

HERRAMIENTA 1.11

Elaborar políticas y programas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género

- » **OBJETIVO:** Desarrollar políticas y programas que atraigan, respalden y promuevan el avance profesional de las empleadas.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

Para mantener una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género, es necesario identificar y desarrollar políticas y orientaciones conexas, que puedan ayudar a que el lugar de trabajo sea más atractivo tanto para las mujeres como para los hombres. Si bien muchas empresas cuentan con marcos normativos de alto nivel en los que se describe la igualdad de género y la diversidad, para atraer y retener a una fuerza de trabajo con diversidad de género, es importante contar con políticas y directrices de implementación más específicas, en las que se indique con claridad cómo la empresa prevé respaldar la igualdad de género. Las siguientes son algunas políticas que pueden ayudar a atraer y retener a talentos para crear un lugar de trabajo con mayor diversidad de género:

1. Igualdad de remuneración por el trabajo de igual valor (sobre todo en los países donde este aspecto no está legislado).
2. Políticas que respalden el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, como las siguientes:
 - a. políticas de trabajo flexible;
 - b. políticas de licencia familiar;
 - c. apoyo a empleadas embarazadas;
 - d. apoyo a las madres que están amamantando;
 - e. orientación sobre el cuidado infantil respaldado por el empleador.
3. Políticas y códigos de conducta sobre el acoso sexual y el respeto en el lugar de trabajo (véase el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 4**).
4. EPP y seguridad física en el lugar de trabajo.
5. Revisión de los programas de prestaciones para el personal.

Estas políticas, además de hacer que un empleador sea más atractivo para posibles postulantes y más complaciente con el personal actual, también pueden hacer que el lugar de trabajo sea más atractivo para los empleados que se reincorporan. Para las empleadas, la licencia por maternidad puede ser un momento determinante, y las políticas de apoyo pueden ayudar a tomar la decisión de regresar al lugar de trabajo después de la licencia por maternidad. En un estudio realizado en Nueva Zelanda, se calculó que se pueden ahorrar USD 75 000 por cada empleada que se reincorpora a la fuerza laboral después de la licencia por maternidad, lo que destaca la importancia de que las empresas cuenten con políticas que apoyen a las nuevas familias⁶⁶.

⁶⁶ Oficina para la Salud de la Mujer (2014), *Business Case for Breastfeeding* (Justificación económica para la lactancia materna).

Si bien estas políticas pueden reflejar valores corporativos de larga data, es importante contar con normas y directrices claras y explícitas, que sean accesibles y se comuniquen a todo el personal a fin de que exista plena claridad sobre las expectativas, los derechos, la implementación, el cumplimiento y la rendición de cuentas.

A continuación, se presenta un panorama general de varias políticas de género clave. Tenga en cuenta que esta no es una lista exhaustiva. Más bien, se presentan ejemplos destacados que sirven para subrayar atributos importantes de las opciones de política que deben analizarse.

1. Políticas para respaldar el principio de igualdad de remuneración por el trabajo de igual valor

En muchos países del mundo, la igualdad de remuneración por el trabajo de igual valor aún no es una obligación legal. En los casos en que no exista un requisito legal de igualdad salarial, las empresas pueden demostrar sus propios compromisos corporativos con la equidad al consolidar la equidad salarial en sus propias políticas a través de políticas de remuneración y/o de género. Si se desea obtener más información sobre la implementación de la equidad salarial, véase la **HERRAMIENTA 1.6 (Orientaciones y términos de referencia para la encuesta sobre brecha salarial)**.

2. Políticas de apoyo al equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Las empresas que adoptaron políticas y programas para promover el equilibrio entre el trabajo y las obligaciones familiares informan que tuvieron una menor rotación del personal, menos ausentismo y mejores tasas de rendimiento de la licencia por maternidad⁶⁷. Las políticas que ayudan a los empleados a equilibrar sus responsabilidades profesionales y familiares pueden mejorar el atractivo como empleador y reducir la deserción y la rotación del personal. Reemplazar a los trabajadores asalariados puede costar a los empleadores entre el 50 % y el 60 % del salario anual del trabajador, y más aún para los empleados de mayor antigüedad (reemplazar a un alto ejecutivo puede costar alrededor del 213 % del salario anual)⁶⁸. Por lo tanto, las políticas destinadas a ayudar al personal a equilibrar las demandas que compiten con su vida personal durante el empleo pueden generar beneficios importantes tanto para el personal como para los empleadores.

2a. Prácticas de trabajo flexible

Dado que las prácticas de trabajo flexible pueden adoptar muchas formas, las políticas pueden incluir diversos acuerdos, como los siguientes:

- horario flexible (puede basarse en un horario comercial básico establecido);
- semana laboral comprimida;
- teletrabajo, cuando corresponda;
- horas anualizadas;
- intercambio de turnos;

⁶⁷ Sodexo, [“Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It”](#) (Por qué debería brindar apoyo a los padres y las madres que trabajan y cómo puede hacerlo), citado en junio de 2022.

