

HERRAMIENTA 1.2

Formular la justificación económica de la diversidad de género

- » **OBJETIVO:** Generar apoyo para las soluciones con perspectiva de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, promotor de la igualdad de género u otro personal pertinente³⁷.

Para obtener el apoyo y recursos a nivel institucional, es fundamental contar con una justificación económica sólida a favor de la diversidad de género, es decir, presentar una imagen clara de cómo el aumento de la diversidad de género, además de brindar apoyo a las mujeres y fortalecer las relaciones comunitarias, permitirá mejorar los resultados de las empresas. La justificación económica sobre la diversidad de género no es estática. Una descripción inicial de la justificación económica puede ayudar a liberar recursos para realizar evaluaciones centradas en el género, cuyos resultados pueden utilizarse para perfeccionar y reforzar dicha justificación. Sin embargo, incluso si se trata de un documento sujeto a modificaciones, es esencial contar con una justificación clara y basada en pruebas sobre cómo una mayor diversidad e igualdad de género puede mejorar a la empresa para obtener la aceptación tanto de la alta gerencia como del personal en general.

La justificación económica debe basarse, inicialmente, en las pruebas disponibles, tanto las obtenidas dentro de la empresa como, si estas aún no se encuentran disponibles, las de empresas comparables. Destacar las áreas conocidas en las que el género podría mejorar los resultados de la empresa o mostrar cómo otras empresas se benefician de una mayor diversidad de género puede ayudar a aumentar el apoyo a las actividades de igualdad de género.

La justificación económica puede incluir las razones operativas por las que la diversidad de género hará que la empresa sea más rentable e innovadora y se integre mejor en la comunidad. Puede basarse en los compromisos o los requisitos legislativos y del sector, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres³⁸, los compromisos de responsabilidad social empresarial, y las leyes y regulaciones locales y nacionales vigentes.

Los siguientes pasos se basan en la publicación de IFC *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development* (Inversión en el empleo de mujeres: Favorable para las empresas, favorable para el desarrollo)³⁹.

Las empresas pueden elaborar la justificación económica en las diferentes etapas del compromiso con la igualdad de género. En el caso de las empresas que se encuentran en las etapas iniciales del proceso de movilización de fondos para comenzar a trabajar en el ámbito de la igualdad de género, el paso 1 será de ayuda para presentar los beneficios que pueden derivarse de la diversidad de género, adaptados a su entorno corporativo específico. Para las empresas que ya realizaron una auditoría de género (**HERRAMIENTAS 1.3 y 1.4**) u otras evaluaciones (**HERRAMIENTAS 1.5, 1.6 y 1.7**), estos

³⁷ Al comienzo del proceso de integración de la perspectiva de género de una empresa, ciertas tareas, como la formulación de la justificación económica de la diversidad de género, pueden estar a cargo de una amplia variedad de personas, según quién dirija estos esfuerzos dentro de la empresa. No hay una persona "correcta": quien inicie el trabajo debe ser alguien que haya reconocido los problemas de equidad de género de una empresa y actúe para abordarlos.

³⁸ Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP) son un conjunto de principios, desarrollados por ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que brindan orientación al sector privado sobre el empoderamiento de las mujeres. Se puede encontrar más información sobre los WEP [aquí](#).

³⁹ IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, págs. 49-50.

hallazgos pueden aportar información valiosa sobre cómo las desigualdades de género afectan a la empresa y las oportunidades para mejorarla. Los pasos 2 y 3 proporcionan orientación adicional sobre cómo utilizar esta información para formular una justificación económica.

Paso 1. Identificar los factores que impulsan la diversidad y la igualdad de género

¿Cuáles son los principales factores para impulsar la mejora de la diversidad y la igualdad de género en su empresa? A continuación, se presentan varias razones frecuentes para emprender una iniciativa de mejora de la diversidad de género:

