corresponsabilidad en los cuidados**
 - **Programas de desarrollo del liderazgo femenino** que reconozcan y aborden las barreras estructurales que enfrentan las mujeres (ofrecer orientación o *mentoring*, *networking*, capacitación en negociación y liderazgo, etc.).
 - **Establecer metas, medir avances y retroalimentar** las iniciativas definidas.

Se aconseja consultar la guía de buenas prácticas en la Sección 6 para obtener ideas sobre posibles iniciativas que sería posible incluir en el plan de acción.

6.3 Recomendaciones de las mujeres líderes entrevistadas

Las siguientes recomendaciones para fomentar la igualdad de género surgen de las entrevistas a mujeres líderes del sector.

<p>Un plan de acción a la medida</p>	<p>“Cada organización tiene sus puntos de dolor, no hay una receta que aplique para todos... Si lo queremos hacer bien, lo primero que tenemos que hacer es hacer [<i>sic</i>] una autoevaluación para entender cuáles son esos puntos de dolor, porque si no, tomas la agenda de otro... y eso no está reflejando tu situación.”</p>
<p>Que la organización sea auténtica</p>	<p>“Hay una frase en inglés que es <i>walk the talk</i>... Yo lo que noto es que hay mucha narrativa con respecto a este tema, pero redoblaría los esfuerzos de la autenticidad... que lo que se comunica coincida con lo que se hace [a nivel de las organizaciones].”</p>
<p>Integrar el enfoque de género de forma transversal en la organización</p>	<p>“Los planes exitosos son los que están integrados a la toma de decisión de la compañía. Esfuerzos aislados sobre el tema, que tengas un grupete de diversidad en un rincón del edificio, y el resto de la compañía funciona de otra manera, definitivamente no tracciona nada.”</p> <p>“Desarrollar ambientes adecuados ... Hoy, una extraordinaria oportunidad que nos ha dado el COVID para desarrollar otro tipo de <i>skills</i>, para que mujeres y varones puedan ir y almorzar con sus hijos... Deberían generarse ambientes que consideren estos componentes también; no solamente es productividad y eficiencia.”</p>
<p>Iniciativas concretas e intencionales para impulsar a las mujeres y desarrollar en ellas habilidades estratégicas</p>	<p>“Tenemos que mirar nuestro <i>pipeline</i> de talento y prepararlo para que estén las condiciones de poder llegar.”</p> <p>“Entender que el <i>networking</i> es parte del trabajo.”</p> <p>“Las mujeres tenemos que trabajar no solo en habilidades duras, sino en habilidades blandas. [...] El <i>storytelling</i>: en mi experiencia, es súper importante poder expresarse, animarse a hablar.”</p>
<p>Incluir a los varones en la solución</p>	<p>“No se han desarrollado los suficientes programas para que el hombre cambie de actitud. Este es un problema de dos y, si no se atacan ambos sectores, que la mujer se sienta “capaz de” y que el hombre no se sienta “amenazado de” [<i>sic</i>] ... Yo creo que este factor se ha explotado muy poquito [...] y no se lo tiene en la agenda de discusión de equidad de género. Para hablar de equidad hay dos, para llegar a la equidad real, todas las partes tienen una responsabilidad, tienen una tarea que hacer, y no solamente la mujer.”</p> <p>“Tiene que haber balance entre hombres y mujeres en los grupos para que estén presentes las distintas perspectivas.”</p>
<p>Metas o cuotas</p>	<p>“Me gustan mucho los objetivos y los <i>targets</i> y volver a medir... En el camino tengo que entender qué pasó y corregir. Los <i>targets</i> son como un llamado a la conciencia.”</p> <p>“Al comienzo, mi forma de pensar era: ‘yo compito, yo he sacrificado esto, no necesito cuota, yo me gané el espacio sola, sin ayuda’. [...]”</p>

	Pero, para poder ingresar, las necesitas, porque si no, las decisiones son tomadas por varones, y es muy difícil ingresar.”
Capacitación en género para producir un cambio cultural	“Tienen [sic] que haber concientizaciones del hombre y de la mujer. [...] Estas discusiones deberían ser parte de las culturas organizacionales.”
Mujeres que actúen como modelo e inspiren	“Me siento muy inspirada en poder ayudar, porque quiero que se acelere el paso y [que] lo que a mí me costó no cueste tanto.”

Tabla 13. Recomendaciones para fomentar la igualdad de género

Fuente: elaboración propia

6.4 Guía de buenas prácticas para contribuir al liderazgo de las mujeres

“...la igualdad no avanza por sí sola, sino que requiere de medidas específicas e intencionales.” (Thorne & Konigsburg, 2020)

Esta sección resume algunas buenas prácticas identificadas en investigaciones previas, programas internacionales de empoderamiento de las mujeres, y en la experiencia de las autoras como consultoras expertas. Dichas buenas prácticas permiten a las organizaciones mitigar las barreras al liderazgo de las mujeres descritas en la sección anterior. Así, se ofrece una guía amplia sobre cómo las organizaciones pueden trabajar para facilitar el avance de las mujeres hacia puestos de dirección.

Las buenas prácticas abarcan una vasta gama de iniciativas de diversa naturaleza que buscan que las mujeres no solo ingresen a las organizaciones, sino que permanezcan en ellas, sean reconocidas y asciendan. Esto implica **construir ambientes de trabajo inclusivos, igualitarios y diversos desde un enfoque holístico y a través de medidas intencionales.**

En este sentido, es necesario enfatizar que no es suficiente con disponer de políticas, sino que es indispensable llevar los compromisos a la acción mediante iniciativas concretas, cuyo propósito sea producir un cambio cultural.

a. Consideraciones generales

- La sensibilización y concientización son el punto de partida de todo cambio.
- En la implementación de iniciativas de cambio cultural profundo, es clave trabajar con paciencia para acompañar el cambio. Debe tenerse presente que se pretende modificar aspectos nodales de las estructuras culturales y sociales.
- Un aspecto central es encontrar “modos y tonos” de trabajo que minimicen las resistencias.

⁶ Traducción de las autoras.

- Es necesario identificar en qué lugar del camino se encuentra cada organización con respecto a la igualdad de género, para poder diseñar un plan a la medida que posibilite avanzar.
- ¿Quiénes deben impulsar el cambio? Si bien es fundamental el compromiso de la alta dirección (impulsar el cambio “desde arriba”), es importante aprovechar y apelar a las personas de la organización que ya están sensibilizadas sobre la temática de la igualdad de género y convocarlas a actuar como multiplicadores/as del cambio.



Recuerde:

Abordar la desigualdad de género es una tarea multidimensional y compleja. Para propiciar un cambio profundo y sostenido, es preciso trabajar sobre dimensiones culturales que están naturalizadas y reproducen la desigualdad de manera inconsciente en la experiencia cotidiana. NO es suficiente establecer compromisos; se requiere llevarlos a la acción.

A continuación, se describen algunas buenas prácticas para impulsar la igualdad desde las organizaciones.

b. Compromisos formales con la igualdad

El compromiso de la alta dirección con la puesta en marcha de “reglas de juego” inclusivas y un entorno de trabajo igualitario para las mujeres es esencial para “señalar el camino” a toda la organización y para inspirar a la comunidad empresarial (ONU Mujeres, 2019, 2021a).

Este compromiso se expresa de diversas formas, tales como:

- Generar comunicación interna y externa que promueva la igualdad de género;
- Divulgar una declaración o compromiso público escrito;
- Defender en foros públicos el compromiso de la organización con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres;
- Participar activamente en programas y eventos por la igualdad;
- Disponer de una política de no discriminación e igualdad de género que sea difundida entre el personal y acompañada por mecanismos confidenciales de reclamo, resolución y monitoreo de incidentes;
- Adherirse a principios o iniciativas que contribuyan a la igualdad de género (p. ej., Women Empowerment Principles o WEP, de ONU Mujeres, Catalyst CEO Champions for Change, etc.);
- Establecer la igualdad de género como una prioridad estratégica; desarrollar una estrategia de igualdad de género que identifique focos prioritarios a trabajar, asigne recursos y equipos responsables y fije plazos y objetivos mensurables, así como mecanismos de medición de los avances

c. Trabajo colaborativo y en alianza

La magnitud de la tarea vinculada con hacer avanzar la igualdad de género requiere del trabajo colaborativo entre actores de distintos ámbitos con el objetivo de sumar esfuerzos y potenciar los resultados del trabajo realizado. Por ello es clave desarrollar alianzas y trabajar en conjunto con diversas instituciones (reguladores, organismos no

gubernamentales, cámaras, organismos internacionales, entidades gremiales, etc.) para hacer avanzar la agenda de género en el sector.

d. Capacitación y sensibilización en género

Dado el impacto transversal de los sesgos inconscientes y estereotipos de género y la necesidad de propiciar un cambio cultural, todo plan para avanzar hacia la igualdad de género debe comenzar con la capacitación y concientización en torno a estas temáticas (McKinsey, 2021).

Es indispensable que todas las personas y de todos los niveles sean capacitadas, pero es primordial iniciar con los niveles de liderazgo, para que desde allí se fomente y acompañe el cambio.

e. Redes o comunidades internas de afinidad

Además del compromiso de la alta dirección, es fundamental lograr el compromiso del personal, estimulando la conformación de comunidades de empleados/as que impulsen las iniciativas en favor de la igualdad de género. Según la experiencia global de la organización Medtronic (2020), líder en este tipo de iniciativas, dichas comunidades constituyen uno de los vectores más potentes de inclusión.

Las redes internas buscan dar soporte y abrir puertas para el avance de carrera de las mujeres en las organizaciones a través de distintas iniciativas, ya sea brindando “sponsoreo” y soporte, facilitando el *networking* y los foros de desarrollo profesional, favoreciendo el intercambio de ideas y el contacto con expertos/as y ofreciendo mentoría y capacitación específicas. Asimismo, permiten a las mujeres conectarse entre sí y, en consecuencia, conocer y compartir su experiencia y combatir la sensación de “ser la única” o la idea de que sus dificultades son de orden individual o personal. Aunado a esto, son un canal para que las mujeres establezcan contactos claves para su desarrollo de carrera.

Las redes internacionales de pares también son una iniciativa que posibilita que las mujeres ganen visibilidad, accedan a mentorías de otras mujeres en finanzas o apoyen a nuevas generaciones de mujeres al acceder a la industria. Algunas de estas redes en la región y en el mundo son: <https://wiflatam.com/> y <https://100women.org/>.

Si bien muchas de las comunidades son impulsadas o conformadas sobre todo por mujeres, es primordial la participación activa de los varones en este tipo de iniciativas.

f. Prácticas inclusivas de reclutamiento y selección

A través de prácticas inclusivas en los procesos de reclutamiento y selección, las organizaciones pueden mitigar los sesgos inconscientes que afectan las decisiones de búsqueda y selección de personal, con el objetivo de balancear la representación por sexo en las contrataciones y en la nómina de personal (Deloitte, 2019b, Goldin & Rouse, 2000, ONU Mujeres, 2019). Es preciso diseñar iniciativas específicas e intencionales, destinadas a concientizar sobre dichos sesgos y monitorear y reducir su impacto, tales como:

- Capacitación y sensibilización en sesgos inconscientes (a la alta dirección, al personal de Recursos Humanos y a toda la organización);

- Recordatorios sobre cómo evitar o minimizar sesgos inconscientes antes de iniciar un proceso de evaluación de desempeño;
- Monitoreo de distribución de personal por sexo:
 - En la nómina;
 - Entre las personas contratadas;
 - Entre quienes dejan la organización (rotación);
- Lenguaje inclusivo y neutro al género en:
 - Las descripciones de puestos;
 - Los anuncios de búsqueda de empleo;
- Currículos "ciegos";
- Evitar hacer preguntas sobre planes familiares (hijos/as, matrimonio, etc.) o responsabilidades de cuidado en las entrevistas de selección;
- Balance o cuota requerida por sexo en las ternas de finalistas;
- Priorización de mujeres o definición de cuotas en la contratación (por ejemplo, para equilibrar una nómina con baja representación de mujeres);
- Motivación a las nuevas generaciones de mujeres (charlas en escuelas o universidades).

g. Igualdad de oportunidades de desarrollo de carrera

Estudios previos han identificado buenas prácticas para contribuir a la igualdad de oportunidades de carrera (Deloitte, 2019b, 2020; Gadov et al., 2018; Grant Thornton, 2021; Hospido et al., 2019; IBM, 2014; LHH, s.f.; McKinsey, 2021; ONU Mujeres, 2019). Entre ellas destacamos:

- Señalar, desnaturalizar y sensibilizar sobre expresiones de discriminación cotidiana y microsexismo a las que suelen estar expuestas las mujeres en el ámbito de trabajo;
- Medir de forma desagregada por sexo las promociones, nombramientos en puestos de dirección, asignaciones a proyectos de alto impacto, etc.;
- Monitorear la evolución de las mujeres en el *pipeline* y evaluar si ellas están aplicando a oportunidades de promoción;
- Impulsar al talento femenino en la gerencia media a través de acciones deliberadas que les den proyección y presencia en áreas claves;
- Estimular la participación de mujeres en áreas y roles a partir de los cuales, históricamente, hayan surgido los/as candidatos/as a CEO (esto puede incluir un programa de rotación para que las mujeres obtengan experiencia en distintos roles y áreas claves, a la vez que ganen contactos y visibilidad);
- Implementar programas de mentorías para mujeres, dirigidos a proveer apoyo, "sponsorío", consejo, visibilidad y contactos claves, con un enfoque en lograr que las mujeres:
 - **Hagan notorios sus logros** en los niveles más altos, con el fin de que se les otorgue el crédito que merecen;
 - **Pidan los ascensos** que crean que merecen;
 - **Ganen acceso a personas con poder** en la organización y el sector;
- Brindar capacitación en liderazgo, oratoria y negociación para mujeres;
- Promover la visibilidad de las mujeres y su **rol como oradoras** (participación en redes de pares, eventos internos y externos, foros, asociaciones, congresos, entrevistas y artículos);
- Fomentar el desarrollo de redes de contactos claves y redes de pares;

- Ofrecer oportunidades y asignaciones de alto valor a las mujeres en la gerencia media, en especial, a mujeres que se reincorporan después de una licencia de maternidad;
- Desarrollar programas de reinserción para mujeres que salieron de la carrera laboral (mentorías, actualización, capacitación, contactos, etc.);
- Capacitar y concientizar al personal sobre lenguaje y comunicación no sexista.

h. Igualdad salarial

Para fomentar la igualdad salarial, se sugiere:

- Auditar periódicamente la brecha salarial;
- Diseñar procedimientos para corregir la brecha (consultar herramienta de Diagnóstico de Igualdad de Remuneración de ONU Mujeres⁷);
- Capacitar a las mujeres en habilidades de negociación;
- Impulsar las redes y la visibilidad de las mujeres y sus logros.

i. Conciliación y corresponsabilidad en los cuidados

La sobrecarga de tareas domésticas y de cuidado que recae sobre las mujeres es un factor central y estructural que afecta sus posibilidades de desarrollo laboral (O'Neil et al., 2008). Las normas culturales han naturalizado la desigual distribución de dichas responsabilidades entre hombres y mujeres y han contribuido a que sean percibidas como “propias” de las mujeres. En ese contexto, las dinámicas de trabajo de tiempo completo en las organizaciones presentan grandes obstáculos para el avance de carrera de las mujeres.