⁶⁸ Moodie, A. (7 de noviembre de 2016), [“Why Employers Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire”](#) (Por qué los esfuerzos de los empleadores para apoyar a las empleadas embarazadas pueden ser contraproducentes), *The Guardian*.

- cronograma de trabajo acorde al período lectivo;
- duración flexible de asignaciones/rutas para los trabajos que requieran ausencias prolongadas del hogar (transporte marítimo, algunos trabajos de transporte, etc.). Medidas que se pueden implementar:
 - ofrecer a los empleados la posibilidad de elegir la longitud de la ruta;
 - atender las solicitudes especiales de cambios de ruta a corto plazo para cubrir las necesidades personales;
 - revisar las rotaciones anuales para garantizar que los empleados no se pierdan eventos especiales en años consecutivos.
- licencia (con goce de sueldo o sin él) por razones familiares o parentales.

Las políticas de trabajo flexible permiten a los empleados estructurar su tiempo y/o ubicación de manera que el trabajo sea más compatible con las responsabilidades familiares o de cuidado. Dado que, en todo el mundo, las mujeres se ocupan más a menudo de las tareas familiares y de cuidado, estas políticas pueden ayudar a las empresas a atraer y retener a las mujeres.

Las políticas de trabajo flexible deben aplicarse por igual a los empleados de ambos sexos. Permitir que los hombres adopten políticas de trabajo flexible, y alentarlos a hacerlo, puede mejorar aún más la igualdad de género, ya que podrán compartir la carga y la interrupción de la carrera profesional. También puede incentivar a las empresas a ver la licencia familiar como un derecho estándar de los empleados y no como una desventaja de contratar mujeres. Se debe alentar y apoyar por igual a mujeres y hombres para que aprovechen estas políticas. En las evaluaciones de los programas de trabajo flexible, las empresas deben asegurarse de tener en cuenta la aceptación tanto de hombres como de mujeres.

Las empresas también deben tomar nota de las directrices legislativas para el trabajo flexible. Por ejemplo, en Australia, la Ley de Trabajo Justo de 2009 exige a las empresas que admitan las solicitudes para acuerdos de trabajo flexible de los empleados con hijos menores de la edad escolar, que estén a cargo del cuidado de un familiar (según la Ley de Reconocimiento a Cuidadores de 2010), que tengan una discapacidad o dependientes menores de 18 años con una discapacidad, o que cuiden a un familiar que sufra violencia de pareja⁶⁹.

El trabajo flexible debe utilizarse como un acuerdo comercial para apoyar al personal calificado y facilitarle el equilibrio de sus múltiples roles. Por supuesto, los acuerdos de trabajo flexible dependerán de las características propias del trabajo. Por ejemplo, queda claro que el teletrabajo no es factible para todos los tipos de empleo (por ejemplo, lectores de medidores en los sectores de la energía y el agua, conductores de transporte, construcción de carreteras, etc.), pero, en esos casos, los empleadores podrían considerar otros tipos de trabajo flexible, como el trabajo compartido y las rotaciones⁷⁰. Los empleadores pueden conceder tiempo flexible a su propia discreción, pero las solicitudes deben analizarse con seriedad porque hacerlo puede ayudar a mejorar la satisfacción

⁶⁹ Diamond, T. (2016), *The Rise of Flexible Work in the Resource Industry* (El auge del trabajo flexible en la industria de los recursos), Carlton, Victoria, AusIMM.

⁷⁰ La OIT define el trabajo compartido como “un acuerdo voluntario por el cual dos personas asumen la corresponsabilidad de un trabajo de tiempo completo y dividen el tiempo que dedican a él en función de acuerdos específicos hechos con el empleador. Una forma frecuente de compartir el trabajo es dividir un empleo de tiempo completo en dos trabajos de medio tiempo”. OIT, *Work-sharing and job-sharing* (Trabajo compartido y puesto compartido).

laboral y retener al personal. Es de vital importancia que las directrices para solicitar y aprobar acuerdos de trabajo flexible sean claras y transparentes, con criterios bien definidos.

Además de utilizar estas políticas con el fin de establecer las disposiciones para aprobar el trabajo flexible, también pueden implementarse como una forma de ayudar a los empleados a regresar al trabajo de tiempo completo después de la licencia por maternidad/paternidad o la licencia por enfermedad.

