

## HERRAMIENTA 1.9

### Establecer una estrategia de equidad de género

- » **OBJETIVO:** Elaborar una guía estratégica sobre la manera en que su empresa creará un entorno de trabajo con equidad de género en toda la empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Alta gerencia, capacitación, recursos humanos, promotor de la equidad de género.

### La estrategia de género y la política de género: Cómo preparar el terreno para la equidad de género

Esta herramienta proporciona orientación para elaborar una estrategia de equidad de género basada en la política de género descrita en la **HERRAMIENTA 1.8**. La estrategia de género es un documento programático en el que se describe cómo su empresa alcanzará las metas de equidad de género. La política de igualdad de género es un componente importante de esta estrategia y constituye el conjunto de normas institucionales que orientará las decisiones de la empresa y el accionar del personal. Si bien la estrategia es un documento dinámico que se puede actualizar y adaptar, incluye el plan orientativo sobre cómo alcanzar las metas de género, por ejemplo, los pasos específicos, como el establecimiento de metas, la descripción general del conjunto común de reglas y expectativas para todo el personal con respecto a la equidad de género (la política), así como cualquier otro programa que se implemente (capacitación, comunicaciones, seguimiento, etc.) para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. La política, por otro lado, debe establecerse como un conjunto fijo de los principios en los que la empresa y el personal se basan para orientar las decisiones.

### Establecimiento de la estrategia de equidad de género

La estrategia de equidad de género es la base de cualquier iniciativa orientada a mejorar la diversidad de género. Proporciona la estructura para los compromisos, las acciones y el seguimiento de los avances en materia de equidad de género. La estrategia debe ser un documento flexible y dinámico en el que se establezcan los objetivos de la empresa en materia de equidad de género, se identifique cómo se alcanzarán esos objetivos, se coordinen las actividades y se explique la rendición de cuentas. Debe establecer metas claras y con plazos definidos, así como las vías para alcanzar esas metas, a partir de las conclusiones de la auditoría de género. La estrategia debe vincularse con la justificación económica mediante la descripción detallada de un conjunto concreto de medidas y de la teoría del cambio asociada, que ayudarán a la empresa a abordar las deficiencias identificadas en la evaluación de género y a materializar los beneficios descritos en la justificación económica. Una estrategia de género integral puede ayudar a las empresas a lograr lo siguiente:

- **Visión unificada:** Una estrategia de género fuerte proporciona un conjunto claro de objetivos y valores a los que puede aspirar la empresa. Una visión clara, común y comunicada facilita las acciones hacia ese objetivo, la rendición de cuentas en cuanto a los avances y la coordinación entre las diferentes partes de una organización. Sirve para garantizar que todas las unidades trabajen hacia el mismo objetivo y se rijan por el mismo estándar. También permite que los equipos aprendan de las experiencias de los demás.

- **Enfoque coherente:** Una estrategia definida garantiza que los equipos adopten los mismos objetivos y las mismas técnicas. Cuando se ponen a prueba varios enfoques, todas las unidades pueden aprender de la experiencia.
- **Motivación e impulso:** Una estrategia que incluya incentivos y seguimiento puede ayudar a motivar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.
- **Determinación del avance:** Una estrategia que incluye objetivos específicos proporciona un marco para medir los avances y determinar las correcciones necesarias. Esta información es especialmente importante para las empresas que deben presentar informes a los inversionistas y a las bolsas de valores.

## Desarrollo de una estrategia de equidad de género

A continuación, se presenta una guía detallada para elaborar una estrategia de equidad de género.

### Paso 1. Designar al promotor de las cuestiones de género y crear un grupo de trabajo de género

El primer paso para formular una estrategia de género debe orientarse a contar con la infraestructura de recursos humanos necesaria para elaborar y aplicar la estrategia. Incluye a un promotor de las cuestiones de género y a un grupo de trabajo de género. En las **HERRAMIENTAS 1.10 (Términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género)** y **1.15 (Creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género y términos de referencia)**, se detallan las funciones y responsabilidades de esta persona y del grupo de trabajo. El promotor de las cuestiones de género, en caso de ocupar un puesto de tiempo completo, es la persona que debería estar a cargo del desarrollo y la ejecución de la estrategia. En los casos en que no sea viable un puesto a tiempo completo, el puesto equivalente a tiempo parcial deberá trabajar de manera estrecha con el equipo de recursos humanos y la alta gerencia en la elaboración y la aplicación de la estrategia. El grupo de trabajo sobre las cuestiones de género debería aportar información para la estrategia, además de respaldar la comunicación y la difusión de la estrategia al personal general.