Por ello, impulsar el desarrollo de carrera de las mujeres requiere no solo ayudar a las mujeres a conciliar vida y trabajo, sino también fomentar la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en las tareas domésticas y de cuidado, además de repensar los modos de trabajo en las organizaciones, para hacerlos compatibles con las responsabilidades de vida, tanto de hombres como de mujeres. Ello implica una mayor flexibilidad horaria, una combinación de trabajo presencial-virtual, tiempo disponible para tareas personales, entre otros aspectos.

En resumen, se distinguen dos tipos de medidas:

- i. Medidas para promover la conciliación vida-trabajo;
- ii. Medidas para impulsar la corresponsabilidad entre hombres y mujeres.
- iii. **Medidas para promover la conciliación vida-trabajo**

Por lo general, se dirigen a las mujeres o son usadas por ellas en su mayoría, aun cuando estén disponibles para ambos sexos. Esto opera como una penalidad en la trayectoria de carrera de las mujeres (O'Neil et al., 2008), que pierden oportunidades de desarrollo, abandonan la carrera corporativa o permanecen en puestos de menor jerarquía. Por ello, si bien las medidas de conciliación brindan apoyo a las mujeres para lidiar con la “doble carga”, no cuestionan la desigual distribución de esta ni reducen sus efectos en el avance de carrera de ellas.

⁷ Para más información sobre la herramienta consultar en <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/herramientas-de-auto-uso>

Las licencias son una de las iniciativas más habituales para promover la conciliación vida-trabajo. Incluso en los casos de licencias extendidas, por lo general los días de licencia por maternidad superan ampliamente los asignados por paternidad, lo cual sigue reproduciendo la idea social de que las tareas de cuidados son responsabilidad de las mujeres.

En consecuencia, las licencias deben ser acompañadas por otras medidas que busquen apoyar la reinserción, crear ambientes de trabajo compatibles con las responsabilidades personales, así como cuestionar creencias, sensibilizar, concientizar y promover cambios culturales profundos en relación con la responsabilidad en los cuidados.

Construir una cultura de balance entre vida y trabajo implica la adopción de algunos compromisos organizacionales al respecto y el involucramiento activo de las y los líderes. Algunos ejemplos de acciones concretas son respetar los horarios de trabajo, evitar enviar emails fuera del horario laboral, establecer “tiempos de desconexión” o dar tiempo libre ante situaciones personales (Women’s World Banking, 2021).

Entre las buenas prácticas para fomentar la conciliación se encuentran:

- Ampliación de días de licencias por maternidad y paternidad (que superen los establecidos por ley y/o la OIT);
- Extensión del alcance de las licencias:
 - Más días para situaciones específicas (discapacidad, hijos/as prematuros/as, etc.);
 - Licencias para adopciones (cuando no estén previstas en la ley), cuidado de personas mayores o discapacitadas, citas de salud, etc.;
- Monitoreo del uso de licencias y beneficios por sexo;
- Monitoreo desagregado por sexo de retorno y permanencia tras la licencia;
- Esquemas y horarios de trabajo flexibles;
- Medidas tendientes a facilitar la reinserción después de la licencia, tales como:
 - Retorno gradual;
 - Programas de actualización;
 - Programas de mentorías;
 - Plan de carrera posterior a la maternidad/paternidad que ofrezca oportunidades y desafíos para quien tomó la licencia.

i. Medidas para impulsar la corresponsabilidad

Son aquellas enfocadas en concientizar sobre la importancia de una responsabilidad compartida entre hombres y mujeres en las tareas domésticas y de cuidados. Esto requiere cuestionar los mandatos de la masculinidad hegemónica y las normas culturales de género que naturalizan la desigual carga derivada de dichas tareas. Entre tales medidas se encuentran:

- Grupos de reflexión sobre masculinidades y roles de género;⁸
- Talleres sobre corresponsabilidad en los cuidados;
- Publicidad o campañas externas de comunicación que promuevan la corresponsabilidad;

⁸ Véase, por ejemplo:
<https://argentina.unfpa.org/es/varones-y-masculinidades>
<https://www.campusvirtualunfpa.com.ar/>

- Campañas internas entre el personal de corresponsabilidad familiar y crianza compartida;
- Entrenamiento con varones para estimular el uso de beneficios asociados a cuidados;
- Plan de carrera posterior a una licencia (asegurar el puesto y oportunidades tras el retorno);
- Testimonios de otros varones, principalmente líderes, que toman licencias parentales.

j. Entorno laboral libre de violencia y acoso

Para propiciar un ambiente de trabajo libre de acoso y de violencia de género, así como brindar soporte a mujeres que están en situación de violencia doméstica, las organizaciones pueden desarrollar diversas iniciativas, entre ellas:

- Canales de denuncia y procesos **específicos** de seguimiento y resolución para violencia y acoso laborales (los canales generales son insuficientes);
- Protocolos de prevención e intervención ante situaciones de violencia y acoso por razones de género que ocurran en el lugar de trabajo, además de las vinculadas con violencia doméstica;
- Formación y orientación al personal sobre violencia y acoso;
- Campañas comunicacionales para concientizar e informar (tanto al interior de la organización como a la comunidad y al mercado en el que opera);
- Licencias y préstamos especiales para mujeres en situación de violencia.

A partir de su análisis de 1000 experiencias para abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, OIT (2021) enfatiza algunas recomendaciones:

- Profesionalizar el abordaje de las iniciativas que se ejecuten, recurriendo a organizaciones o equipos expertos en la temática;
- Reconocer que disponer de un protocolo por sí solo no es suficiente, sino que es fundamental capacitar y sensibilizar al personal, a fin de impulsar un cambio cultural y que la aplicación del protocolo sea efectiva;
- Construir alianzas entre los distintos actores del entorno del trabajo que permitan compartir buenas prácticas y potenciar el trabajo conjunto para hacer avanzar las iniciativas destinadas a prevenir y contener la violencia y el acoso por razones de género.

k. Metas o cuotas y medición

Una de las medidas más efectivas para fomentar la igualdad de género es la **definición y el monitoreo de metas o cuotas** (por ejemplo, mujeres en el *pipeline*, en puestos de dirección y/o en los procesos de reclutamiento y promoción). Los países que implementaron cuotas o metas lograron los avances más significativos hacia la igualdad de género en los directorios corporativos, y, por el contrario, se observa muy poco cambio en los que no lo han hecho (Deloitte, 2019a).

- Son una forma efectiva de iniciar o detonar cambios en sistemas sociales que no se transforman por sí solos⁹ (incluidas las organizaciones).
- Ayudan a quienes toman decisiones a caer en cuenta de los propios sesgos y dan pie para detener la reproducción automática de criterios parciales e inconscientes.
- No buscan facilitar el acceso de mujeres que no tengan los méritos suficientes.
- Garantizan que, a iguales calificaciones, las mujeres **no sean discriminadas** de manera inconsciente por el hecho de ser mujeres (Besley et al., 2017; Thorne & Konigsburg, 2020)
- Es decir, un sistema de cuotas bien administrado obliga a las organizaciones a luchar contra sus sesgos inadvertidos en los procesos decisorios y, por lo tanto, a ser más meritocráticas.
- Su propósito es equilibrar la “cancha de juego despereja” que las mujeres enfrentan en la carrera corporativa.
- Se sugiere capacitar sobre igualdad de género a toda la organización antes de aplicar cuotas, con el objeto de evitar resistencias basadas en el desconocimiento de la justificación y objetivos de las cuotas.
- Es esencial establecer procesos de medición y seguimiento de las metas, los cuales posibiliten monitorear los avances y las dificultades encontradas.
- No obstante, el mal uso de los sistemas de cuotas puede lesionar la legitimidad con la que las mujeres llegan a puestos de poder y, en consecuencia, sembrar la desconfianza en dichos sistemas (Aguilera et al., 2021). Designar a mujeres conocidas o familiares es un ejemplo del uso tergiversado de esas iniciativas.

I. Datos desagregados por sexo

“Lo que se mide se hace.” (BID,2017)

Es preciso medir la desigualdad para que sea reconocida como un problema que se debe abordar, especialmente en organizaciones acostumbradas a trabajar con datos duros, como las IF. A su vez, las intervenciones son más eficaces cuanto más informadas sean. Por ello, la generación y el análisis de datos desagregados por sexo es clave para transitar del compromiso a la acción. Así, contar con datos e indicadores desagregados por sexo permitirá:

- Medir situaciones actuales de desigualdad de género:
 - Conocer la situación y posición relativa de mujeres y varones;
 - Visibilizar la magnitud de la desigualdad y aproximarse a sus causas;
- Establecer objetivos progresivos para reducir la desigualdad;
- Seguir el avance en el tiempo y la efectividad de las acciones implementadas;
- Ajustar el plan de acción cuando se requiera.

Para más información, se recomienda consultar:

- Instituto Andaluz de la mujer (s.f.) Indicadores de género. <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/modulos/Indicadores/desagregados.html> (consultado el 15/5/22)

⁹ Según el Global Gender Gap Report 2021, al ritmo actual, tomaría 267,6 años cerrar la brecha de género vinculada con la participación económica a nivel mundial, lo cual se relaciona con la persistente subrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo (World Economic Forum, 2021).

- Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina (2022)

Dadas la necesidad e importancia de contar con datos desagregados por sexo en el sector financiero, se han creado diversas iniciativas a nivel mundial. Un ejemplo es la Asociación de Datos de Inclusión Financiera de Mujeres (WFID) “que ahora también incluye a la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) [renombrada como BID Invest en 2017], la Corporación Financiera Internacional, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Alianza para la Inclusión Financiera ... Como resultado, y con el objetivo de expandir el esfuerzo, se ha desarrollado una Estrategia Global de Datos de Género con el apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates y el compromiso de McKinsey & Co.” (BID, 2017).



Recuerde:

Los planteamientos aislados no suelen ser efectivos si no son parte de una estrategia integral que promueva cambios culturales profundos, de modo que sea posible repensar los roles de género y la forma en que se simboliza a las mujeres y a lo femenino en el mundo laboral.

Toda iniciativa debe ser complementada por acciones que atiendan aspectos estructurales de la desigualdad (p. ej., doble carga doméstica y de cuidados, sesgos inconscientes, etc.).

Dimensión	Buenas prácticas
Compromisos formales con la igualdad	<ul style="list-style-type: none"> • Política de igualdad de género • Incorporar la igualdad de género como prioridad estratégica • Comunicación interna y externa del compromiso • Defensa de la igualdad en foros públicos • Participación activa en programas y eventos • Adhesión a iniciativas o principios de empoderamiento de las mujeres.
Trabajo colaborativo y en alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo colaborativo y en alianzas entre actores de distintos ámbitos • Impulso a la igualdad desde las cámaras empresariales, sectoriales o entidades gremiales y otras asociaciones
Capacitación y sensibilización en género	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y sensibilización acerca de sesgos inconscientes e igualdad de género a todo el personal, comenzando por los niveles directivos.
Redes o comunidades internas de afinidad	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de redes, grupos o comunidades de afinidad entre el personal para sensibilizar sobre la igualdad de género, fomentarla y actuar como multiplicadores del cambio.

Prácticas inclusivas de reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la distribución por sexo de las personas contratadas • Aseguramiento del balance de candidatas/os preseleccionadas/os • Capacitación específica al personal • Avisos y descripciones de puesto neutros al sexo • Currículos ciegos • Evitar preguntas sobre planes familiares en entrevistas • Priorización de mujeres en la contratación • Charlas motivacionales en escuelas, etc.
Igualdad de oportunidades de desarrollo de carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad y mitigación del microsexismo cotidiano • Monitoreo a mujeres en el <i>pipeline</i> • Pportunidades laborales de alto valor a mujeres en gerencia media • Impulso a mujeres en roles y áreas que llevan a la alta gerencia • Programas de mentoría para mujeres y de reinserción • Capacitación para mujeres en liderazgo, negociación, etc. • Promoción de mujeres como oradoras en eventos, foros. • Soporte a mujeres para el desarrollo de redes de contactos claves • Capacitación al personal sobre comunicación no sexista.
Igualdad salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías de brecha salarial • Aplicación de procedimientos para corregir la brecha • Capacitación en negociación a mujeres • Impulso a la visibilidad de las mujeres y sus logros
Conciliación y corresponsabilidad en los cuidados	<ul style="list-style-type: none"> • Licencias extendidas para madres, padres y cuidadores/as • Seguimiento del uso de licencias y beneficios por sexo • Monitoreo de retorno y permanencia tras el uso de licencias • Programas de reinserción después de una licencia • Modos flexibles de trabajo • Concientización sobre corresponsabilidad en los cuidados, etc.
Entorno laboral libre de violencia y acoso	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolos de prevención e intervención • Canales de denuncia y procedimientos de resolución específicos • Capacitación al personal a cargo de aplicar el protocolo • Sensibilización al personal en general sobre la problemática (campañas comunicacionales y/o capacitación) • Licencias y préstamos para mujeres en situación de violencia • Alianzas con organizaciones expertas
Metas o cuotas y medición	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas progresivas de mujeres en el <i>pipeline</i>, en puestos de dirección, en áreas específicas, en procesos de contratación, etc. • Seguimiento y medición de avances
Datos desagregados por sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y analizar datos desagregados por sexo. • Seguimiento y medición de avances

Tabla 14. Resumen de buenas prácticas recomendadas.