2b. Políticas de licencia por motivos familiares

Las políticas de licencia familiar remunerada son otra oportunidad de que las empresas apoyen al personal, así como de mejorar el atractivo laboral para las mujeres y su retención. La mayoría de los países (con las excepciones más importantes de Estados Unidos, Papua Nueva Guinea y varias naciones insulares) exigen la licencia remunerada para las madres, financiada por las empresas o por una combinación de fondos gubernamentales y empresariales. Estas políticas suelen incluir una combinación de licencias específicas para que las madres tengan al bebé y se recuperen del parto, así como licencia parental a disposición de cualquiera de los progenitores para el cuidado de los hijos durante los primeros meses. En un [estudio realizado por el Centro de Investigación en Economía y Política de Estados Unidos](#), se determinó que existe un efecto positivo o no negativo de los programas de licencia parental sobre la rentabilidad y el rendimiento, la productividad, la rotación y la moral de los empleados para casi el 100 % de las empresas encuestadas⁷¹.

Incluso en los casos en que las regulaciones de la licencia parental son más conservadoras o se centran principalmente en la madre, o cuando no incluyen remuneración, las empresas pueden usar sus propias políticas para extenderse sobre las obligaciones legales y proporcionar licencia remunerada para padres y madres. De este modo, no solo se mejoran las oportunidades para lograr la igualdad de género al alentar tanto a mujeres como a hombres a tomarse tiempo libre para compartir las responsabilidades parentales, sino que también se puede apoyar la equidad de género en la fuerza laboral. Propiciar que tanto las mujeres como los hombres se tomen tiempo libre durante el nacimiento de sus hijos puede reducir los sesgos de contratación que desfavorecen a las mujeres y la medida en que tomarse la licencia por maternidad obstaculiza el avance profesional de las mujeres.

Las empresas deben revisar sus propias políticas para asegurarse de que estas se encuentren disponibles en la misma medida para mujeres y hombres, y analizar cualquier incentivo o desincentivo para tomar la licencia parental. Pueden incluir, por ejemplo, analizar cómo se cubren los puestos durante la licencia parental, cómo se evalúa a los empleados o se perjudica el avance de la carrera profesional durante el tiempo libre, y las opciones disponibles para los empleados cuando regresan de la licencia familiar.

Las políticas de licencia parental deben incluir las siguientes características:

- la duración de la licencia remunerada para las madres y los padres, y opciones de licencia no remunerada adicional;
- el plazo de notificación: el plazo para notificar a los empleadores sobre la intención de tomar la licencia, las responsabilidades de informar a los empleadores y los pasos que deben seguir los gerentes para adaptarse a las empleadas embarazadas y a la licencia parental;

⁷¹ Sodexo, [“Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It”](#).

- las medidas que deben adoptar los empleadores para encontrar puestos de trabajo alternativos para las empleadas embarazadas/que estén amamantando: esto dependerá del perfil de riesgo físico o de salud del trabajo de la empleada embarazada;
- el inicio de la licencia, por ejemplo, si comienza en el momento del nacimiento o antes del parto;
- los requisitos de notificación para extender la licencia parental;
- el protocolo para la comunicación/participación durante el período de licencia;
- los plazos para hablar sobre el regreso al trabajo;
- los protocolos de cobertura laboral: incluye garantías de que el integrante del personal pueda volver al mismo puesto y planes de contingencia cuando el integrante del personal no pueda volver al mismo puesto;
- el protocolo para la adopción de niños y el derecho del personal a la licencia parental⁷².

Los empleados también tienen la responsabilidad de informarse sobre sus opciones y derechos cuando solicitan la licencia parental. Se debe analizar la posibilidad de realizar actividades y eventos periódicos destinados a generar conciencia.

Cómo fomentar la adopción de políticas de trabajo flexible y licencia parental

Esto implica esfuerzos en múltiples frentes:

- Mostrar el ejemplo desde los puestos más jerárquicos. Los gerentes deben allanar el camino y demostrar un comportamiento que respalde la adopción de políticas de trabajo flexible. Deben recibir capacitación sobre las políticas de trabajo flexible, lo que incluye comprender los beneficios de estos programas para el personal y las unidades institucionales; además, debe existir una supervisión entre las unidades para garantizar que los programas se implementen de manera equitativa.
- Elaborar campañas informativas sobre los programas de trabajo flexible, dirigidas tanto a mujeres como a hombres.
- Examinar los criterios de evaluación del desempeño para cerciorarse de que los empleados que toman licencias flexibles no se vean en desventaja a la hora de obtener ascensos; por ejemplo, al orientar las revisiones del desempeño en los resultados y no en la cantidad de horas trabajadas.

2c. Orientación sobre el apoyo a las empleadas embarazadas

Las investigaciones muestran que las mujeres embarazadas y las madres enfrentan prejuicios y discriminación. A menudo, se las desacredita y señala como “cálidas pero incompetentes” y, con frecuencia, se las excluye de las oportunidades y los ascensos, se las obliga a pedir licencia o incluso se las despide⁷³. La **HERRAMIENTA 1.17** brinda orientación sobre cómo abordar los prejuicios contra las mujeres en la fuerza laboral; además, esta herramienta ofrece sugerencias sobre cómo los empleadores pueden apoyar de manera proactiva a las empleadas embarazadas para que estas continúen trabajando de manera eficaz durante el embarazo.