### Paso 2. Establecer objetivos de equidad y diversidad de género en toda la empresa

A partir de la auditoría de género, el sistema de calificación de los empleados y toda otra evaluación realizada, el siguiente paso en el desarrollo de una estrategia de género es identificar las áreas de prioridad y los objetivos relacionados, que se consideran precursores de metas de género más específicas y que deben centrarse en la visión de la empresa sobre la diversidad de género. Los objetivos deben reflejar los principales problemas que el personal identificó en la auditoría y en el sistema de calificación. Si las ideas del personal superan la capacidad de acción, la gerencia puede establecer un orden de prioridades mediante el uso de la justificación económica, para identificar las áreas de prioridad de mayor impacto en la empresa. Para ayudar a priorizar los objetivos aún más, se deben tener en cuenta otras consideraciones clave. En primer lugar, se deben identificar las áreas de prioridad para la empresa. Si bien todas son importantes, se deben clasificar en orden de importancia. Varios factores podrían influir en esta priorización, como las áreas que requieren una mayor cantidad de mejoras o donde la mejora tendrá el mayor impacto empresarial. Utilice el cuadro 1D como ayuda para clasificar las prioridades: alta (A), media (M) o baja (B)<sup>61</sup>.

A continuación, califique el avance de la empresa. Califique cada área, en una escala del 1 al 5, en términos de la medida en que se han integrado los principios de igualdad de género.

Por último, examine el cuadro para comparar las áreas de prioridad con las áreas de mayor o menor avance. ¿Hay áreas de prioridad alta con un desempeño deficiente a la fecha? ¿Hay disparidades no previstas o áreas que necesitan mejoras? Analice cómo priorizar las áreas clave con el grupo de trabajo<sup>62</sup>.

**CUADRO 1D | Clasificación de las prioridades de diversidad de género**

POSIBLES ÁREAS DE PRIORIDAD	CALIFICACIÓN DE LA PRIORIDAD	AVANCES A LA FECHA
Equidad de género en toda la fuerza laboral		
Equidad de género en la contratación		
Equidad de género en los ascensos		
Representación de las mujeres en puestos gerenciales y de liderazgo		
Equidad de género en los salarios		
Cultura inclusiva en cuanto al género		
Equidad en las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional		
Ambiente de trabajo que contempla la situación familiar		
Rendición de cuentas de la gerencia en cuanto a la equidad de género		
Inclusión de género en el seguimiento y la presentación de informes		
Incorporación de la perspectiva de género en las políticas y los procesos		
Equidad de género en las adquisiciones y la cadena de suministro		
Inclusión de las cuestiones de género en la participación de la comunidad		
Inversión en una reserva de talentos diversa		

<sup>61</sup> Adaptado de la Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo de Australia, *Gender Strategy Toolkit* (Conjunto de herramientas para una estrategia de género), Sídney, Gobierno de Australia, pág. 40.

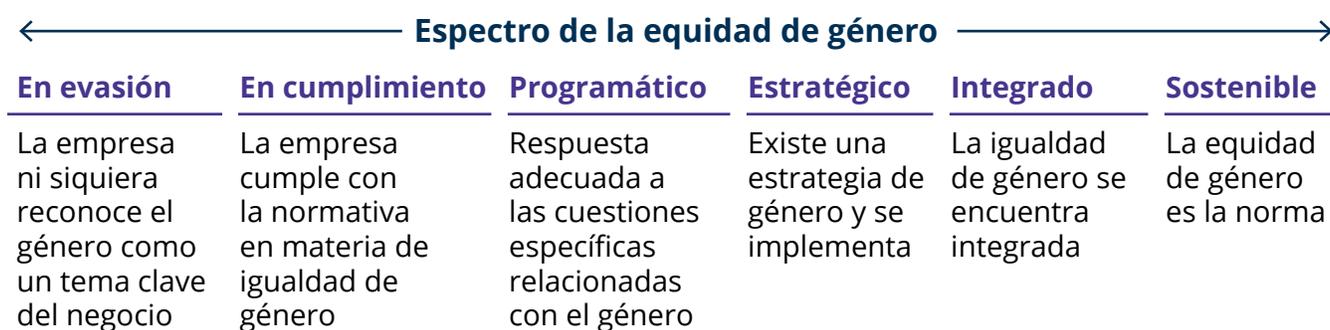
<sup>62</sup> *Ibidem*, pág. 39.