Fuente: elaboración propia

Referencias

- 30%Club (s.f.). *Sobre el Club del 30% Colombia* [entrada web] <https://30percentclub.org/chapters/colombia/> (consultado el 20/06/22)
- Accounter (2015, Abril 3). Precisiones sobre la Licencia de Paternidad (Ley María) [nota de prensa] <https://accounter.co/boletines/precisiones-sobre-la-licencia-de-paternidad-ley-maria.html> (consultado el 23/06/22)
- Acuña M. E. (2008). *Las desigualdades de Género en las Salas de Clases*. Seminario Educación y Género Ministerio de Educación. Santiago de Chile.
- AFI (2017). *Maya Declaration Progress Report. Commitments To Impact*. https://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/2017-09/2017_MAYA_progress%20report_digital.pdf (consultado el 10/06/22)
- AFI (2019). *Gender Inclusive Finance* [Factsheet] https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2019/07/Gender_FS19_AW_digital.pdf (consultado el 10/06/22)
- Aguilera, R. V., Kuppuswamy, V. & Anand, R. (2021). *What Happened When India Mandated Gender Diversity on Boards*. <https://hbr.org/2021/02/what-happened-when-india-mandated-gender-diversity-on-boards> (consultado el 24/11/21)
- Alta Consejería Presidencial Para la Equidad de la Mujer (2012). *Lineamientos de la Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres*. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_colombia_0446.pdf (consultado el 15/03/22)
- Artz, B., Goodall, A.H., & Oswald, A.J. (2018). Do Women Ask? *Industrial Relations*, 57 (4), 611-636.
- ASOBAN (2022, Marzo). ASOBAN resalta el rol protagónico de la mujer en la Banca boliviana [nota de prensa]. <https://www.asoban.bo/articles/90> (consultado el 23/05/22)
- Banco Central de la República Argentina (2020, Mayo 11). Nueva gerencia en el BCRA para promover políticas de género. [nota de prensa] <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/BCRA-gerencia-genero.asp>. (consultado el 03/03/22)
- Banco Central de la República Argentina (2020, Agosto 6). El BCRA reconoce como válido el lenguaje inclusivo. [nota de prensa] <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/directorio-bcra-aprueba-lenguaje-inclusivo.asp> (consultado el 03/03/22)
- Besley, T., Folke, O., Persson, T., & Rickne, J. (2017). Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden. *The American Economic Review*, 107(8), 2204-2242.
- BID (s.f.-a) *Género y Diversidad* [entrada web] <https://www.iadb.org/es/gender-and-diversity/genero-y-diversidad> (consultado el 10/06/22)

- BID (s.f.-b) *Iniciativa de Paridad de Género* [entrada web] <https://www.iadb.org/es/gender-and-diversity/iniciativa-de-paridad-de-genero#:~:text=En%20esta%20intersecci%C3%B3n%20se%20sit%C3%BAa,Iniciativas%20de%20Paridad%20de%20G%C3%A9nero.> (consultado el 10/06/22)
- BID (2017). *Lo que se mide se hace: la importancia de los datos desagregados por género para la inclusión financiera de las mujeres.* <https://blogs.iadb.org/igualdad/es/lo-que-se-mide-se-hace-la-importancia-de-los-datos-desagregados-por-genero-para-la-inclusion-financiera-de-las-mujeres/> (consultado el 20/05/22)
- Bleidorn, W., Denissen, J. A., Gebauer, J. E., Arslan, R. C., Rentfrow, P. J., Potter, J., & Gosling, S. D. (2016). Age and Gender Differences in Self-Esteem. A Cross-Cultural Window. *Journal Of Personality & Social Psychology*, 111(3), 396-410.
- Brands, R., & Fernandez-Mateo, I. (2017). Leaning Out: How Negative Recruitment Experiences Shape Women's Decisions to Compete for Executive Roles. *Administrative Science Quarterly*, 62(3), 405-442.
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A.S., Junker N.M. & Van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of applied social psychology*, 47(7), 377–388.
- Cámara de Industrias y Producción (2022, Junio 1). 4ta Edición del premio “El Talento No Tiene Género Ecuador” [nota de prensa] <https://www.cip.org.ec/2021/06/01/4ta-edicion-del-premio-el-talento-no-tiene-genero-ecuador/> (consultado el 20/06/22)
- Catalyst (2007). *The double-bind dilemma for women in leadership: damned if you do, doomed if you don't.* <https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/> (consultado el 25/05/2022)
- CEPAL (2016). *Políticas de cuidado en América Latina. Forjando la igualdad.* Serie Asuntos de Género N° 140. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40628/1/S1600887_es.pdf. (consultado el 12/06/22)
- CEPAL (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la CEPAL*, 122, 35-62.
- CEPAL (2018). *Seminario “Presentación del Informe Género en el sistema financiero”* [diapositivas de powerpoint] https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/presentacion_dag_0.pdf (consultado el 20/05/2022)
- CEPAL (2022). *Poner fin a la violencia contra las mujeres y niñas y al femicidio o feminicidio.* https://www.cepal.org/sites/default/files/infographic/files/22-01013_fin_violencia_esp_web.pdf (consultado el 15/07/2022)
- CEPAL & OIT (2019). Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, No 21 (LC/TS.2019/66). Santiago de Chile.

- Consejo Nacional para la Igualdad de Género (s.f.). *¿Qué es el CNIG?* [entrada web] <https://www.igualdadgenero.gob.ec/que-es-el-cnig/> (consultado el 20/06/22)
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género (2018). *Agenda Nacional de Las Mujeres y las Personas LGBTI* 2018-21. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2018_agenda_nac_mujeres_y_lgbti_ecu.pdf (consultado el 12/06/22)
- Decreto 164 de 2010. Por el cual se crea una Comisión Intersectorial denominada "Mesa Interinstitucional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres". 25 de Enero 2010. <http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/NormativaNacional/Decreto%20164%20Mesa%20Interinstitucional.pdf> (consultado el 03/03/22)
- Decreto Supremo Nro. 255 de 2019. Aprueban la Política Nacional de Inclusión Financiera y modifican el Decreto Supremo Nro. 029-2014-EF, que crea la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. 3 de agosto, 2019. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/20676-decreto-supremo-n-255-2019-ef/file> (consultado el 20/06/22)
- Decreto Supremo Nro. 3774 de 2019. Servicio Plurinacional de la Mujer y de la Despatriarcalización "Ana María Romero". <https://bolivia.infoleyes.com/norma/6949/decreto-supremo-3774> (consultado el 10/06/22)
- Deloitte (s.f.). *Liderazgo Incluyente. Una respuesta a la diversidad de pensamiento* [entrada web]. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/evento-lidin.html> (consultado el 10/06/22)
- Deloitte (2019a). *Women in the Boardroom. A Global perspective. 6th. Edition* <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/cyber-strategic-risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html> (consultado el 25/11/2021)
- Deloitte (2019b). *Achieving gender equity in financial services leadership.* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/women-in-financial-services-leadership-roles.html> (consultado el 18/05/22)
- Deloitte (2020). *Diversifying the path to CEO in financial services* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/diversity-and-inclusion-in-financial-services-leadership.html/#endnote-sup-4> (consultado el 18/05/22)
- Expósito, F, Moya, M. C. & Glick, P. (1998). Sexismo ambivalente: medición y correlatos. *Revista de Psicología Social*, 13(2), 159-169.
- Gadow, F., Suzanne, P. & Vidal, V. (2018). *Mujeres y Transiciones de Carrera*. Buenos Aires: EDICON.
- Gherardi, S. & Poggio, B. (2001). Creating and Recreating Gender Order in Organizations. *Journal Of World Business*, 36(3), 245.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491-512.

- Goldin, C. & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715-741.
- Grant Thornton (2021). *Women in Business*.
<https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2021/> (consultado el 20/05/22)
- Grupo Banco Mundial (2020). *Mujer, Empresa y el Derecho 2020*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Hardy, J. H., Tey, K. S., Cyrus-Lai, W., Martell, R. F., Olstad, A. & Uhlmann, E. L. (2022). Bias in Context: Small Biases in Hiring Evaluations Have Big Consequences. *Journal of Management*, 48(3), 657-692.
- Hospido, L., Laeven, L., & Lamo A. (2019). The gender promotion gap: evidence from central banking. *European Central Bank Working Paper Series Nr. 2265*
<https://fundaciondiversidad.com/wp-content/uploads/2019/05/Documento-Banco-Central-Europeo.pdf> (consultado el 20/05/22)
- Huang, R., Mayer, E. J. & Miller, D. (2021). Gender Bias in Promotions: Evidence from Financial Institutions. *Working Paper*. <https://iceanet.org/wp-content/uploads/2021/11/Mayer.pdf> (consultado el 20/04/2022)
- Human Rights Watch (s.f.). *Gender based violence at work*. <https://www.hrw.org/tag/gender-based-violence-work> (consultado el 30/05/2022)
- IBM (2014). *Your Journey to Executive. Insights from IBM Women Executives from the 2012-2013 Advancing Women at IBM Executive Research Study*.
https://www.ibm.com/employment/inclusion/downloads/advancing_women_at_IBM_study_external_final.pdf (consultado el 20/03/2022)
- IFC (2019a). *Trailblazers. Portraits Of Female Business Leadership In Emerging And Frontier Markets*.
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/trailblazers+portraits+of+female+business+leadership+in+emerging+and+frontier+markets (consultado el 15/06/22).
- IFC (2019b). *Women on Boards and in Business Leadership*.
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/topics/women+on+boards+and+in+business+leadership (consultado el 15/06/22)
- IMF (2016). *Unlocking Female Employment Potential in Europe: Drivers and Benefits*. IMF European Department and Strategy, Policy, and Review Department. Washington, DC: International Monetary Fund.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/dp/2016/eur1601.pdf>. (consultado el 10/04/2022)
- IMF (2018). *Women in finance: A case for closing gaps*. IMF Staff Discussion Note 18/05, Washington, DC: International Monetary Fund.
<https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/09/17/women-in-finance-a-case-for-closing-gaps-45136> (consultado el 23/11/2021)

- INEC (2017). *Análisis de pobreza de tiempo con un enfoque de género: Caso del Ecuador*. Cuaderno de trabajo Nro. 4. [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/1.%20Pobreza de tiempo 3112017 CP.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/1.%20Pobreza%20de%20tiempo%203112017%20CP.pdf) (consultado el 10/06/22)
- Instituto Andaluz de la mujer (s.f.) Indicadores de género. <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/modulos/Indicadores/desagregados.html> (consultado el 15/05/22)
- Kahneman, D. (2016). *Pensar rápido, pensar despacio*. Buenos Aires: Debate.
- Kaufmann, A. E. (2010). *El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero*. Harvard Deusto Business Review.
- Kellan, E. (2008). Bound by stereotypes? *Business Strategy Review*, 19(1), 4-7.
- La Cámara (2021, Septiembre 12). Pronunciamento de la Comisión de Desarrollo de la Mujer Empresaria de la CCL. [nota de prensa] <https://lacamara.pe/pronunciamento-de-la-comision-de-desarrollo-de-la-mujer-empresaria-de-la-ccl/> (consultado el 23/06/22)
- Ley 348 de 2013. Ley integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia. 9 de Marzo del 2013. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2013_bol_ley348.pdf (consultado el 15/03/22)
- Ley 393 de 2013. Ley de servicios financieros. 21 de agosto de 2013. <https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/Leyes/Ley393ServiciosFinancieros.pdf> (consultado el 15/03/22)
- Ley 1257 de 2008. Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. 4 de Diciembre 2008. Diario Oficial No. 47.193. https://www.oas.org/dil/esp/ley_1257_de_2008_colombia.pdf (consultado el 15/03/22)
- Ley 3460 de 2006. Ley de fomento de la lactancia materna y comercialización de sus sucedáneos. 15 de Agosto del 2006. <https://www.minsalud.gob.bo/images/Documentacion/normativa/LEY-3460-FOMENTO-A-LACTANCIA-MATERNA-Y-COMERCIALIZACION.pdf> (consultado el 15/03/22)
- Ley 26260 de 1993. Ley de protección frente a la violencia familiar. 24 de Diciembre de 1993. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256907-26260> (consultado el 20/06/22)
- Ley 26485 de 2009 de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. 1 de abril de 2009. B.O. Nro. 31632. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26485-152155/actualizacion> (consultado el 31/05/22)
- Ley 27942 del 2003. Ley de prevención y sanción del hostigamiento sexual. 26 de Febrero de 2003 https://oig.cepal.org/sites/default/files/2003_per_ley27942.pdf (consultado el 20/06/22)

- Ley 28983 de 2007. Ley de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. 15 de marzo de 2007. https://observatoriodelasfamilias.mimp.gob.pe/normatividad/II-instrumentales/2_1_normatividad_general/2_1_4_Leyes_Especiales/Ley-28983-LIO.pdf (consultado el 20/06/22)
- Ley 31030 de 2020. Ley por la que se modifican normas de la legislación electoral para garantizar paridad y alternancia de género en las listas de candidatos. 22 de Julio de 2020. https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/31030-LEY.pdf (consultado el 20/06/22)
- LHH (s.f.). *The Gender Gap in the Finance Industry*. <https://www.lhh.com/us/en/insights/gender-gap-in-finance-industry> (consultado el 03/06/2022)
- McKinsey (2016). *Women in healthcare: Of leaky pipes and sluggish middles*. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/women-in-healthcare-of-leaky-pipes-and-sluggish-middles> (consultado el 04/01/2022)
- McKinsey (2018). *Women in the Workplace*. <https://womenintheworkplace.com/2018> (consultado el 04/01/2022)
- McKinsey (2021). *Women in the Workplace*. https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202021/women-in-the-workplace-2021.pdf (consultado el 04/01/2022)
- Medtronic (2020). *Elevating Women Leaders* (consultado el 04/01/2022)
- Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina (2021). *Buenas prácticas en la incorporación del enfoque de género en el ámbito productivo. Mapeo de entidades y experiencias*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/buenas_practicas_en_la_incorporacion_del_enfoque_de_genero_en_el_ambito_productivo_10.pdf (consultado el 10/06/22)
- Ministerio de Economía Argentina (2020). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023* https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf (consultado el 28/12/2022)
- Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables. Gobierno de Perú. (s.f.). *Información institucional. ¿Qué hacemos?* [entrada web] <https://www.gob.pe/institucion/mimp/institucional> (consultado el 10/06/22)
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2020). *Programa Nacional IGUALAR para la Igualdad de Género en el Trabajo, en el Empleo, y la Producción. Resumen Ejecutivo*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/programa_igualar.pdf (consultado el 28/12/2022)
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2021). *Plan Nacional de Igualdad en la Diversidad 2021-2023*.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/09/plan_nacional_de_igualdad_en_la_diversidad_2021-2023.pdf (consultado el 28/12/2022)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021). *Subsecretaría de Políticas de Inclusión en el Mundo Laboral, Balance de Gestión 2020-2021*.

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss-balance-2020-2021-inclusion-en-el-mundo-laboral.pdf> (consultado el 28/12/2022)

Niederle, M. & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away from Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101.

Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (2013). *La política de paridad y alternancia de género en los órganos de elección del Estado Plurinacional de Bolivia y en las instancias políticas intermedias: un avance en la garantía de la autonomía en la toma de decisiones de las mujeres*. CEPAL. <https://oig.cepal.org/es/politicas-justas/politica-paridad-alternancia-bolivia> (consultado el 15/03/22)

OIT (1981). *Convenio Nro. 156 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C156 (consultado el 20/06/22)

OIT (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso. Informe Mundial*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

OIT (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

OIT (2019a). *Convenio Nro. 190 sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190 (consultado el 30/05/2022)

OIT (2019b). *Recomendación Nro. 206 sobre la violencia y el acoso*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R206 (consultado el 30/05/2022)

OIT (2021). *1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina 2021*. Iniciativa Spotlight. Buenos Aires; Oficina de país de la OIT para la Argentina. <https://www.ela.org.ar/c/APP187/53/87/43/4412> (consultado el 13/01/2022)

O'Neil, D. A., Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. (2008). Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727-743.