⁷² Comisión Australiana de Derechos Humanos (2015), *Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers* (Herramienta 4: Lista de verificación de la licencia parental para empleadores), Canberra, Comisión Australiana de Derechos Humanos.

⁷³ Clair, J.; K. Jones, E. King y B. K. Humberd (2016), “*The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers*” (Las formas correctas e incorrectas de ayudar a las trabajadoras embarazadas), *Harvard Business Review*.

Una observación sobre cómo brindar apoyo a las empleadas embarazadas: existen muchos prejuicios sociales arraigados en torno a las mujeres embarazadas, que pueden afectar tanto a los empleadores como a los empleados. Los empleadores, por un lado, pueden preocuparse por que las empleadas embarazadas no quieran trabajar en tareas particularmente difíciles, mientras que las mujeres embarazadas, por otro lado, pueden preocuparse por su capacidad para manejar el embarazo o la maternidad y las demandas del lugar de trabajo. Los empleadores que hacen suposiciones, incluso bien intencionadas, sobre lo que quieren o necesitan las empleadas embarazadas pueden perjudicar de manera inadvertida a las mujeres y crear más inseguridad, hecho que se relaciona con la deserción laboral de las mujeres. Al tratar de proporcionar adaptaciones y apoyo a las empleadas embarazadas, los empleadores deben ser conscientes de la posibilidad de que ello manifieste una desconfianza en las empleadas embarazadas⁷⁴. Por ejemplo, cuando los empleadores asumen que una empleada embarazada no desea que se la asigne a un proyecto particularmente desafiante o a un viaje, podrían perjudicar a las empleadas e incluso contribuir a que no regresen después de la licencia por maternidad⁷⁵.

Para manejar esta situación, los empleadores deben centrarse en brindar ayuda práctica y crear un marco ampliamente comprensible de opciones y prestaciones para que las empleadas puedan determinar por sí mismas si desean aprovecharlas y de qué manera hacerlo. Los ofrecimientos específicos de apoyo son más útiles y constructivos cuando se proporcionan en respuesta a solicitudes, se negocian con el empleador y respaldan la autonomía del personal⁷⁶. Algunos ejemplos de estos tipos específicos de apoyo son la flexibilidad para asistir a las consultas médicas o incluso para descansar durante la jornada laboral. Se debe consultar al personal sobre el tipo de respaldo que necesita, la manera de solicitar apoyo adicional y la forma de empoderarse mejor para hablar, si necesitan cambiar algo en su entorno de trabajo.

Sugerencias sobre maneras en las que los empleadores pueden apoyar a las empleadas embarazadas:

- **Comunicación:** Se debe asegurar que el personal esté informado acerca de todas las prestaciones de salud materna y cuidado infantil, las estructuras de apoyo para las empleadas embarazadas y las madres y los padres recientes (especialistas de recursos humanos, grupos de recursos humanos, etc.), opciones de horarios flexibles, opciones de licencias, opciones de gestión del desempeño y otros aspectos relacionados con el embarazo, la maternidad y la paternidad.
- **Encuentro de asesoramiento médico en el lugar de trabajo:** Sobre todo en el caso de los lugares de trabajo remotos, considere la posibilidad de que un ginecólogo obstetra visite el lugar de trabajo para que brinde un asesoramiento independiente sobre todos los aspectos relacionados con el embarazo, desde la atención prenatal hasta las pruebas y los medicamentos seguros⁷⁷. En las zonas urbanas, asegúrese de que el personal conozca sus derechos en relación con el tiempo de licencia para las consultas médicas. Aclare qué abarcan dichas licencias (por ejemplo, ¿solo las consultas médicas o también las visitas a acupunturistas, asesores de lactancia, masajes pre- y posnatales? ¿Cuál es la diferencia en la cobertura para los períodos prenatal y posnatal?).
- **Sistema de apoyo:** Organice reuniones de personal para las empleadas embarazadas y para los padres y las madres recientes.

⁷⁴ [Harvard Business Review](#) (2016).

⁷⁵ Moodie, A. (7 de noviembre de 2016), "[Why Employers' Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire](#)", *The Guardian*.

⁷⁶ [Harvard Business Review](#) (2016).

⁷⁷ Khalifé, C. (2016), "[How to Support your Pregnant Employees](#)" (Cómo apoyar a las empleadas embarazadas), LinkedIn.