- **Oportunidades relacionadas con el rendimiento y la rentabilidad:** Se ha demostrado que una fuerza laboral más diversa en cuanto al género aumenta la innovación y la productividad, y mejora el estado de los equipos y los materiales. Para lograr una fuerza laboral fuerte y diversa, es esencial promulgar políticas que ayuden a incorporar a más mujeres a la fuerza laboral y las incentiven a permanecer en ella (lo que reduce la rotación del personal y crea una fuerza laboral experimentada), mediante la proporción de oportunidades equitativas para ascender, recibir beneficios, fortalecer las capacidades, acceder a equipos y lugares de trabajo con perspectiva de género, y contar con trabajo flexible.
- **Sostenibilidad:** ¿La empresa se comprometió a aumentar la diversidad en la fuerza laboral o a contratar personal local? Una mayor diversidad de género puede ayudar a cumplir estos compromisos y mejorar la integración de la empresa dentro de la comunidad.
- **Compromisos del sector:** ¿La empresa se ha sumado a iniciativas del sector o de otro tipo que incluyen compromisos sobre la diversidad de género, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres? El desarrollo de una estrategia y de metas para la diversidad de género ayudará a las empresas a cumplir estos compromisos y mejorar su clasificación competitiva en comparación con otros actores del sector.
- **Requisitos legislativos:** ¿Las leyes del país anfitrión exigen un determinado nivel de diversidad de género o empleo local? Una estrategia proactiva en materia de diversidad de género puede ayudar a las empresas a estar a la vanguardia en cuanto a los compromisos obligatorios y voluntarios.
- **Comparabilidad:** La presentación de las medidas que llevan a cabo otras empresas similares para aumentar la diversidad y la igualdad de género, en particular cuando existen pruebas de que estas medidas generaron mejoras en el desempeño o se correlacionaron con ellas, puede resultar eficaz para resaltar la importancia de promover la igualdad de género.

Paso 2. Formular una justificación económica⁴⁰

En el caso de las empresas que comprenden la necesidad general de la equidad de género, pero en las que los promotores de las cuestiones de género proponen ahora iniciativas específicas y necesitan movilizar apoyo y recursos, se requiere una justificación económica más específica. En los pasos siguientes, se describe cómo formular una justificación económica centrada en las intervenciones. Para ello, se describe cómo los cambios en los indicadores de género específicos podrían afectar los resultados comerciales básicos.

⁴⁰ La información del paso 2 se basa en la publicación de IFC *Investing in Women's Employment*, págs. 49-58.

En el caso de algunas iniciativas, puede ser difícil demostrar una relación causal y específica entre una determinada actividad relacionada con cuestiones de género y los resultados comerciales, sobre todo cuando hay otras variables en juego, como la expansión o la contracción de los mercados, los precios de los productos básicos, o los cambios en los recursos o en el entorno operativo. Puede ser especialmente difícil presentar atribuciones a corto plazo (por ejemplo, que un cambio en la alta gerencia o el aumento de la cantidad de mujeres contratadas tuvo un efecto inmediato en las ganancias) o demostrar los efectos a largo plazo (por ejemplo, cómo afecta a la reputación una política reforzada sobre la diversidad de género). Sin embargo, es importante formular una justificación económica sólida, tanto para generar aceptación como para demostrar la importancia de hacer de la equidad de género un principio empresarial básico en lugar de una iniciativa independiente.

Observación destacable: Demostrar el valor de la participación de las mujeres no debería basarse en la comparación del desempeño de hombres y mujeres. En cambio, debe centrarse en los beneficios de la equidad y la diversidad de género, es decir, en cómo la creación de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres puede beneficiar a la empresa.

Para formular una justificación económica eficaz y centrada en una intervención o en un conjunto de intervenciones específicas, se recomienda seguir el siguiente proceso:

- **Identificar la intervención:** A partir de la evaluación de género, identifique las áreas o iniciativas específicas para tener en cuenta. Podrían incluir, por ejemplo, aumentar la contratación de mujeres, mejorar la seguridad en el lugar de trabajo o modificar las políticas de licencia por motivos familiares. Cuanto más específica sea la iniciativa que se esté examinando, más fácil será determinar el posible impacto que tendrá la modificación de las políticas.
- **Desarrollar una línea de base:** Para cada iniciativa, establezca una línea de base (cuál es la situación de la empresa en ese momento) y determine cómo se presentará la justificación económica. Las opciones incluyen un enfoque de “antes y después”, que permite examinar los cambios en el desempeño con el paso del tiempo, o un enfoque “con y sin”, en el que se analiza el desempeño de las diversas unidades de negocios que han adoptado la iniciativa propuesta, en comparación con las que no lo hicieron. Si este tipo de iniciativas aún no se probaron dentro de una empresa, otras empresas comparables con experiencias similares también pueden proporcionar datos útiles.
 - Para establecer una línea de base y recopilar los datos pertinentes, se requerirá la adhesión de varias unidades de la empresa. Según la intervención, podría incluir a las unidades de finanzas y recursos humanos, entre otras.
 - Se debe determinar cómo se medirá la iniciativa con indicadores laborales y comerciales. Por ejemplo, una iniciativa centrada en aumentar la diversidad de género en el empleo debería incluir indicadores laborales sobre la cantidad de mujeres y hombres que trabajan en las diversas categorías de trabajo y en varios niveles. Los indicadores económicos se determinarán en función de los objetivos comerciales básicos de la empresa, pero deben vincularse con indicadores cuantitativos o cualitativos que demuestren un cambio en la capacidad para cumplir con las principales metas comerciales. Parte de este esfuerzo implica determinar la disponibilidad de información pertinente, como el desglose por género de los puestos de trabajo en diferentes niveles, o si es necesario trabajar para recopilar datos.
 - Se deben identificar los costos y los beneficios pertinentes. Es necesario determinar los costos previstos de implementar una intervención en comparación con no hacer nada, así como