ONU Mujeres (s.f.). *Preguntas frecuentes: Tipos de violencia contra las mujeres y las niñas*. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence> (consultado el 31/05/22)

ONU Mujeres (2019). *Buenas Prácticas de Empresas WEPs en Argentina*. https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documents/Publicaciones/2020/04/Argentina_Reporte%20Practicas%20WEPs%20final.pdf (consultado el 06/11/2021)

- ONU Mujeres (2021a). *Buenas Prácticas de Empresas WEPs en Argentina. Edición 2020. Contexto COVID*. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/03/buenas-practicas-de-empresas-weps-en-argentina-2020> (consultado el 06/11/2021)
- ONU Mujeres (2021b). *Finanzas para todas*. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/12/finanzas-para-todas> (consultado el 30/05/2022)
- ONU Mujeres (2021c). *Plan Estratégico para 2022-2025*. Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. <https://undocs.org/es/UNW/2021/6> (consultado el 20/06/22)
- Ortiz-Ospina, E., Tzvetkova, S. & Roser, M. (2018). *Women's employment*. <https://ourworldindata.org/female-labor-supply#female-participation-in-labor-markets-grew-remarkably-in-the-20th-century> (consultado el 20/06/2022)
- Ott, Tanya (Anfitriona). (2019, Octubre 23). Achieving gender equity in financial services leadership [Audio podcast]. En Within reach? <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/multimedia/podcasts/women-in-financial-services-leadership-roles.html> (consultado el 10/04/22)
- Parker, K. (2015). *Women more than men adjust their careers for family life*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/10/01/women-more-than-men-adjust-their-careers-for-family-life/> (consultado el 10/05/2022)
- Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina (2022). *Guía de Recomendaciones sobre perspectiva de género en la industria financiera*. En prensa.
- Proyecto de Monitoreo Global de Medios (2020). *Principales hallazgos*. https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/2021/08/GMMP-2020.Highlights.spa_.FINAL_.pdf (consultado el 20/05/2022)
- Ramaswami, A., Dreher, G, F, Bretz, R & Wiethoff, C. (2010). Gender, mentoring, and career success: the importance of organizational context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385–405.
- Sarsons H. & Guo Xu (2015). Confidence Men? Gender and Confidence: Evidence among Top Economists. *Working Paper*. <http://guoxu.org/docs/confidence.pdf> (consultado el 08/08/2017)
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-344.
- Sello Empresa Segura Ecuador (2022). [entrada web] <https://selloempresasegura.ec/> (consultado el 20/06/22)
- Shaik, F.J., & Fusulier, B. (2015). *Academic Careers and Gender Inequality: Leaky Pipeline and Interrelated Phenomena in Seven European Countries*. https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_working_paper_5_academic_careers_gender_inequality.pdf (consultado el 30/05/2022)

- Smith, D. E. (1987). *The Everyday World as Problematic: A Feminist Sociology*. Boston: Northeastern University Press.
- The ADP Research Institute (2019). *State of the Workforce Report: Pay, Promotions and Retention*. <https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2020/07/19220244/The-State-of-the-Workforce-Full-Research-Report-2019.pdf> (consultado el 25/05/22)
- The Financial Alliance for Women (s.f.). *About us* [entrada web] <https://financialallianceforwomen.org/about/> (consultado el 13/06/22)
- Thorne, S. & Konigsburg D. (2020). *Gender parity in the boardroom won't happen on its own*. <https://hbr.org/2020/02/gender-parity-in-the-boardroom-wont-happen-on-its-own> (consultado el 24/11/21)
- Viceministerio de Género y Asuntos Generacionales (2008). *Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades "Mujeres Construyendo la Nueva Bolivia para Vivir Bien"* https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_bolivia_1000.pdf (consultado el 03/03/22)
- Vidal, V. (2019). *Barreras simbólicas al ascenso de mujeres profesionales en la carrera corporativa en Argentina (1995-2015). Una mirada desde la perspectiva de género*. Tesis para optar al grado de magíster de género y cultura, mención humanidades. Universidad de Chile.
- Williams, J.C., Korn, R. M, & Maas, R. (2021). *An Investigation into Bias in the Architecture Professionals*. Center for WorkLife Law. https://worklifelaw.org/wp-content/uploads/2021/12/AIA_An_Investigation_Into_Bias_Study.pdf (consultado el 26/5/2022)
- Women for women Ecuador (s.f.). *¿Quiénes somos?* [entrada web] <https://www.womenforwomenecuador.org/quienes-somos> (consultado el 20/06/22)
- Women in Connection (s.f.). *¿Quiénes somos?* [entrada web] <https://womeninconnection.co/quienes-somos/> (consultado el 20/06/22)
- Women's World Banking (2021). *Women in leadership: 5 lessons for navigating change* <https://www.womensworldbanking.org/insights-and-impact/women-in-leadership-5-lessons-for-navigating-change/> (consultado el 20/05/2022)
- World Economic Forum (2021). *Global Gender Gap Report*. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/> (consultado el 25/5/22)
- World Economic Forum (2020). *The future of Jobs*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/> (consultado el 25/05/22)
- Zibecchi, C. (2022). El cuidado comunitario en Argentina en tiempos de COVID-19: prácticas preexistentes y respuestas Emergentes. *Investigaciones Feministas*, 13(1), 103-114.

Anexo 1: Barreras al liderazgo de las mujeres (descripción detallada)

a) Doble carga doméstica y de cuidados

Uno de los nudos estructurales de la desigualdad de género es la inequitativa distribución de las responsabilidades domésticas y de cuidado entre hombres y mujeres. Tal escenario se sostiene aun cuando en las últimas décadas ha aumentado la participación de las mujeres en el mercado de trabajo remunerado, dado que esto no estuvo acompañado por una mayor participación de varones en el trabajo doméstico y de cuidados no remunerado.

El 77% del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado es asumido por las mujeres en Latinoamérica (CEPAL, 2018). Lo anterior significa que ellas dedican a dichas tareas más del doble de tiempo que los varones, tal como refleja la Tabla 14.

A pesar de los severos impactos que esta situación genera en la participación de las mujeres en la fuerza laboral y su acceso a puestos de poder (CEPAL, 2017), en la sociedad se considera “natural” que las mujeres asuman la sobrecarga por trabajo no remunerado. Así, los efectos de esta disparidad sobre el empoderamiento económico de las mujeres permanecen invisibilizados.

En base a una encuesta realizada a 1300 empresas del sector privado pertenecientes a 39 países, OIT (2015) señala que la doble carga de responsabilidades familiares constituye el principal obstáculo para la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo en países en desarrollo. A nivel global, el World Economic Forum (2021) la señala como el principal factor que dificulta el avance hacia la igualdad de género. Como sugiere el informe de ONU Mujeres (2019:12): “Las realidades organizacionales normalmente proponen esquemas de trabajo de disponibilidad full-time y requieren la separación de vida y carrera, lo cual configura grandes barreras para las mujeres que habitualmente asumen las responsabilidades domésticas y de cuidado”.

Además de someter a las mujeres a estrés físico y mental de manera sistemática, esta sobrecarga produce “pobreza de tiempo” (CEPAL, 2018), es decir, las mujeres tienen menos tiempo que los varones para dedicar al trabajo remunerado, al autocuidado, a la capacitación, al desarrollo de redes de contacto o al ocio, todo lo cual repercute en su calidad de vida y nivel de ingresos (INEC, 2017).

En este sentido, Parker (2015) encontró que es más probable que las mujeres hagan pausas en sus carreras para ocuparse de responsabilidades familiares. Por ello, las trayectorias laborales de las mujeres adoptan patrones más variados que las de los varones y deben ser analizadas en su compleja interconexión con las demandas de la vida doméstica (Gadow et al., 2018).

Cuestionar y desnaturalizar el actual reparto del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado es condición indispensable para avanzar hacia la igualdad entre hombres y mujeres. Es preciso comprender que la división sexual del trabajo produce una desigual distribución de oportunidades y de poder. Por esta razón, es necesario no solo facilitar la

conciliación de vida y trabajo para las mujeres, sino, sobre todo, propiciar la corresponsabilidad en los cuidados entre hombres y mujeres.

Las medidas tendientes a brindar soporte a las mujeres para que puedan armonizar su doble rol doméstico y laboral (por ejemplo, las licencias), si bien les permiten lidiar mejor con la sobrecarga, siguen reproduciendo la idea de que la mujer es la responsable de cuidar.

En este sentido, las licencias establecidas por ley (ver Tabla 15) refuerzan la división sexual del trabajo al ofrecer muchos más días a las mujeres que a los varones. De este modo, se continúa naturalizando el rol doméstico para las mujeres e imponiendo sobre ellas la penalidad que hacer uso de licencias o beneficios implica para sus carreras profesionales.

La pandemia por COVID-19 profundizó y, a la vez, puso en evidencia el desigual impacto de la sobrecarga doméstica y de cuidados: el estrés recayó desproporcionadamente sobre ellas, lo que llevó a que 1 de cada 4 mujeres pensara en dejar su carrera profesional en los primeros meses de la pandemia (McKinsey, 2021).

Países	Ratio mujer/hombre
Argentina	2,84
Bolivia	Sin dato
Colombia	3,43
Ecuador	3,91
Perú	2,60

Tabla 15. Trabajo no remunerado: relación del tiempo dedicado por mujeres y varones (países participantes).

Fuente: World Economic Forum (2021).

Región	Licencia por maternidad	Licencia por paternidad
América Latina y el Caribe	91 días	5 días
Asia Oriental y el Pacífico	91 días	5 días
Europa y Asia Central	421 días	10 días
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	276 días	56 días
Oriente Medio y Norte de África	70 días	3 días
Asia Meridional	87 días	8 días
África al sur del Sahara	98 días	3 días
Global	98 días	5 días

Tabla 16. Duración media de las licencias remuneradas por región.

Fuente: Grupo Banco Mundial (2020).

b) Sesgos inconscientes y estereotipos de género: definición

Los **sesgos inconscientes** son distorsiones en la propia percepción que ocurren cuando la mente aplica atajos simplificadores del pensamiento y ofrece respuestas rápidas que se basan en un patrón asociativo de ideas que cada persona fue integrando a su cosmovisión a través de la experiencia previa y los procesos de socialización. Los sesgos operan de manera automática, sin que haya conciencia ellos y sin que ello obste para que ejerzan efectos significativos en la forma en que se percibe lo que sucede, se construyen expectativas y se toman decisiones (Kahneman, 2016).

En otras palabras, al ver a una mujer, la mente sugiere ideas automáticas sobre cómo es o debe ser esa persona por el hecho de ser mujer: se le atribuyen responsabilidades, se esperan de ella ciertas actitudes y se asume que ciertos espacios corresponden más a ellas que a los varones (división sexual de trabajo).

El modo en que se piensa acerca de los hombres y las mujeres (sus características, roles y actitudes esperables, etc.) está influenciado (sesgado) en gran medida por los **estereotipos de género**, es decir, las creencias generalizadas acerca de cómo son y deben ser las personas en función del sexo con el que nacieron. Estas creencias son incorporadas tanto por hombres como por mujeres desde etapas tempranas de la vida y, por lo tanto, están naturalizadas. Si bien son definiciones sobresimplificadas que no suelen reflejar la realidad de las personas a nivel individual, son usadas en automático para **juzgar** a hombres y mujeres y operan de forma **prescriptiva** (Kellan, 2008). Aunado a esto, las personas son **sancionadas** en el ámbito social cuando actúan fuera de dichos estereotipos. Por ejemplo, se pretende que las mujeres sean empáticas y emocionales y que los varones sean fuertes y tengan un férreo control emocional.

c) Impacto de los sesgos en la igualdad de género

Los sesgos inconscientes entre gerentes son identificados como la principal barrera para lograr la igualdad de género en el mundo, según la encuesta mundial del World Economic Forum (2020).

Estos sesgos repercuten en la experiencia cotidiana de las mujeres en el entorno laboral. Asimismo, afectan inconsciente y sutilmente las decisiones que se toman en los procesos de contratación, promoción, remuneración y desarrollo de carrera, lo cual reduce las oportunidades de ellas de avanzar hacia puestos de liderazgo, en particular en sectores "masculinizados", como la minería, la construcción, la industria automotriz y las finanzas (Brands & Fernandez-Mateo, 2017; Hardy et al., 2022).

d) Sesgos, microagresiones y discriminación cotidiana

Los sesgos inconscientes de género tienen fuertes efectos en la experiencia de las mujeres con respecto a sus interacciones cotidianas en el ámbito del trabajo. En consecuencia, ellas pueden sentirse excluidas o desvalorizadas, lo que merma su sentido de pertenencia, su nivel de satisfacción y sus intenciones de permanecer en la institución o de buscar ascender. Los sesgos también influyen en cómo las demás personas ven a las mujeres y, por lo tanto, en las oportunidades de carrera que se presentan para ellas (Williams et al., 2021).

Es decir, el desarrollo de carrera de las mujeres se ve limitado por factores sutiles que configuran una experiencia cotidiana discriminatoria y que impactan en sus oportunidades de ser consideradas para una promoción o proyecto desafiante. Además, erosionan las intenciones de las propias mujeres de querer avanzar en su carrera.

Es importante tener en cuenta que el carácter estructural de la desigualdad de género repercute no solo en el modo en que las mujeres son vistas por los demás, sino en cómo las mismas mujeres se ven a sí mismas y toman decisiones. No obstante, esto no debe conducir a explicaciones reduccionistas del tipo “renunció porque es lo que ella deseaba”, las cuales ignoran los factores de contexto social y organizacional que llevan a las mujeres a tomar ciertas determinaciones en relación con su carrera.

Williams et al. (2021) y McKinsey (2018) señalan algunos de los sesgos más habituales que afectan negativamente la experiencia de las mujeres en el ambiente de trabajo:

“Pruébalo otra vez.”

Las mujeres deben demostrar una y otra vez su capacidad. El 31% de las mujeres encuestadas por McKinsey (2018) declara que ha tenido que proporcionar más evidencia de su competencia que otros (contra un 16% de los hombres encuestados).

“Aplicamos la regla hasta que no la aplicamos.”

Los requerimientos se aplican con rigor a las mujeres, pero con indulgencia para los varones (“doble estándar”).

“¿Líder o abeja obrera?” “Modestas y dispuestas a ayudar”

A partir de estereotipos de género, se espera de las mujeres que sean laboriosas, modestas y amables, pidan poco y estén dispuestas a ayudar; sin embargo, si lo hacen, se piensa que tienen escaso potencial de liderazgo.