- **Siestas:** Considere la posibilidad de crear una sala de descanso donde las mujeres puedan descansar cuando sea necesario, y hable sobre cómo crear flexibilidad para propiciar las siestas.
- **Flexibilidad y apoyo logístico específico:** Por ejemplo, comuníquese con claridad la flexibilidad de los horarios de trabajo para asistir a las consultas médicas, descansar durante el día, etc.
- **Verificación proactiva de la gestión del desempeño:** La gerencia debe aprovechar la oportunidad para hablar con el personal a fin de establecer los objetivos de gestión del desempeño y asegurarse de que el personal se sienta confiado para pedir apoyo cuando lo necesite. Organice un control de la gestión del desempeño de inmediato antes de la licencia parental y cree una estructura flexible para la reincorporación.

2d. Orientación sobre las adaptaciones para las madres que amamantan y se extraen leche

Respaldar la reincorporación laboral de las madres que están amamantando no solo las ayuda en la transición de regreso al lugar de trabajo, sino que también puede ser ventajoso para las empresas. El apoyo a las madres que están amamantando aumenta la retención del personal, reduce el ausentismo de los empleados y disminuye los costos de la atención médica y los seguros. Si bien, por lo general, el apoyo a la lactancia materna solo se exige durante los primeros seis meses a un año del bebé (algunas empleadas pueden optar por amamantar durante más tiempo), el apoyo a lo largo de ese tiempo puede tener un impacto en el personal, las familias y las empresas a largo plazo (véase el recuadro 1F).

Reducción del ausentismo: Los bebés alimentados con leche materna se enferman con menos frecuencia que los bebés alimentados con fórmula, lo que significa menos días de trabajo perdidos para los padres y las madres de bebés alimentados con leche materna. En un estudio de bebés amamantados y alimentados con fórmula, la incidencia de ausencias de una jornada para que las madres cuidaran a los bebés enfermos fue más del doble en el caso de las madres que alimentaban

RECUADRO 1F | Un enfoque centrado en la familia para el apoyo a la lactancia materna

Si bien muchas empresas implementan programas de apoyo a la lactancia dirigidos a las empleadas, el Departamento de Agua y Energía de Los Ángeles reconoció que las decisiones sobre la lactancia involucran a toda la familia: la lactancia materna requiere mucho tiempo y trabajo para las madres, y los beneficios para la salud de los bebés lactantes redundan en el beneficio de toda la familia. El Departamento de Agua y Energía de Los Ángeles, aunque cuenta con una fuerza laboral integrada en un 80 % por hombres, inició un programa de apoyo a la lactancia para madres, padres y parejas, que condujo a una reducción drástica de la rotación y el ausentismo del personal masculino y femenino. Como resultado del programa, el 83 % del personal mostró una opinión más positiva sobre su empleador y el 67 % sintió que el programa contribuyó a su intención de permanecer en el Departamento a largo plazo (Cohen, R.; L. Lange y W. Slusser [2002], [“A description of a male-focused breastfeeding promotion corporate lactation program”](#) (Descripción de un programa corporativo de promoción de la lactancia materna centrado en los hombres), *Journal of Human Lactation*, vol. 18, n.º 1, págs. 61-65).

a sus bebés con fórmula⁷⁸. En un estudio de dos años realizado por la aseguradora estadounidense Cigna, la participación de las madres en programas de apoyo a la lactancia en el lugar de trabajo se correlacionó con USD 60 000 ahorrados en el ausentismo de los empleados⁷⁹.

Reducción de los costos de atención médica: En correlación con la disminución de las enfermedades, los bebés amamantados con leche materna necesitan menos consultas con el médico. En los países donde el empleador paga el sistema de salud, esto significa que hay menos reclamaciones de seguro a través de los empleadores. El mismo programa de lactancia en el lugar de trabajo de Cigna, mencionado anteriormente, generó un ahorro anual de USD 240 000 en costos de atención médica durante dos años⁸⁰.

Reducción de la rotación: Las empresas que apoyan a las empleadas que deciden continuar con la lactancia materna y la extracción de leche respaldan la retención del personal, lo que ahorra costos importantes asociados a la rotación del personal. Por ejemplo, la empresa estadounidense Mutual of Omaha registró una tasa de retención un 24 % superior a la media nacional de madres que se reincorporan gracias a su programa de apoyo a la lactancia⁸¹.