### Paso 3. Establecer metas específicas para los objetivos prioritarios

Sobre la base del paso 2, identifique las metas clave de equidad de género para cada objetivo prioritario (véase la **HERRAMIENTA 1.12** para obtener orientación sobre el establecimiento de metas). Se debe elaborar un borrador de metas alineadas con los principales objetivos institucionales.

En el gráfico 1C, que figura a continuación, se muestra un “espectro de la equidad de género”. Es útil para establecer metas, así como para medir la integración de las cuestiones de género y la medida en que se tienen en cuenta. Al identificar su posición actual a lo largo del espectro, puede establecer metas para pasar de una etapa a la siguiente, por ejemplo, de *En cumplimiento* a *Integrado*, durante un período de tiempo establecido<sup>63</sup>.

**GRÁFICO 1C | Espectro de la equidad de género**



### Paso 4. Validar los objetivos y las metas

Los objetivos y las metas deben analizarse y validarse con la gerencia y las unidades institucionales pertinentes para garantizar que se comprendan, apoyen y acepten los objetivos en forma generalizada.

A continuación, se presenta un conjunto de indicadores para orientar la implementación de una estrategia de equidad de género. Estos indicadores, elaborados originalmente por IFC en colaboración con Lonmin para la publicación *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* (Las mujeres en el sector minero: Una guía para la integración de las mujeres en la fuerza laboral), se incluyen en el cuadro 1E<sup>64</sup>.

Una estrategia de género es un documento dinámico que incluye el **plan orientativo sobre cómo alcanzar las metas de género**, en el que se describe el conjunto común de reglas y expectativas para todo el personal con respecto a la equidad de género (la política), así como cualquier otro programa que se implemente (capacitación, comunicaciones, seguimiento, etc.) para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.

<sup>63</sup> Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo de Australia, *Gender Strategy Toolkit*, pág. 39.

<sup>64</sup> IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, pág. 17.

**CUADRO 1E | Modelo de objetivos de la estrategia de equidad de género**

	GERENCIA	INGENIERÍA	ATENCIÓN MÉDICA	RECURSOS HUMANOS	CAPACITACIÓN/ CAMBIO CULTURAL/ COMUNICACIONES
<b>Productos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cant. de vestuarios contruidos</li> <li>» Cant. de baños fijos instalados</li> <li>» Cant. de equipo de seguridad adecuado que se ha entregado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cant. de empleos evaluados para las mujeres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cant. de políticas desarrolladas/ actualizadas</li> <li>» Cant. de mujeres que reciben apoyo para el cuidado infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cant. de horas de capacitación sobre sesgo de género</li> <li>» Cant. de participantes en las capacitaciones y los talleres</li> <li>» Cant. de personas alcanzadas a través de iniciativas de comunicación</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cant. de mujeres empleadas por la empresa</li> <li>» Porcentaje de mujeres empleadas por la empresa</li> <li>» Tasas de deserción femenina frente a masculina</li> </ul>				
<b>Impactos previstos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Cumplimiento de la legislación gubernamental</li> <li>» Aumento de los ingresos de las mujeres, con repercusiones sobre el bienestar de la comunidad</li> <li>» Mejora en los registros de seguridad gracias a la contratación de mujeres</li> <li>» Mejora en los registros de cuidado de la maquinaria gracias a la contratación de mujeres</li> </ul>				