Ser ambiciosas no es visto como un halago para ellas, pero la ambición es valorada en un líder¹⁰. Esto refleja creencias de género sobre quién tiene derecho a demostrar conductas dominantes o asertivas.

“¿Asertiva o agresiva?”

Ser directo/a y asertivo/a: bien visto en los varones, no así en las mujeres (se interpreta que carecen de tacto o son egoístas, difíciles, rudas, etc.). Hay una “doble vara” con la que se miden las actitudes según el sexo de la persona.

“Trabajo profesional vs. trabajo organizativo”

Las mujeres tienen menos acceso a oportunidades que hacen avanzar su carrera y más trabajo de coordinación y organización de la oficina (p. ej., planificar fiestas, ordenar, tomar notas, arreglar horarios de reuniones, etc.).

“Ella actúa como una diva” vs. él sabe cuánto vale.”

La autopromoción es bien vista en los varones, pero no en las mujeres.

“Él tiene una familia para alimentar.”

Se considera que los padres merecen más las promociones o aumentos porque se presume que son los proveedores económicos de la familia.

¹⁰ Se sugiere analizar el fenómeno denominado “piensa gerente-piensa varón” que advierte de la valorización de atributos vinculados a lo masculino para ser líder y, por lo tanto, la asociación automática entre ser líder y ser varón.

“Las prioridades de ella están en otro lado.”

Se asume que las madres están menos comprometidas y serán menos dedicadas al trabajo.

En el ambiente laboral, las conductas que evidencian poder (asertividad, autopromoción, competitividad y enojo justificable) son esperadas y bienvenidas cuando provienen de los grupos sociales que históricamente han ocupado lugares de liderazgo. Por eso, es más fácil que dichas conductas sean aceptadas cuando son ostentadas por los varones, pero encontrarán resistencia cuando sean mostradas por las mujeres (Williams et al., 2021).

Las mujeres experimentan un mayor grado de microagresiones y discriminación cotidiana en su ámbito de trabajo en comparación con los varones, y esta situación se profundiza a medida que ellas acceden a puestos de liderazgo. Algunos modos frecuentes de microagresión cotidiana son:

- **ser interrumpidas** cuando hablan (un 36% de las mujeres líderes vs. 15% de los varones líderes, según McKinsey, 2021): en la sociedad, es aceptado e, incluso, esperable que un varón interrumpa a alguien que está hablando, porque eso muestra ambición y competencia; no obstante, tal conducta sería sancionada en una mujer, de quien se pretende que sea modesta y amable, lo cual dificulta la posibilidad de las mujeres de expresar sus puntos de vista en reuniones de trabajo y de volverse visibles;
- **ser cuestionadas** en sus opiniones dentro de su área de pericia (un 36% de las mujeres fue cuestionada, contra un 27% de los hombres, de acuerdo con McKinsey, 2018);
- que otros **comenten sobre su estado emocional** (un 20% de las mujeres líderes vs. 11% de los varones líderes, según McKinsey, 2021);
- **ser confundidas por alguien de menor rango;**
- **ser tratadas de manera condescendiente;**
- **que se dirijan a ellas de forma no profesional** o que ellas tengan que escuchar críticas denigrantes sobre otras mujeres.

Además, las mujeres que se perciben como **“las únicas”** en cargos de liderazgo tienen una experiencia cotidiana aún más complicada, porque tienden a ser sometidas a escrutinio permanente y se enfrentan a situaciones o comentarios que las hacen sentir excluidas o que **“no encajan”** (McKinsey, 2021).

En resumen, las mujeres experimentan una **“cancha de juego desapareja”** en el entorno laboral de la carrera corporativa y, con todo, esto es difícil de ver para la mayoría de las personas, dado que los sesgos y estereotipos están naturalizados.

e) Sesgos y brecha de promoción

Las mujeres son promovidas en menor medida que los varones y eso se relaciona con estereotipos y sesgos inconscientes de género y la desigual distribución de tareas de cuidado. Todo esto impacta en las oportunidades de las mujeres de ser consideradas para un ascenso o de postularse al mismo.

En el primer ascenso a un puesto gerencial, ya se observa una gran brecha de género, cuya repercusión es significativa en el futuro desarrollo de carrera de las mujeres (McKinsey, 2021). Huang et al. (2021) analizaron los ascensos de 72.000 trabajadores/as pertenecientes

a 1.000 instituciones financieras en Estados Unidos entre 2014 y 2019 y encontraron que **es 15% menos probable que las mujeres oficiales de crédito sean promovidas**, en comparación con sus pares varones con similar experiencia y desempeño. A su vez, los autores encontraron evidencia de que los sesgos de género eran un factor importante que explicaba dicha brecha de promoción.

El Banco Central Europeo estudió las **promociones** de su personal entre 2003 y 2017 y advirtió que era menos probable que las mujeres fueran ascendidas a niveles de mayores salarios antes de 2011, año en el cual el banco implementó una serie de iniciativas para fomentar la igualdad de género. A su vez, la brecha de género en la promoción era más pronunciada en las mujeres con hijos/as (Hospido et al., 2019).

IMF (2018) sugieren que los sesgos en los procesos de contratación causan que pocas mujeres que están excepcionalmente bien calificadas sean contratadas. Los/as autores/as sugieren que esa es una de las posibles causas que explicarían la mejora en el rendimiento de instituciones financieras con más mujeres directivas.

f) Sesgos y brecha salarial

La brecha salarial de género se refiere a la disparidad de remuneración promedio entre mujeres y hombres. En América Latina, “por cada hora trabajada, las mujeres reciben ingresos laborales que son, en promedio, 17% inferiores a los de los hombres” en condiciones similares (CEPAL y OIT, 2019:31). Incluso, la brecha es mayor cuantos más años de estudios tienen.

La brecha salarial de género se origina en una multiplicidad de factores que dan cuenta de la posición subordinada de las mujeres en el mercado de trabajo y en la sociedad en general. Según la OIT (2016:51), entre estos factores se encuentran “las diferencias en el nivel de educación, la experiencia laboral, sector y tipo de ocupación, la ubicación del lugar de trabajo (urbana o rural) y la cantidad de horas que se dedican al trabajo remunerado y al no remunerado”. Además, dicha brecha se vincula con “la infravaloración del trabajo realizado por las mujeres, a su concentración en los empleos menos remunerados, a la idea preconcebida de que las mujeres son económicamente dependientes y su falta de representación en los sindicatos” (OIT, 2016:51). Un estudio realizado por Artz et al. (2018) revela que, aun cuando las mujeres pedían aumentos con tanta frecuencia como los varones, ellas eran menos exitosas en sus intentos: el 15% de las mujeres lograron el aumento que pidieron, contra un 20% de los varones.

De este modo, los estereotipos y roles de género, anclados en creencias culturales, crean las condiciones para que las mujeres terminen teniendo ingresos que, en promedio, son menores a los de los varones.

En el sector financiero, el Banco Central Europeo estudió la evolución de carrera de su personal entre 2003 y 2017 y observó que aparecía una **brecha de ingresos** entre hombres y mujeres unos años después de la contratación, aun partiendo de similares condiciones de entrada. A su vez, la remuneración de las mujeres a lo largo de su trayectoria laboral también fue afectada por el hecho de que a ellas les implica más tiempo ser promovidas (Hospido et al., 2019).

En Estados Unidos, **el sector financiero y de seguros muestra la segunda mayor brecha salarial de género**, según revela un estudio realizado por The ADP Research Institute (2019) que analizó los registros de 30.000 empresas correspondientes a ocho sectores económicos. En finanzas y seguros, las mujeres perciben ingresos promedio 32,5% menores a los de los varones, a pesar de que ellas representan el 56% del personal.

En los países participantes del presente estudio, la brecha salarial de género para todas las industrias se resume en la siguiente tabla.

Países participantes del estudio	Mujer	Hombre	Ratio mujer/hombre
Argentina	15,8	28,6	0,55
Bolivia	7,0	10,4	0,67
Colombia	10,4	19,2	0,54
Ecuador	9,6	13,3	0,72
Perú	9,9	15,8	0,63

Tabla 17. Ingreso medio desagregado por sexo y brecha salarial.

Fuente: World Economic Forum (2021).

Nota: valores en dólares a paridad del poder adquisitivo.

g) Brecha de oportunidades de desarrollo

A pesar de que las mujeres ingresan a las instituciones financieras a la par de los varones (51% de mujeres en puestos de niveles iniciales), solo un 37% de ellas llega a cargos de gerencia senior en Estados Unidos y Canadá, de acuerdo con McKinsey (2021). Este fenómeno ha sido denominado "*leaky pipeline*" ha sido identificado en estudios de algunos de los países latinoamericanos participantes del presente estudio¹¹:

- En **Argentina**, un estudio realizado por el Protocolo de Finanzas Sostenibles Argentina (2022) entre 20 bancos adheridos al mismo, muestra una media de 47% de mujeres en la dotación total. No obstante, solo un 23% de los puestos de alta gerencia son ocupados por mujeres.
- En **Perú**, las mujeres conforman el 53% de la nómina total de las instituciones financieras, pero acceden solo al 36%¹² de los nombramientos gerenciales.
- En **Bolivia**, a pesar de que el 46% de la nómina de las IF corresponde a mujeres, la participación de ellas en niveles ejecutivos es significativamente menor a la de los varones (ASOBAN, 2022).

Una de las razones que afecta el acceso de mujeres a puestos de liderazgo es el hecho de que ellas están subrepresentadas en roles que históricamente han llevado a la posición de CEO, tales como negocios, finanzas y operaciones (Deloitte, 2020).

¹¹ No se encontraron datos para Colombia y Ecuador.

¹² Información obtenida de noticias publicadas en diversos medios que se basan en datos informados por ASBANC, por ejemplo: <https://elcomercio.pe/economia/peru/asbanc-mujeres-lideran-fuerza-laboral-entidades-bancarias-peru-noticia-nndc-612006-noticia/>. No se encontró la nota de prensa en la página de ASBANC.

Estudios realizados por Deloitte (2019b) entre 100 instituciones del sector financiero de Estados Unidos revelan que es clave focalizarse en mejorar la representación de mujeres en las gerencias medias, dado que en dichos niveles es en los que se ha observado una escasa mejora durante los últimos 20 años.

Además, es importante diagnosticar si los lugares de trabajo de las mujeres están en la oficina central o en provincias o localidades pequeñas y, en función de esto, evaluar en qué medida se facilita o se dificulta su ascenso hacia puestos de mayor nivel (Kaufmann, 2010).

Por último, como ya se ha mencionado, los sesgos de género (p. ej., presumir que las mujeres priorizan familia sobre carrera o que no son las proveedoras del hogar) pueden generar que las oportunidades desafiantes sean ofrecidas a varones.

Debido a todos estos factores, es esencial que las organizaciones monitoreen e impulsen al talento femenino a través del *pipeline* (con especial foco en la gerencia media), mediante de acciones deliberadas que busquen darles visibilidad y presencia en áreas claves, así como asegurar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera entre hombres y mujeres.

h) Redes de contacto menos desarrolladas o exclusión de las mujeres de redes informales

Otro de los frenos para el ascenso de las mujeres hacia puestos de liderazgo son los obstáculos que ellas enfrentan para ser parte de redes informales, en particular en entornos masculinizados (Kaufmann, 2010).

Algunas prácticas organizacionales, como las reuniones sociales después de horario laboral, el encuentro de varones en partidos de fútbol, etc., son difíciles de aprovechar por las mujeres que lidian con la sobrecarga de tareas domésticas y deben optimizar sus tiempos. De este modo, ellas van quedando excluidas de actividades informales en las cuales se forjan vínculos decisivos, circula información valiosa y se toman decisiones relativas al trabajo.

i) Falta de modelos a seguir: “ser la única”

No disponer de modelos de rol a seguir, “ser la única” en el equipo de trabajo o “ser la única” madre que desarrolla una carrera profesional en su comunidad son factores que producen en las mujeres la sensación de “ser diferentes” y representan grandes desafíos en las etapas medias de su carrera (Ott, 2019).

Por el contrario, tener más mujeres en puestos de decisión tiene un efecto multiplicador del liderazgo femenino. Por cada mujer que ocupa un lugar entre los puestos más altos de la organización, se triplican las posibilidades de tener mujeres en puestos de liderazgo senior, según estudios realizados por Deloitte (2020). En Estados Unidos, McKinsey (2021) encontró que es el doble de probable que las mujeres líderes (en comparación con los varones líderes) dediquen tiempo a trabajar por la diversidad e inclusión, como actividad extra a sus responsabilidades laborales formales.

j) Falta de visibilidad

Las mujeres en general experimentan más dificultad para “hacerse visibles”. Eso se relaciona con los valores y los roles en torno a los cuales las mujeres son socializadas (la

modestia, la abnegación, el trabajo invisible al interior del hogar, el mandato de “ser para otros”, asociado a las responsabilidades de cuidado, etc.). Por ello, para impulsar el avance de las mujeres e inspirar a futuras generaciones de mujeres líderes es primordial dar **visibilidad** a las mujeres en la industria financiera, por ejemplo, fomentando su participación en conferencias o medios de comunicación para que hablen sobre temas financieros. Es necesario cambiar el paradigma sobre cómo se ve una persona experta y líder en finanzas (Ott, 2019).

k) Dificultad para expresar la propia opinión

Aun cuando ocupen puestos de poder, muchas mujeres siguen experimentando dificultad para argumentar y expresar su propia opinión y dudan del valor de lo que tienen para decir. Esto se acentúa en reuniones con mayor presencia de varones (Vidal, 2019).

Este “límite en lo expresable” que enfrentan las mujeres no se relaciona con características naturales de ellas, sino con el modo diferencial en que varones y mujeres son socializados/as. Mientras las niñas son alentadas a ser amables, cálidas y dulces en el hablar, a los niños se les exhorta a mostrarse asertivos y confiados.

Las instituciones educativas y los procesos de enseñanza-aprendizaje contribuyen a reproducir y legitimar estereotipos de género en cuanto a la posición social de hombres y mujeres (Acuña, 2008).

En la sociedad en general y en las organizaciones en particular, históricamente la autoridad y legitimidad han sido asignadas a los varones como oradores (Smith, 1987); en consecuencia, se observa una subrepresentación de mujeres en roles que implican el uso de la palabra. Por ejemplo, en los medios de comunicación, solo el 24% de las voces expertas en las noticias corresponden a mujeres, según el Proyecto de Monitoreo Global de Medios (2020).

Estudios desde la sociolingüística revelan que “las mujeres tienden a ser menos agresivas en el discurso, a buscar el consenso de los demás sobre sus dichos, y evidencian un estilo más interrogativo. Ello revela un habla femenina que se oculta y se distancia de su propio decir, un habla que oculta a la mujer como sujeto que produce el discurso” (Vidal, 2019:80).