Los empleadores pueden apoyar a las madres que amamantan a través de varias iniciativas clave:

- 1. Instalaciones adecuadas:** Si el personal no cuenta con oficinas privadas, las empresas deberían proporcionar espacios privados y seguros para que las madres se extraigan leche. Puede ser una habitación pequeña para una sola persona o una habitación con cortinas o divisiones para permitir que varias mujeres tengan privacidad para extraerse la leche. Las habitaciones deben poder cerrarse, tener enchufes accesibles para cada usuaria y un refrigerador pequeño para almacenar la leche; lo ideal es que también cuenten con un fregadero para lavar los biberones y las bombas. Muchas empresas optan por suministrar bombas de nivel hospitalario, que se pueden usar en el lugar y ofrecen un bombeo más rápido y eficiente, lo que reduce el tiempo del proceso. No se debe pedir a las empleadas que se extraigan leche en los baños, los armarios de servicios u otros lugares que no sean higiénicos o que no se puedan cerrar. La leche materna es un alimento, y no se debe pedir a las mujeres que se extraigan leche en lugares que no sean higiénicos para la preparación de alimentos. Como regla general, se debe asumir que la extracción de leche materna requiere tanta privacidad como la que se proporcionaría para usar el baño. Las salas de extracción de leche deben cerrarse, pero las mujeres que utilizan las instalaciones de extracción deben recibir llaves o un código de acceso. Según las necesidades de la fuerza laboral, si el personal utiliza varios lugares de trabajo, por ejemplo, un código puede proporcionarle un fácil acceso a varias salas de bombeo.
- 2. Cronograma flexible:** Por lo general, las madres que amamantan necesitan extraerse leche cada dos a cuatro horas. Con bombas eficientes, la extracción puede tardar entre 15 y 30 minutos por sesión. Todo el personal de gerencia debe recibir capacitación de concientización sobre las necesidades de flexibilidad de las madres que se extraen leche. Por otro lado, el cronograma de estas madres debe tener flexibilidad para la extracción de leche, aunque se debe tener en cuenta

⁷⁸ Cohen, R.; M. B. Mrtek y R. G. Mrtek (noviembre/diciembre de 1995), "Comparison of Maternal Absenteeism and Infant Illness Rates Among Breast-feeding and Formula-feeding Women in Two Corporations" (Comparación de las tasas de ausentismo materno y enfermedades infantiles entre las mujeres que amamantan y las que alimentan con fórmula en dos empresas), *American Journal of Health Promotion*, vol. 10, n.º 2, págs. 148-153.

⁷⁹ Oficina para la Salud de la Mujer (2014), *Business Case for Breastfeeding*.

⁸⁰ *Ibidem*.

⁸¹ *Ibidem*.

que puede utilizarse el tiempo de los almuerzos u otros descansos, o se puede prever que estas empleadas lleguen más temprano o se queden hasta más tarde.

Además del cronograma de la jornada, el equipo de recursos humanos, la gerencia y el personal deben trabajar juntos para garantizar que las madres que amamantan se reincorporen al trabajo con funciones laborales que puedan adaptarse a la lactancia materna. Esto incluye garantizar que las madres no entren en contacto con productos químicos, radiación u otros riesgos para la seguridad. Además, la gerencia y el equipo de recursos humanos deben consultar al personal sobre la necesidad de realizar adaptaciones específicas para el trabajo; por ejemplo, en el caso de las conductoras del transporte público, se deben planificar rutas y descansos que permitan a las mujeres acceder a las instalaciones de extracción de leche cuando lo necesiten⁸².

3. **Capacitación para gerentes:** Todo el personal de recursos humanos y la gerencia debe recibir capacitación sobre la lactancia materna y las necesidades de las madres que amamantan, para que pueda trabajar con las empleadas que se reincorporan y planificar de una manera efectiva. Cuando los gerentes comprenden las necesidades de las madres que amamantan, tanto en términos de los requisitos diarios de gestión del tiempo como el hecho de que la lactancia materna suele ser una adaptación temporal, esto puede ayudar a los gerentes y al personal a trabajar juntos para encontrar soluciones que funcionen para todos.
4. **Comunicación y planificación claras:** Cuando las empleadas hablan sobre su licencia por maternidad y sus planes para regresar al trabajo, los planes para la lactancia materna deben ser parte de la conversación para ayudar a la gerencia a planificar con las empleadas cómo adaptarse a los requisitos de programación y flexibilidad.
5. **Apoyo:** Considere la posibilidad de crear una red de apoyo y defensoría para las empleadas que amamantan, a fin de generar oportunidades de apoyo y debate dentro de la fuerza laboral. Los empleadores también pueden proporcionar información a las empleadas y parejas embarazadas, por ejemplo, sobre los beneficios de la lactancia materna y el apoyo que se les ofrece. Como se indica en el recuadro 1F, ofrecer este apoyo a los empleados y las empleadas puede generar beneficios tanto para las familias como para los empleadores.

2e. Orientación sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador

Para muchas familias, el acceso y los costos del cuidado infantil, sopesados contra las exigencias y los beneficios de un trabajo fuera del hogar, son factores decisivos para que los empleados potenciales puedan incorporarse a la fuerza laboral. Según un estudio de investigación, el 23 % de los empleados, con una proporción de tres veces más mujeres que hombres, manifestaron que los problemas relacionados con el cuidado de los niños los llevaron a considerar la posibilidad de dejar sus trabajos⁸³.