los beneficios potenciales que la medida puede generar. Por ejemplo, en el caso de una intervención propuesta para proporcionar servicios de cuidado infantil en el lugar, se deben identificar los costos de no implementar dicha intervención, como la pérdida de productividad cuando el personal deba cuidar a sus hijos, la posible disminución del servicio debido a la renuncia del personal que debe cuidar a los niños, y el costo de contratar y capacitar al personal de reemplazo. Compare estas repercusiones con los costos de implementar la iniciativa, como el costo de las instalaciones y el personal de cuidado infantil, así como los beneficios de la intervención propuesta, que incluyen el incremento de la productividad, el aumento de la satisfacción de los empleados y la reducción de la rotación del personal.

“Las empresas con el mejor historial de ascenso de mujeres a puestos de alta jerarquía se benefician de entre un 18 % y un 69 % más de rentabilidad”.

— ROY ADLER, “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits” (Tener mujeres en los niveles ejecutivos se correlaciona con una mayor rentabilidad).

- **Desarrollar una metodología de evaluación y realizar el análisis:** Determine cómo se medirán los costos y beneficios. Existen distintas opciones, como utilizar los datos disponibles hoy en día y realizar encuestas o entrevistas al personal.
- **Comparar los costos y beneficios:** Una vez identificados, recopilados y cuantificados los costos y beneficios, determine la rentabilidad de la inversión de una determinada iniciativa:

$$\frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100 = \text{Rentabilidad de la inversión}$$

Una rentabilidad de la inversión positiva, o incluso neutral, puede ser una herramienta poderosa para negociar las iniciativas de diversidad e igualdad de género.

- **Formular la justificación económica:** Una justificación económica lista para presentarse debe incluir un análisis de la intervención propuesta y sus objetivos, los supuestos o las estimaciones para el programa propuesto, un análisis de la metodología, un análisis de la rentabilidad de la inversión, y cualquier estudio de caso o ejemplos que respalden la justificación de las intervenciones propuestas. Incluya también las recomendaciones sobre las maneras de avanzar, la posibilidad de que se necesiten evaluaciones adicionales y las opciones para la ejecución.

Paso 3. Utilizar la justificación económica para movilizar el apoyo

Una vez formulada la justificación económica, esta debe compartirse y utilizarse para obtener el compromiso y la aceptación de la gerencia y las partes interesadas, de manera que se pueda avanzar con los siguientes pasos del proceso.

- **Movilizar el apoyo de la gerencia:** El apoyo de la dirección general y del equipo de la alta gerencia es esencial para que la estrategia de diversidad de género tenga éxito. Dicho apoyo marcará la pauta sobre la percepción y la ejecución de la estrategia. Es importante que la dirección general y la alta gerencia compartan su compromiso de forma pública. Deben transmitir a todo el personal el mensaje de que la diversidad de género es lo correcto y una medida inteligente para la empresa. Asimismo, deben transmitir a todos que los gerentes y el personal en su totalidad deberán rendir cuentas por los avances logrados en materia de diversidad de género. Además, el equipo de la gerencia tiene que respaldar este compromiso verbal con una participación tangible en el proceso de diversificación de género.
- **Comunicar la estrategia a las partes interesadas:** En última instancia, los directores generales y los directorios ejecutivos responden ante sus accionistas. Por lo tanto, el apoyo de los accionistas y otras partes interesadas (como la comunidad y los sindicatos locales) es fundamental para el éxito de las iniciativas de diversidad de género. Una vez que se ha formulado la justificación económica de la diversidad de género, se puede comenzar el proceso de comunicación con las partes interesadas. Las noticias sobre las próximas actividades, como la auditoría de género, y los avances en la estrategia y las metas de diversidad de género mantendrán informadas a las partes interesadas. Asegúrese de incluir una conexión con las formas en que estas iniciativas ayudarán a la empresa a cumplir con los objetivos relacionados con el desempeño, las ganancias, la legislación y la industria.