Es fundamental desnaturalizar esta dificultad que encaran las mujeres como sujetos hablantes, reconocer su origen sociocultural y trabajar para que las mujeres y las niñas sean empoderadas en el uso de la palabra desde instancias iniciales de los procesos de socialización. Las organizaciones pueden contribuir a ello a través de la implementación de prácticas inclusivas en reuniones de trabajo y también a través de campañas de comunicación y talleres de concientización sobre la temática.

l) Mentorías y “sponsoreo” para ser legitimadas

Si bien recibir mentorías es beneficioso tanto para varones como para mujeres, el impacto es distinto para mujeres, particularmente en industrias masculinizadas (con baja representación femenina) o culturas altamente competitivas del tipo “arriba o afuera” (*up or out*), tal como evidencia el estudio realizado por Ramaswami et al. (2010) en diversos países de América. Una práctica que aún sucede en dichas industrias, es que las mujeres requieren ser legitimadas y “sponsoreadas” a través de mentores varones poderosos que estén bien vinculados y tengan alta visibilidad.

m) La norma masculina y la eterna inadecuación de las mujeres

Muy masculina o muy femenina. Nunca adecuad.

En las organizaciones, los atributos valorados para ser líder son aquellos asociados a lo masculino (mostrarse competitivo, asertivo, controlar las emociones, etc.). No obstante, a lo largo del tiempo estos se han presentado como universales y neutrales al género.

Este fenómeno, denominado “piensa gerente-piensa varón”, se estudia desde los años 70 en Estados Unidos, pero no ha perdido vigencia: los hombres siguen siendo considerados como líderes prototípicos, mientras que las mujeres deben probar permanentemente que pueden serlo (Schein, 1973, 1975; Braun et al., 2017; Catalyst, 2007).

En este contexto, los discursos y prácticas organizacionales son ambivalentes para las mujeres porque, por un lado, se espera de ellas que “asuman patrones masculinos de comportamiento” y, por otro lado, “que preserven sus características femeninas” (Gherardi & Poggio, 2001:257). Así, para las mujeres que desarrollan una carrera corporativa es más complejo encontrar un estilo de liderazgo con el que se sientan cómodas y que, a su vez, sea valorado, pues “si una mujer se comporta como un colega hombre es posible que sea considerada agresiva, mientras que, si adopta una postura contraria será percibida como femenina” (CEPAL, 2017:47). Es decir, ellas se enfrentan a opciones contradictorias: “ser femeninas” vs. “ser gerenciabiles” y, como sugiere Catalyst (2007:1), “no importa qué directriz siga, la respuesta va a ser interpretada como incorrecta”.

n) Violencia y acoso por motivos de género

Las encuestas nacionales disponibles en América Latina y el Caribe señalan “que entre el 63% y el 76% [de las mujeres y las niñas] han experimentado algún episodio de violencia por razón de género en distintos ámbitos de su vida” (CEPAL, 2022:4).

La violencia por razón de género es una de las violaciones más generalizadas a los derechos humanos en el mundo, se vincula con desigualdades estructurales de poder y tiene graves consecuencias para las mujeres, dado que les impide participar en igualdad de condiciones en el mercado de trabajo y la sociedad en general (ONU Mujeres, s.f.).

La violencia no se limita a sus expresiones físicas, sino que adopta múltiples modos, entre ellos, la violencia psicológica, sexual, económica, patrimonial, política y simbólica. Algunas formas de violencia son más evidentes y otras, más sutiles, pero no menos dañinas.

Con respecto a la violencia simbólica, la Ley N° 26.485 en Argentina la define como aquella que “a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad”.

Uno de los ámbitos en los que se manifiesta la violencia contra las mujeres es el laboral, en el que se provoca un impacto directo no solo en el bienestar de ellas, sino en sus posibilidades de avanzar hacia puestos de dirección.

El Convenio Nro. 190 de la OIT y la Recomendación Nro. 206 que lo acompaña establecen las pautas para abordar con amplitud la problemática de la violencia en el mundo del trabajo y hacen mención específica a la violencia y acoso por razón de género. En su artículo 1, dicho

instrumento define violencia y acoso por razón de género como “la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual” (OIT, 2019a).

La violencia en el lugar de trabajo, que perjudica en medida desproporcionada a las mujeres, cuenta con múltiples expresiones: trato hostil o humillante, acoso sexual, trato condescendiente y menosprecio, etc. El lenguaje sexista contribuye a la desvalorización sistemática de las mujeres y somete a cada mujer a la desmoralización cotidiana en el entorno laboral. Esto erosiona la legitimidad de las mujeres que buscan posicionarse como líderes en las carreras corporativas.

A pesar de que estas prácticas están muy extendidas en las organizaciones, no suelen ser reportadas por miedo a la vergüenza pública de la víctima, a la desconfianza o a las represalias sociales o laborales (Human Rights Watch, s.f.).

El Convenio Nro. 190 insta a las organizaciones empleadoras a propiciar un ambiente de trabajo libre de acoso y de violencia de género y también las llama a reconocer la violencia doméstica, y, en lo posible, a implementar acciones para mitigar su impacto.

Anexo 2: Contexto de cada país participante (inventario de marco normativo, iniciativas y actores claves)

ARGENTINA	
Contexto general en relación con la inclusión de género y los derechos de las mujeres	
Reconocimiento	Plan Nacional de la Igualdad en la Diversidad 2021-2023 . Busca “crear condiciones de igualdad sustantiva en la diversidad para que las mujeres y LGBTI+ puedan acceder a sus derechos y ejercerlos de manera libre, justa e igualitaria” ¹³ .
Violencia	Ley 26485/2009 , Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales . Se propone garantizar el derecho de las mujeres a vivir una vida libre de violencia a través del desarrollo de políticas de carácter institucional. La ley establece que el Consejo Nacional de la Mujer será responsable de efectivizar lo dispuesto. Se crea el Observatorio de la Violencia Contra las mujeres. Ley 27499/2018 , Ley Micaela de capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del Estado . Dicha capacitación a todos/as los/as empleados/as y funcionarios/as públicos/as, de todos los niveles y jerarquías, aborda temas de género y de violencia contra las mujeres.
Representación y participación	Ley 27412/2017 , Ley de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política . Tiene como finalidad equilibrar la representación de hombres y mujeres en cargos políticos.
Cuidado	Ley 27532/2019 , crea la Encuesta Nacional del Uso del Tiempo como un módulo de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), a fin de recolectar y cuantificar información con perspectiva de género sobre el aporte económico del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado fuera del mercado. Mesa Interministerial de Políticas de Cuidado, 2020 . Integrada por 15 ministerios y organismos del Estado y cuyo objetivo es diseñar una estrategia del Poder Ejecutivo Nacional que contribuya a redistribuir y reconocer el cuidado como una necesidad, un trabajo y un derecho.
Todos los sectores	
Reconocimiento	Programa Nacional IGUALAR para la Igualdad de Género en el Trabajo, el Empleo y la Producción, 2020 . Su propósito es “reducir las brechas y segregaciones estructurales de género que existen en el mundo del trabajo, el empleo y la producción, desde una mirada interseccional y de derechos humanos”. ¹⁴

¹³ Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2021:77)

¹⁴ Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2020:4)

ARGENTINA

Violencia	<p><u>Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo, Convenio Nro. 190 de la OIT, 2021.</u> “Convenio que protege a los trabajadores y a otras personas en el mundo del trabajo, con inclusión de los trabajadores asalariados según se definen en la legislación y la práctica nacionales, así como a las personas que trabajan, cualquiera que sea su situación contractual, las personas en formación, incluidos los pasantes y los aprendices, los trabajadores despedidos, los voluntarios, las personas en busca de empleo y los postulantes a un empleo, y los individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador”.</p>
Cuidado	<p><u>Licencia paga de maternidad/paternidad:</u> 90 días para madres y 2 días para padres.</p> <p>En el contexto de COVID-19, surgieron una serie de leyes que buscaron reducir el impacto de las responsabilidades del cuidado en las mujeres, entre las que destacan:</p> <p><u>Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), 2020.</u> La iniciativa incluyó tres pagos y se priorizó su otorgamiento a las mujeres en los casos en que la prestación fuera solicitada por más de un miembro del hogar¹⁵.</p> <p><u>Resolución 207/2020.</u> En el contexto COVID, esta medida suspende la obligación de asistencia al lugar de trabajo, busca disminuir el nivel de exposición de trabajadores y trabajadoras usuarios de los servicios de transporte y contener la propagación de la infección. Específicamente, en su artículo 3 establece que “mientras dure la suspensión de clases en las escuelas [...] se considerará justificada la inasistencia del progenitor, progenitora, o persona adulta responsable a cargo, cuya presencia en el hogar resulte indispensable para el cuidado del niño, niña o adolescente”.</p> <p><u>Ley 27755, Régimen legal del contrato de teletrabajo, 2020.</u> “Contempla la interrupción de las tareas por motivos vinculados a cuidados de menores de 13 años, personas con discapacidad o personas mayores u horarios compatibles con ellas. La ley es reglamentada por el <u>Decreto 27/2021</u> y también promueve la corresponsabilidad”¹⁶.</p>
Sector financiero	
Acceso a servicios	<p><u>Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-23.</u> Busca “promover el acceso universal a los bienes y servicios financieros, y su uso responsable y sostenible, desde una perspectiva social, federal, contemplando el género y la diversidad”¹⁷, para lo cual se consideran acciones de capacitación dirigidas al personal de instituciones financieras.</p>
Inclusión de género e igualdad de oportunidades	<p><u>Convenio de cooperación técnica para desarrollar actividades en materia de políticas de género, igualdad, diversidad y prevención de situaciones de violencia entre el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGyD).</u> La colaboración se centra en implementar acciones del <u>Programa Nacional IGUALAR para la Igualdad de Género en el Trabajo,</u></p>

¹⁵ Zibecchi, C. (2022)

¹⁶ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2021:117)

¹⁷ Ministerio de Economía Argentina (2020:2)

ARGENTINA

[el Empleo y la Producción, 2020](#). Promueve el “desarrollo de dispositivos de acompañamiento a las empresas con voluntad de impulsar políticas de igualdad de género en su organización”¹⁸.

Creación de la [Gerencia de Promoción de Políticas de Género, Resguardo del Respeto y Convivencia Laboral, 2020](#). Su propósito es “promover, desarrollar e implementar políticas respetuosas de los derechos, géneros, diversidad e igualdad dentro de la organización y del sector financiero en general”¹⁹.

- [Comunicación "A" 7100/2020](#). Disposición del Banco Central que establece que tanto bancos como otras entidades financieras deben buscar la paridad de género en el ámbito laboral, particularmente en puestos de toma de decisión tales como directorios, alta gerencia y en el resto de la organización. Así como también promover una formación con perspectiva de género en su personal.
- [Guía del Banco Central de la República Argentina para una comunicación inclusiva](#). Se orienta a “reconocer el lenguaje inclusivo en cualquiera de sus modalidades como recurso válido en las comunicaciones, expedientes, formularios, documentación y producciones de la institución”²⁰.

BOLIVIA

Contexto general en relación con la inclusión de género y los derechos de las mujeres

Reconocimiento

[Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres Construyendo la Nueva Bolivia para Vivir Bien”, 2008](#). El mismo se propone identificar los problemas que afectan a las mujeres y plantear una estrategia para superarlos. Reconoce el aporte que ellas hacen al desarrollo del país y sugiere expresar dicho reconocimiento en la “igualdad de oportunidades para el acceso a servicios, la plena participación en espacios de decisión, en la distribución equitativa de los recursos económicos, tecnológicos y patrimoniales, creándose las condiciones para una vida libre de violencia en razón de género.”²¹.

Representación y participación

[Política de paridad y alternancia de género en los órganos de elección del Estado Plurinacional de Bolivia y en las instancias políticas intermedias, 2013](#). Busca “garantizar la participación de las mujeres en los órganos de elección del Estado y en las directivas de partidos y agrupaciones políticos [sic]”²².

Violencia

[Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia, 2013](#). “Tiene por objeto establecer mecanismos, medidas y políticas integrales de prevención, atención, protección y reparación a las mujeres en situación de violencia, así como la persecución y sanción a los agresores, con el fin de garantizar a las mujeres una vida digna y el ejercicio pleno de sus derechos para Vivir Bien”²³.

¹⁸ Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2020:10)

¹⁹ Banco Central de la República Argentina (2020, Mayo 11).

²⁰ Banco Central de la República Argentina (2020, Agosto 6).

²¹ Viceministerio de Género y Asuntos Generacionales (2008: viii)

²² Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe (2013:3)

²³ Ley 348 de 2013. Art. 2.

BOLIVIA

Cuidado	Artículo 338 de la Constitución boliviana , 2009. Reconoce el trabajo del hogar como fuente de riqueza y establece el deber de cuantificarlo en las cuentas públicas. Todavía no existen ni la institucionalidad ni el presupuesto suficientes para valorar el aporte del cuidado familiar a la producción y reproducción social mediante una política pública específica.
Todos los sectores	
Cuidado	<p>Licencia paga de maternidad/paternidad: 90 días de maternidad y 3 días de paternidad.</p> <p>Ley 3460 de Fomento a la Lactancia Materna y Comercialización de sus Sucesdaneos, 2006. En su artículo 5 establece que las instituciones públicas y privadas, tienen la obligación de "a) Permitir a las madres en período de lactancia llevar a sus bebés a sus fuentes de trabajo y de estudio, para que proporcionen lactancia materna exclusiva durante los seis (6) primeros meses de vida. b) Otorgar a las madres en período de lactancia, el descanso establecido en la Ley General del Trabajo, en caso de que éstas no lleven a sus bebés a sus centros de trabajo. c) Adecuar ambientes en los lugares de trabajo y estudio, para que las madres con niños lactantes menores de seis meses puedan amamantar en condiciones óptimas."²⁴.</p>
Sector financiero	
Acceso a servicios	Ley 393 de servicios financieros "tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de la políticas de desarrollo económico y social del país" ²⁵ . Específicamente establece que el acceso a servicios financieros debe ser "con trato equitativo, sin discriminación por razones de edad, género , raza, religión o identidad cultural" ²⁶ .

²⁴ Ley 3460 de 2006. Art. 5.²⁵ Ley 393 de 2013. Art. 1.²⁶ Ley 393 de 2013. Art. 74.