IFC elaboró una amplia serie de orientaciones sobre los beneficios de los servicios de cuidado infantil respaldados por los empleadores, tanto para los empleadores como para los empleados, que incluyen

⁸² Maternity Action, *Accommodating breastfeeding on return to work* (Adaptación de la lactancia materna al volver al trabajo), citado en enero de 2022. Consulte el [sitio web de Maternity Action](#) para acceder a muchos recursos sobre cómo apoyar a las madres embarazadas y lactantes, y a padres y madres recientes.

⁸³ Sammer, J. (2019), *"Support for New Parents can Keep Employees Onboard"* (El apoyo a padres y madres recientes puede retener a los empleados), Society for Human Resource Management.

estudios de caso y orientaciones detalladas para los empleadores (para obtener más información, consulte el informe completo [Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador](#)). En el informe, se destaca que proporcionar cuidado infantil para los hijos del personal puede generar un aumento en la retención, la productividad, la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados. El apoyo a los servicios de cuidado infantil para los empleados puede hacer que un empleador sea más atractivo y, en particular, ayudar a aumentar la participación de las mujeres en la fuerza laboral⁸⁴.

“Muchas empresas descubren que el aumento de la rentabilidad derivado de las prestaciones orientadas a la familia que ofrecen a sus trabajadores —como servicios de guardería, subsidios para el cuidado infantil, apoyo a la lactancia materna y licencias por maternidad/paternidad remuneradas— convierte a estas prestaciones en inversiones provechosas”.

Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador, pág. 17.

Los empleadores que desean ofrecer opciones de cuidado infantil para el personal deben considerar diversos tipos de acuerdos. Los servicios de cuidado infantil podrían incluir subvenciones para que padres y madres puedan obtener sus propios servicios de cuidado infantil, hacer arreglos con servicios privados de cuidado infantil existentes, organizar guarderías financiadas por el empleador, proporcionar apoyo durante los períodos de vacaciones escolares (como campamentos infantiles) y otras opciones. La elección del cuidado infantil debe basarse en las necesidades del personal y en la situación particular de la empresa. En algunos países, pueden existir disposiciones legales que obliguen a los empleadores a proveer servicios de cuidado infantil, que deben servir de base para las decisiones que la empresa tome sobre el tipo de cuidado que ofrecerá.

Los empleadores que desean proporcionar servicios de cuidado infantil que se ajusten a los requisitos legales o los superen deben seguir estos pasos⁸⁵:

1. Identificar y establecer el objetivo del programa de cuidado infantil. Comprender cuáles son los objetivos de la empresa (atraer postulantes, incluyendo a más mujeres; aumentar la retención de las empleadas después de la licencia parental, etc.) ayudará a desarrollar indicadores que permitan medir el éxito del programa y hacer los ajustes necesarios.
2. Comprender los requisitos legales en el contexto de su empresa.
3. Evaluar qué tipo de servicios de cuidado infantil se desea ofrecer y es factible en el contexto de su empresa. Esto incluirá una indagación sobre las necesidades y los intereses del personal, así como

⁸⁴ IFC (2019), [Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador](#), IFC, pág. 15.

⁸⁵ IFC (2019), [Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador](#), IFC, pág. 26.

una investigación sobre los servicios que se encuentran disponibles a nivel local. Las empresas pueden considerar la posibilidad de entrevistar a informantes clave entre los integrantes de la comunidad, sobre todo si uno de sus objetivos es convertirse en un empleador más deseable para las posibles empleadas.

4. Elaborar una propuesta de programa que incluya la identificación de los costos y los indicadores clave para medir el éxito del programa. Los indicadores deben relacionarse con los objetivos de la implementación del programa, como aumentar las tasas de postulación de mujeres (y la cantidad de empleadas que aceptan puestos en su empresa), así como las tasas de retención de padres y madres (desglosadas por sexo).
5. Implementar el programa de cuidado infantil, junto con la medición y el seguimiento del éxito.

3. Políticas sobre la violencia de género y el acoso sexual

El acoso sexual y la violencia de género pueden ser un problema en muchos lugares de trabajo, en particular, en los sectores de la infraestructura donde predominan los hombres. Los sectores de la infraestructura pueden exigir trabajar en lugares remotos, viajar o trabajar muy temprano o muy tarde, todo lo cual puede contribuir a generar inquietudes o percepciones sobre el potencial de violencia de género.

Para establecer una cultura institucional que no tolere el acoso sexual ni la violencia de género, es importante disponer de políticas sólidas sobre estos temas, así como políticas de capacitación que aborden el comportamiento de los empleados dentro de las instalaciones y fuera de ellas. Además, contribuyen a crear un entorno propicio y empoderado en el que las mujeres y los hombres puedan trabajar juntos con eficacia.