**Paso 5. Diseñar el plan de acción estratégico para la equidad de género**

A partir de los objetivos y las metas clave establecidos, identifique las categorías o los tipos de actividades más importantes que se llevarán a cabo para alcanzar las metas pautadas. En esta etapa, si bien no es necesario que se determinen los detalles definitivos del plan de acción, se debe seguir el modelo de la teoría del cambio. Se pueden incorporar las metas establecidas en el paso 4 y se deben describir el problema, las medidas, el resultado previsto y el impacto esperable. En este plan, se establecerán las principales prioridades de la empresa en materia de género, qué se pretende hacer al respecto y cómo se prevé que estas acciones generen los resultados deseados. Además de esta teoría del cambio como eje central del plan, el documento de la estrategia debería incluir las siguientes secciones<sup>65</sup>:

- **Introducción/contexto:** En esta sección, se deben describir los principales objetivos de la incorporación de la perspectiva de género, la justificación económica de estos objetivos, un resumen de los estudios de diagnóstico y la situación actual de la empresa en relación con estos objetivos.
- **Áreas de prioridad clave:** Para cada área de prioridad, se deben identificar los objetivos fijados, las medidas previstas para alcanzarlos, las funciones, las responsabilidades y la obligación de rendir cuentas respecto de las actividades clave, los factores que favorecerían o amenazarían el éxito y la forma en que se medirán los avances. En el cuadro 1F, véase un ejemplo de cómo estructurar la planificación de las medidas para cada área de prioridad.

<sup>65</sup> Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo de Australia, *Gender Strategy Toolkit*, pág. 42.

- **Consolidación de los enfoques por unidad de negocios:** Los distintos equipos dentro de una organización pueden tener diferentes funciones en las diversas áreas de prioridad. Por ejemplo, si bien el departamento de recursos humanos puede ser el actor principal en el aumento de la perspectiva de género en la contratación, el equipo de comunicaciones también puede desempeñar una función en la forma en que se transmiten los mensajes sobre la contratación a posibles postulantes. Además de organizar la estrategia por área de prioridad, incluya también un esquema de las tareas específicas por unidad de negocios, que pueden abarcar varias áreas de prioridad.
- **Seguimiento, consultas y revisión de plazos:** Asegúrese de que las unidades de negocios sepan cómo y cuándo se supervisarán los avances, y cuándo se revisará, ajustará y actualizará el plan para respaldar un avance continuo. Las estrategias deben ser documentos vivos y dinámicos, con períodos establecidos para la revisión y el ajuste.
- **Resumen de una página de la estrategia de equidad de género:** Un resumen facilitará la difusión. Compártalo con todos los equipos y asegúrese de que estos comprendan sus responsabilidades, la rendición de cuentas y las oportunidades para recibir comentarios y revisiones. Sobre la base de la estrategia general, las unidades de negocios individuales pueden desarrollar sus propias estrategias de implementación.

Una vez completada la estrategia, el promotor de la equidad de género de la empresa debe elaborar e implementar actividades de capacitación sobre la estrategia dirigidas a todo el personal de la organización. De este modo, el personal se familiarizará con la estrategia y reforzará los objetivos y compromisos institucionales, así como la función que se espera que desempeñe cada unidad de negocios.

**CUADRO 1F | Ejemplo de un esquema de estrategia de equidad de género**

<b>ÁREAS DE PRIORIDAD CLAVE</b>	Contratación
<b>PROBLEMA QUE SE DEBE ABORDAR</b>	Muy pocas postulantes
<b>MEDIDAS PREVISTAS</b>	Actividades de divulgación coordinadas con instituciones de capacitación locales, mejora de la inclusión de género en los materiales de contratación y orientación para posibles postulantes mujeres a los puestos de trabajo
<b>RESULTADO DESEADO</b>	Aumento de la cantidad de postulantes mujeres
<b>IMPACTOS DESEADOS</b>	Preselección de un mínimo del 20 % de candidatas
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Recursos humanos y unidades de negocios
<b>PLAZOS</b>	Con efecto inmediato
<b>MEDICIÓN DEL AVANCE</b>	Revisión trimestral del total de postulantes, candidatos preseleccionados y candidatos finales
<b>FORTALEZAS Y AMENAZAS PARA EL ÉXITO</b>	Fortalezas: Las actividades de divulgación mejoradas y la contratación con perspectiva de género pueden contribuir al éxito. Amenazas: Falta de candidatas
<b>RECURSOS NECESARIOS</b> <i>(como económicos y tiempo del personal)</i>	Presupuesto, tiempo de personal, consultores