COLOMBIA

Contexto general en relación con la inclusión de género y los derechos de las mujeres

<p>Reconocimiento</p>	<p>Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres 2020-2030. Busca “asegurar el pleno goce de los derechos de las mujeres colombianas garantizando el principio de igualdad y no discriminación, teniendo en cuenta las particularidades urbana y rural, afrocolombiana, negra, palenquera y raizal, indígena, campesina, Rrom, así como a las mujeres de diversas opciones sexuales y a aquellas que se encuentran en situación de especial vulnerabilidad, como las mujeres en situación de desplazamiento, discapacidad, las mujeres cabeza de familia, las madres gestantes y las víctimas de diversas formas de violencia basadas en género”.²⁷ Su eje principal es posibilitar que haya más mujeres en la economía</p>
<p>Representación y participación</p>	<p>Ley 581 sobre cupos de género en empresas en las que el Estado es accionista, 2000. Establece que las empresas estatales, las empresas en las que el Estado es el accionista mayoritario y todas las entidades gubernamentales deben tener al menos un 30% de representación de mujeres en los puestos de toma de decisiones, incluido el directorio. Sin embargo, esta Ley no incluye los cargos electivos legislativos.</p> <p>Ley 1475 / 2011. Establece el cupo de al menos 30% en las listas de candidaturas para elecciones a cuerpos colegiados.</p>
<p>Violencia</p>	<p>Ley 1257 /2008 cuyo objeto es “la adopción de normas que permitan garantizar para todas las mujeres una vida libre de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado, el ejercicio de los derechos reconocidos en el ordenamiento jurídico interno e internacional, el acceso a los procedimientos administrativos y judiciales para su protección y atención, y la adopción de las políticas públicas necesarias para su realización”²⁸.</p> <p>Mesa Interinstitucional para Erradicar la Violencia contra las Mujeres. 2010. Su propósito es “aunar esfuerzos para la articulación, coordinación y cooperación entre las entidades, a fin de lograr la atención integral, diferenciada, accesible y de calidad a las mujeres víctimas de la violencia, para lo cual determinará las pautas de su funcionamiento”²⁹ a través de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM).</p>
<p>Todos los sectores</p>	
<p>Cuidado</p>	<p>Política Pública Nacional de Equidad de Género para las Mujeres 2020-2030. Reconoce que “para lograr igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, es necesario balancear y compartir la carga de las labores de cuidado entre mujeres y hombres”³⁰. Esto, a través de política pública y desde las empresas.</p>

²⁷ Alta Consejería Presidencial Para la Equidad de la Mujer (2012:55)

²⁸ Ley 1257 de 2008. Art. 1.

²⁹ Decreto 164 de 2010. Art. 1.

³⁰ Alta Consejería Presidencial Para la Equidad de la Mujer (2012:57)

COLOMBIA

Cuenta con las licencias [de maternidad y paternidad](#) más extendidas en la región: maternidad de dieciocho semanas / 126 días y “el esposo o compañero permanente tiene derecho a 8 días hábiles de licencia remunerada de paternidad”³¹.

[Ley 1823](#)/ 2017. Establece la estrategia **Salas Amigas de la Familia Lactante del Entorno Laboral** en entidades públicas territoriales y empresas privadas.

ECUADOR

Contexto general en relación con la inclusión de género y los derechos de las mujeres

Reconocimiento	Agenda Nacional para la Igualdad de las Mujeres y Personas LGBTI 2018-21 . Documento marco de planificación a fin de transversalizar el compromiso por la igualdad y no discriminación
Violencia	Ley Orgánica para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres , 2018. “Reorienta el abordaje de la violencia de género y promueve una institucionalidad que cuente con un Sistema Nacional de prevención y erradicación de violencia contra las mujeres, considerando los ámbitos de prevención, atención, protección y reparación” ³² .
Representación y participación	Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador, Código de la Democracia, 2009 Incorpora la paridad en las listas y acciones afirmativas, tales como paridad en nombramientos de cargos públicos, así como en partidos y movimientos. Asimismo, “establece como impedimentos para ser candidatos/as el haber ejercido violencia de género e incumplir con los pagos de alimentos de hijos e hijas” ³³ .
Todos los sectores	
Violencia	Convenio sobre la Eliminación de la Violencia y el Acoso en el Mundo del Trabajo, Convenio 190 de la OIT, 2021 . “Primer tratado internacional en abordar de manera específica y exhaustiva las violencias y el acoso en el ámbito laboral” ³⁴ .
Cuidado	La Constitución hace alusión al trabajo de cuidado, y en particular, al no remunerado. Declara que el Estado deberá “promover un régimen laboral que funcione en armonía con las necesidades del cuidado humano, que facilite servicios de cuidado infantil, de atención a las personas con discapacidad y otros necesarios para que las personas puedan trabajar” ³⁵ . La licencia de maternidad en Ecuador es de 12 semanas, menor a la que recomienda la OIT (14 semanas). Sin embargo, la licencia

³¹ Accounter (2015)

³² Consejo Nacional para la Igualdad de Género (2018:25)

³³ Consejo Nacional para la Igualdad de Género (2018:29)

³⁴ Ministerio de las Mujeres, Géneros, y Diversidad (2021:24)

³⁵ CEPAL (2016: 27)

ECUADOR

	de paternidad es de 10 o 15 días, superior a la mayoría de los países de la región.
Sector financiero	
Acceso a servicios	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2024 . Reconoce a las mujeres como grupo prioritario de la estrategia, la cual se focaliza en transformar el servicio para garantizar un acceso igualitario.
Inclusión de género e igualdad de oportunidades	Política de Equidad e Igualdad de Género del Banco Central del Ecuador , 2020. Considera la equidad de género como un eje de la acción institucional y como el pilar para la construcción de una cultura organizacional.

PERÚ

Contexto general en relación con la inclusión de género y los derechos de las mujeres	
Reconocimiento	<p>Ley 28983 de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres ("LIO") / 2007. Establece "el marco normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad"³⁶.</p> <p>Política Nacional de Igualdad de Género para abordar causas y efectos de la discriminación contra las mujeres, 2019. Incluye el compromiso de implementar un sistema nacional de cuidados</p>
Violencia	<p>Ley 26260 de Protección frente a la Violencia Familiar / 1993. "Establece la política del Estado y de la sociedad frente a la violencia familiar, así como las medidas de protección que correspondan"³⁷.</p> <p>Ley 27942 de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual / 2003. "Tiene por objeto prevenir y sancionar el hostigamiento sexual producido en las relaciones de autoridad o dependencia, cualquiera sea la forma jurídica de esta relación"³⁸.</p>

³⁶ Ley 28983 de 2007, Art. 1.

³⁷ Ley 26260 de 1993, Art. 1.

³⁸ Ley 27942 del 2003. Art. 1

PERÚ	
Representación y participación	Ley 31030 por la que se modifican normas de la legislación electoral para garantizar paridad y alternancia de género en las listas de candidatos Busca asegurar que exista paridad y alternancia de género en la lista de candidatos a cargos elegibles tales como Presidencia, Vicepresidencia de la República, legisladores en el Congreso y Parlamento Andino, gobernador y vicegobernador regional. Para ello establece, entre otras cuestiones, pautas de alternancia y orden en que deben aparecer hombres y mujeres en la lista, así como cupos.
Todos los sectores	
Cuidado	La licencia de maternidad en Perú es de 98 días, y la licencia de paternidad , de 4 días.
Sector financiero	
Acceso a servicios	Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) / 2019. Cuya visión es: "Mejorar el bienestar económico de la población a través de los beneficios que genera su inclusión en un sistema financiero formal, considerando los enfoques interculturales, territorial y de género." ³⁹

Tabla 18. Marco normativo sobre igualdad de género por país.
Fuente: elaboración propia

³⁹ Decreto Supremo Nro. 255-2019-EF (2019:7)

Actores relevantes en la promoción de la participación de las mujeres

Organizaciones internacionales

En el sector financiero, las **agencias y la banca de desarrollo** han jugado un rol central, al ofrecer recursos e incentivos para fomentar la igualdad de género. Por medio de programas e iniciativas, acompañan a los actores nacionales en la adopción de nuevas prácticas, la incorporación y revisión de políticas, así como la adquisición de capacidades necesarias para implementarlas en diferentes contextos institucionales.

Algunas de las organizaciones internacionales claves se mencionan a continuación.

1. **ONU Mujeres, Oficina Regional de las Américas y el Caribe.** Ejecuta un Plan Estratégico 2022–2025 de ONU Mujeres en la región, cuyo objetivo es asegurar la acción urgente y sostenida para alcanzar la igualdad de género y fomentar el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas, así como apoyar la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU Mujeres, 2021c). La Oficina pone en marcha proyectos con gobiernos nacionales de la región, además de bancos y otros actores del sector privado. Un programa con mucho impacto en la región ha sido el [Programa "Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio"](#), que buscó brindar asistencia a las empresas en el desarrollo de prácticas orientadas a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. De los países considerados en el presente estudio, solo Argentina participó de dicho programa. Las buenas prácticas de las organizaciones participantes se pueden consultar en los Informes de buenas prácticas de empresas WEPs (ONU Mujeres, 2019, 2021).
2. La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)** se ha constituido como un actor relevante en la región. Impulsa distintas iniciativas para estimular la inclusión de las mujeres en las empresas e instituciones, promoviendo medidas que reducen las barreras que ellas enfrentan para desarrollar su carrera, con el fin de que se facilite su acceso a puestos de liderazgo. En este sentido, destacan:
 - El Convenio Nro. 190 de la OIT y la Recomendación Nro. 206 que lo acompaña que abordan la violencia y el acoso en el mundo laboral, en los ámbitos público y privado con el fin de promover espacios de trabajo libres de violencia y acoso y hacen mención específica a la violencia y acoso por razón de género (OIT, 2019a, 2019b). De los países cubiertos en este estudio, han ratificado el Convenio Argentina y Ecuador.
 - El Convenio Nro. 156 de OIT (1981) sobre los trabajadores con responsabilidades familiares expresa, en su Artículo 3, que los signatarios deberán incorporar en las políticas nacionales objetivos que permitan que “las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo, ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales”, de modo que se eliminen las formas existentes de discriminación laboral y ocupacional. Todos los países estudiados en este reporte lo han ratificado con excepción de Colombia.

- 3. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**, a través de la División de Género y Diversidad, persigue el objetivo de “promover la igualdad de género, el desarrollo con identidad de los pueblos indígenas y la inclusión de las personas con discapacidad, Afrodescendientes y la población LGBTQ+” (BID, s.f.a). La Iniciativa de Paridad de Género (IPG), es “un modelo de colaboración público-privada, de alto nivel, que busca apoyar a países interesados en reducir la brecha económica de género” (BID, s.f.b). Dicha iniciativa fue creada por el World Economic Forum (WEF), el cual se alió en 2016 con el Banco Interamericano de Desarrollo para aplicar estas iniciativas en América Latina. La IPG tiene como propósito alcanzar la igualdad de género en el mercado laboral, incidiendo en la elaboración de políticas públicas inteligentes y en el planteamiento de prácticas empresariales inclusivas para “a) incrementar la participación de las mujeres en la fuerza laboral; b) reducir la brecha salarial de género; c) promover la participación de mujeres en puestos de liderazgo” (BID, s.f.b). Dentro de los países analizados en este reporte, actualmente solo existen IPG en Argentina, mientras que otras están en construcción en Colombia y Perú.
- 4. Corporación Financiera Internacional (IFC)**. Fomenta la igualdad de género mediante inversión y asesoramiento y efectúa alianzas globales sobre distintos temas, entre los que se encuentran: inclusión financiera, digitalización, venture capital y private equity, responsabilidades de cuidado, etc. También realiza investigaciones para reforzar el caso de negocio que contribuya a cerrar las brechas de género y destaca las formas en que las empresas pueden beneficiarse al invertir en mujeres como líderes, empleadas, empresarias, clientas y socias de la comunidad (IFC, 2019a). En América Latina y el Caribe, como parte de su programa Women on Boards and in Business Leadership (WBBL), IFC ofreció talleres para mujeres en directorios en Colombia y Perú, donde se asociaron con aliados locales para generar contenido específico por país. Asimismo, IFC participó en los eventos anuales *Toca la campana por la igualdad de género* con las bolsas de valores de Argentina, Brasil, Colombia y Perú (IFC, 2019b).
- 5. Alianza para la Inclusión Financiera (AFI)**. Respaldó el Plan de Acción de Denarau en 2016, como parte de los esfuerzos para avanzar hacia la reducción de la brecha de género en la inclusión financiera. Las acciones contenidas en el Plan se enfocan en la promoción de políticas inteligentes y el aprovechamiento del éxito de la plataforma de aprendizaje e intercambio entre pares de la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI, 2019). Los miembros de la AFI también respaldaron la Declaración Maya (AFI, 2017), iniciativa global lanzada en 2011 para la inclusión financiera responsable y sostenible. Mediante esta Declaración, los gobiernos de los países en desarrollo y emergentes se comprometieron a una serie de medidas para hacer progresar la agenda de inclusión financiera.
- 6. Alianza Financiera para las Mujeres (FAW, *Financial Alliance for Women*)** es la red líder de organizaciones financieras dedicadas a promover las finanzas para las mujeres. Cuenta con miembros en más de 135 países, incluidos Argentina, Colombia y Ecuador. Las acciones de la organización tienen un enfoque de beneficio mutuo, en el que las organizaciones financieras hacen crecer sus negocios acelerando el poder financiero de las mujeres. Entre las actividades de la red está la creación de plataformas en las cuales los miembros aprenden de las experiencias de las y los

demás y publican sus propios datos e investigaciones. Además, se promueve el cambio de políticas globales.⁴⁰

ARGENTINA		
Sector	Actor	Iniciativa
Público (gobiernos, entes reguladores)	Dirección Nacional de Inclusión Financiera y Financiamiento Social del Ministerio de Economía de la Nación	Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) ⁴¹
	Superintendencia de Seguros de la Nación	Mesa de Políticas con Perspectiva de Género y Diversidad
	Secretaría de Asuntos Económicos y Financieros Internacionales del Ministerio de Economía de la Nación	Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles (MTFS) de Argentina
	Banco de la Nación Argentina	Comisión de Género, Diversidad e Igualdad Índice de paridad de género
	Banco Central de la República Argentina	Firma de la Declaración Maya por la Inclusión Financiera de la AFI Creación de la Gerencia de Promoción de Políticas de Género, Resguardo del Respeto y Convivencia Laboral Aprobación del " Protocolo de intervención ante situaciones de violencia, acoso y/o discriminación " Investigación del avance en materia de género en las organizaciones bancarias y financieras en el marco de la Norma A 7100 sobre gobierno societario en entidades financieras
Privado (empresas, instituciones financieras, cámaras)	Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros (FEMS)	Espacio para compartir buenas prácticas orientado a promover cambios en las empresas de la industria del seguro a través de la implementación de políticas de género.
	Bolsas y Mercados Argentinos	Panel de Gobierno Corporativo
		Índice de Sustentabilidad
		Campanazo en favor de la Igualdad de Género
Bancos privados	Protocolo de finanzas sostenibles	

⁴⁰ The Financial Alliance for Women (s.f.).

⁴¹ [Articula su implementación con representantes de la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina, la Asociación de Bancos de la Argentina, la Asociación de la Banca Especializada y la Asociación de Bancos Argentinos.](#)

ARGENTINA		
Sector	Actor	Iniciativa
		Convoca a la participación de personal interesado de los bancos adheridos al Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina - equipo de diversidad e inclusión
	Cámara de la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA) y la Asociación de Bancos Argentinos (ADEBA)	Cuentan con comisiones de diversidad e inclusión / género y brindan capacitaciones sobre género. ⁴²
BOLIVIA		
Sector	Actor	Iniciativa
Público (gobiernos, entes reguladores)	<u>Servicio Plurinacional de La Mujer y la Despatriarcalización "Ana María Romero"</u>	El Servicio "tiene por finalidad monitorear, realizar seguimiento y evaluar el cumplimiento de las políticas públicas hacia la despatriarcalización a favor del ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres; promover la erradicación de todo tipo de violencia y formas de discriminación contra la mujer" ⁴³ .

⁴² Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina (2021).

⁴³ Decreto Supremo Nro. 3774 de 2019, Art. 3.

COLOMBIA		
Sector	Actor	Iniciativa
Público (gobiernos, entes reguladores)	Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer	La Consejería es el mecanismo nacional que busca impulsar la igualdad de oportunidades y el avance de las mujeres a través del diseño e implementación de políticas públicas. También fomenta la participación social y política de las mujeres en las organizaciones donde ellas se desempeñen.
	Consejo Asesor Presidencial de Empresarias Colombianas	El Consejo funciona en el ámbito de la Vicepresidencia de la República y tiene por objetivo asesorar al Presidente acerca de políticas y medidas que permitan mejorar la empleabilidad y competitividad de las mujeres como empleadas en el mercado laboral y como empresarias o emprendedoras. De este modo se busca impulsar el empoderamiento de ellas.
	Alianza para la Inclusión Financiera (AFI)	Colombia firma la Declaración Maya por la inclusión financiera de la AFI sumándose así a la alianza.
Privado (empresas, instituciones financieras, cámaras)	Bolsa de valores	Campanazo en favor de la Igualdad de Género
	Aequales	Empresa que provee herramientas para el cierre de brechas de género en el ámbito laboral en Latinoamérica. Anualmente realizan el Ranking PAR (gratuito), una medición sobre el estado en materia de género de las organizaciones que completan la encuesta. Esta herramienta sirve para medir los avances en el trabajo de género de los participantes a nivel individual y por país.
	Women in Connection	Organización de mujeres líderes que “busca el empoderamiento de las mujeres y de su rol en el sector empresarial, público y en la sociedad civil” ⁴⁴ .
	Club del 30% Colombia	Iniciativa que tiene como “objetivo conseguir la cuota mínima de participación femenina del 30% en las juntas directivas de las empresas para 2026” ⁴⁵ .
	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	ANDI impulsa la Equidad de Género en las empresas a través de diversas acciones: Foros Nacionales de equidad de género, difusión de conocimiento y buenas prácticas, creación de comités especializados, etc.
	Deloitte	El programa de Liderazgo Incluyente (LiDin) “surge en respuesta a la nueva realidad a la que se enfrentan las empresas, y que impulsa modelos de liderazgo que se adapten a la diversidad actual” ⁴⁶ .

⁴⁴ Women in Connection (s.f.).

⁴⁵ 30%Club (s.f.).

⁴⁶ Deloitte (s.f.).

ECUADOR		
Sector	Actor	Iniciativa
Público (gobiernos, entes reguladores)	Consejo Nacional para la Igualdad de Género	Mecanismo especializado del Estado , “responsable de asegurar la plena vigencia y el ejercicio de los derechos de las mujeres y personas LGTBIQ+, consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos” ⁴⁷ .
	Superintendencia de Bancos del Ecuador	Firma la Declaración Maya por la inclusión financiera de la AFI.
	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Firma la Declaración Maya por la inclusión financiera de la AFI. Norma de Control para la Protección de los Derechos de los Socios, Clientes y Usuarios Financieros desde la Inclusión Financiera con Perspectiva de Género
Privado (empresas, instituciones financieras, cámaras)	BanEcuador	Firma la Declaración Maya por la inclusión financiera de la AFI.
	El Talento no Tiene Género	Iniciativa que tiene por objetivo “reconocer y promover las buenas prácticas de las organizaciones en favor de la equidad de género” ⁴⁸ .
	Women for Women Ecuador	Su misión es “promover el desarrollo y liderazgo de la mujer y su mayor presencia en posiciones de alta dirección para fortalecer a las organizaciones” ⁴⁹ .
	Cámara de Industrias y Producción	“El Sello Empresa Segura, libre de violencia y discriminación contra las mujeres es la máxima distinción que se les otorga a las empresas ecuatorianas que promueven la no violencia contra las mujeres y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” ⁵⁰ .

⁴⁷ Consejo Nacional para la Igualdad de Género (s.f.).

⁴⁸ Cámara de Industrias y Producción (2022, Junio 01)

⁴⁹ Women for Women Ecuador (s.f.).

⁵⁰ Sello Empresa Segura Ecuador (2022)

PERÚ		
Sector	Actor	Iniciativa
Público (gobiernos, entes reguladores)	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Órgano estatal cuya "misión es diseñar, establecer, promover, ejecutar y supervisar políticas públicas a favor de las mujeres, niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores, personas con discapacidad y migrantes internos, para garantizar el ejercicio de sus derechos y una vida libre de violencia, desprotección y discriminación, en el marco de una cultura de paz" ⁵¹ .
	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú	Firma la Declaración Maya por la inclusión financiera de la AFI.
Privado (empresas, instituciones financieras, cámaras)	Aequales	Empresa que provee herramientas a empresas para trabajar el tema equidad de género y diversidad como una estrategia de negocio transversal.
	Cámara de Comercio de Lima	La Comisión de Desarrollo de la Mujer Empresaria promueve el "desarrollo de las mujeres y la igualdad de género, a través de su sensibilización, capacitación, empoderamiento y su internacionalización en el mundo de los negocios" ⁵² .

Tabla 19. Iniciativas de igualdad de género y actores claves por país.
Fuente: elaboración propia

⁵¹ Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables. Gobierno de Perú. (s.f.).

⁵² La Cámara (2021, Septiembre 12).

Anexo 3: Encuesta a colaboradores/as (comparativo de países)

Las tablas a continuación muestran el porcentaje de personas que estuvieron “total o moderadamente de acuerdo” con las afirmaciones propuestas.

Los porcentajes consignados en cada columna deben ser leídos como sigue:

- Columna “% total”: respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” de hombres + mujeres + personas no binarias / total de respuestas de hombres + mujeres + personas no binarias
- Columna “% varones”: respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por hombres / total de respuestas de hombres
- Columna “% mujeres”: respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por mujeres / total de respuestas de mujeres
- Columna “% no binari@s”: respuestas “totalmente + moderadamente de acuerdo” emitidas por personas no binarias / total de respuestas de personas no binaria

Sección 1 ⁵³ (respuestas "totalmente + moderadamente de acuerdo")		% total	% varones	% mujeres	% no binari@s
1	Con el pretexto de pedir "igualdad", muchas mujeres buscan privilegios especiales, tales como condiciones de trabajo que las favorezcan a ellas sobre los hombres.				
	Total de los países	33%	42%	26%	32%
	Bolivia	39%	50%	29%	41%
	Colombia	30%	35%	26%	21%
	Perú	28%	39%	19%	50%
	Ecuador	28%	37%	24%	0%
2	La mayoría de las mujeres interpreta comentarios o conductas inocentes como sexistas, es decir, como expresiones de prejuicio o discriminación en contra de ellas.				
	Total de los países	30%	36%	24%	38%
	Bolivia	37%	44%	30%	53%
	Colombia	26%	31%	23%	21%
	Perú	22%	27%	17%	50%
	Ecuador	28%	42%	21%	0%
3	Las mujeres se ofenden muy fácilmente.				
	Total de los países	34%	43%	28%	44%
	Bolivia	42%	54%	33%	59%
	Colombia	30%	35%	26%	29%
	Perú	27%	33%	22%	50%
	Ecuador	34%	42%	30%	0%
4	Muchas mujeres se caracterizan por una pureza que pocos hombres poseen.				
	Total de los países	46%	44%	47%	41%
	Bolivia	51%	49%	52%	53%
	Colombia	46%	47%	46%	36%
	Perú	35%	33%	38%	0%
	Ecuador	42%	42%	43%	0%
5	El hombre está incompleto sin la mujer.				
	Total de los países	40%	52%	31%	35%
	Bolivia	46%	58%	38%	35%
	Colombia	45%	60%	34%	36%
	Perú	24%	34%	17%	50%
	Ecuador	26%	37%	20%	0%
6	Las mujeres exageran los problemas que tienen en el trabajo.				
	Total de los países	23%	35%	13%	35%
	Bolivia	31%	45%	20%	59%
	Colombia	16%	26%	10%	14%
	Perú	17%	27%	10%	0%
	Ecuador	15%	35%	6%	0%

⁵³ No hay datos para Argentina porque las IF participantes de dicho país alcanzaron un grado de respuesta menor al 40%.

Sección 1 (respuestas "totalmente + moderadamente de acuerdo")		% total	% varones	% mujeres	% no binari@s
7	Una vez que una mujer logra que un hombre se comprometa con ella, por lo general intenta controlarlo estrechamente.				
	Total de los países	25%	40%	13%	21%
	Bolivia	33%	50%	19%	29%
	Colombia	21%	36%	11%	14%
	Perú	17%	28%	8%	0%
	Ecuador	17%	37%	8%	0%
8	Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener una mayor sensibilidad moral.				
	Total de los países	52%	49%	55%	41%
	Bolivia	62%	56%	67%	53%
	Colombia	49%	49%	50%	29%
	Perú	40%	36%	43%	50%
	Ecuador	45%	44%	46%	0%
9	Los hombres deberían estar dispuestos a sacrificar su propio bienestar con el fin de proveer seguridad económica a las mujeres.				
	Total de los países	17%	28%	9%	21%
	Bolivia	22%	35%	12%	24%
	Colombia	16%	26%	9%	14%
	Perú	12%	21%	4%	50%
	Ecuador	14%	21%	11%	0%
10	Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener un sentido más refinado de la cultura y el buen gusto.				
	Total de los países	38%	37%	39%	24%
	Bolivia	42%	40%	44%	29%
	Colombia	37%	38%	38%	21%
	Perú	30%	28%	31%	0%
	Ecuador	43%	42%	44%	0%

Tabla 20. Percepciones generales sobre hombres y mujeres (desagregado por país)
Fuente: elaboración propia

Sección 2⁵⁴ (respuestas "totalmente + moderadamente de acuerdo")		% total	% varones	% mujeres	% no binari@s
11	Los estereotipos de género en los procesos de reclutamiento y promoción reducen las oportunidades de que las mujeres sean contratadas o ascendidas.				
	Total de los países	37%	28%	45%	29%
	Bolivia	45%	33%	56%	29%
	Colombia	31%	25%	34%	29%
	Perú	36%	23%	45%	50%
	Ecuador	26%	19%	29%	0%
12	Las mujeres están sobrecargadas con responsabilidades de crianza, lo cual les dificulta conciliar vida y trabajo y afecta su avance hacia puestos de liderazgo.				
	Total de los países	40%	41%	39%	38%
	Bolivia	51%	53%	49%	47%
	Colombia	35%	35%	35%	36%
	Perú	29%	29%	30%	0%
	Ecuador	35%	40%	33%	0%
13	Los varones son considerados la principal fuente de ingresos de sus hogares y, por lo tanto, se priorizan sus aumentos de sueldos y ascensos.				
	Total de los países	24%	24%	24%	21%
	Bolivia	30%	30%	30%	35%
	Colombia	20%	21%	19%	7%
	Perú	19%	15%	22%	0%
	Ecuador	20%	26%	18%	0%
14	Tener jefes/as que motiven a las mujeres, las reconozcan y visibilicen sus logros es clave para el desarrollo de carrera de ellas.				
	Total de los países	74%	69%	77%	74%
	Bolivia	78%	70%	84%	76%
	Colombia	72%	72%	73%	71%
	Perú	70%	67%	73%	100%
	Ecuador	72%	60%	79%	0%
15	No contar con modelos de mujeres en puestos de liderazgo limita la proyección de la carrera de otras mujeres.				
	Total de los países	37%	36%	37%	41%
	Bolivia	42%	40%	43%	47%
	Colombia	33%	32%	33%	36%
	Perú	35%	32%	38%	50%
	Ecuador	30%	33%	29%	0%

⁵⁴ No hay datos para Argentina porque las IF participantes de dicho país alcanzaron un grado de respuesta menor al 40%.

Sección 2 (respuestas "totalmente + moderadamente de acuerdo")		% total	% varones	% mujeres	% no binari@s
16	Los atributos asociados a lo masculino (por ejemplo, asertividad, competitividad, etc.) son los más valorados y premiados en mi organización.				
	Total de los países	26%	24%	28%	24%
	Bolivia	33%	27%	38%	41%
	Colombia	19%	19%	19%	7%
	Perú	27%	23%	29%	0%
	Ecuador	20%	26%	18%	0%
17	Las mujeres no tienen suficiente autoconfianza, y eso reduce sus posibilidades de crecer en su carrera.				
	Total de los países	17%	18%	17%	15%
	Bolivia	24%	25%	23%	24%
	Colombia	11%	10%	11%	7%
	Perú	14%	15%	13%	0%
	Ecuador	18%	23%	16%	0%
18	Las mujeres reciben menos propuestas de trabajos que les brinden visibilidad y contactos claves, y eso afecta sus oportunidades de avanzar en su carrera.				
	Total de los países	30%	22%	37%	32%
	Bolivia	40%	29%	48%	47%
	Colombia	22%	18%	26%	21%
	Perú	26%	16%	35%	0%
	Ecuador	29%	16%	35%	0%
19	Las mujeres generalmente no tienen la experiencia suficiente para ocupar puestos de liderazgo.				
	Total de los países	8%	9%	8%	12%
	Bolivia	12%	11%	12%	18%
	Colombia	5%	7%	3%	7%
	Perú	7%	8%	7%	0%
	Ecuador	9%	9%	9%	0%
20	Los chistes o comentarios sexistas construyen una imagen desvalorizada de las mujeres y erosionan su legitimidad como profesionales y líderes.				
	Total de los países	44%	41%	46%	38%
	Bolivia	46%	43%	49%	35%
	Colombia	41%	40%	41%	43%
	Perú	44%	38%	49%	50%
	Ecuador	50%	49%	51%	0%

Tabla 20. Percepciones sobre las barreras al avance de carrera de las mujeres en su organización (desagregado por país)

Fuente: elaboración propia



implementada por:

 **Sparkassenstiftung Alemana**
LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