Dada la importancia de este tema, el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 4** se centra por completo en políticas, actividades e intervenciones para abordar los problemas relacionados con el acoso sexual y la violencia de género. Presenta una versión preliminar de políticas modelo sobre el acoso sexual y la violencia de género, una reseña de los tipos de servicios que las empresas podrían establecer y un borrador de código de conducta para el comportamiento del personal dentro de los emplazamientos y fuera de ellos.

4. Orientación sobre los EPP y la seguridad física en el lugar de trabajo

Los EPP son una inversión fundamental para muchos sectores de la infraestructura. Pueden incluir (entre otros elementos) protección para pies, manos, ojos, oídos y todo el cuerpo, y contra peligros respiratorios, térmicos y vibratorios. Sin embargo, los EPP suelen estar diseñados para hombres o ser "unisex". Esto puede implicar importantes características de diseño, como overoles de una sola pieza, hasta detalles sobre cómo cortar y establecer los talles de los artículos.

En muchas industrias, la regla general por tradición ha sido que las mujeres usen EPP de hombre de tamaño más pequeño. Las mujeres no son solo versiones más pequeñas de los hombres, por lo que las prendas de vestir para las mujeres tienen cortes y talles diferentes. Si bien los cuerpos de las mujeres y los hombres presentan una variedad infinita de formas y tamaños, la ropa se confecciona de manera distinta para mujeres y hombres, con el fin de reflejar diferentes formas promedio,

que incluyen pechos de diversas formas, cinturas más altas, hombros más estrechos, cuellos más pequeños, brazos más cortos y dedos más estrechos para las mujeres⁸⁶.

Cuando el EPP no se ajusta de la manera correcta, esto puede contribuir a aumentar los riesgos de seguridad (las mangas demasiado largas pueden quedar atrapadas, las gafas mal ajustadas pueden permitir la entrada de escombros, las botas mal ajustadas pueden generar un peligro de tropiezo, etc.). El personal puede sentirse desalentado de usarlo, lo que aumenta aún más los riesgos de seguridad. Las mujeres que tienen que usar overoles de una sola pieza pueden tener dificultades para ir al baño y crear riesgos de seguridad adicionales en los que pueden sentirse expuestas si necesitan ir al baño mientras usan un overol de una sola pieza. En algunos estudios, también se descubrió la probabilidad de que las empleadas con EPP mal ajustados utilicen estrategias de mitigación, como prendas interiores de lana gruesa, que, en realidad, pueden aumentar el riesgo de determinadas infecciones⁸⁷. Esto puede ser tanto una causa de ausentismo como un costo de salud y un posible problema de responsabilidad para los empleadores.

Un ajuste adecuado no solo contribuye a la seguridad, sino que un EPP mejor ajustado también es más cómodo, lo que puede alentar al personal a usarlo. Los estudios demuestran que un EPP adecuado puede aumentar la satisfacción laboral y la autoeficacia de las mujeres, lo cual podría incrementar el nivel de retención en el trabajo⁸⁸.

A continuación, se presentan algunas orientaciones específicas para seleccionar el EPP adecuado para las mujeres:

1. Utilizar tapones para los oídos desechables y elaborados con espuma, ya que es más probable que ofrezcan un mejor ajuste a las mujeres.
2. Verificar que los cascos tengan correas para la barbilla, de manera que no se salgan.
3. Comprobar el ajuste de las gafas de seguridad, ya que las gafas de “talla única” suelen ser demasiado grandes para los rostros de las mujeres.
4. Comprar EPP diseñados específicamente para mujeres, en una variedad de tamaños. Deben incluir guantes y botas⁸⁹.
5. No comprar EPP unisex, ya que suelen ser demasiado grandes para las mujeres. Si las empresas compran EPP unisex, deben adquirirlos de varios tamaños, de manera que sirvan para los diferentes tipos de cuerpo⁹⁰.

Al respecto, algunos Gobiernos incluyeron disposiciones en las regulaciones específicas del sector, en las que exigen a las empresas desarrollar códigos de prácticas corporativas obligatorios que aborden el suministro de EPP específicamente para mujeres⁹¹. Por ejemplo, el Gobierno de Sudáfrica publicó

⁸⁶ Fisher, R. (2020), [“The Need for Unique Women’s PPE”](#) (La necesidad de equipos de protección personal específicos para las mujeres), *Safety and Health*.

⁸⁷ Hogan Lovells (2015), [“Personal Protective Equipment for Women Miners”](#) (Equipo de protección personal para mujeres mineras).

⁸⁸ “Relationship between Personal Protective Equipment, Self-Efficacy, and Job Satisfaction of Women in the Building Trades” (Relación entre el equipo de protección personal, la autoeficacia y la satisfacción laboral de las mujeres en los oficios de la construcción) (octubre de 2013), *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 139, n.º 10, DOI: [10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000739](#).

⁸⁹ Bukowski, T. (2014), [“Women and PPE: Finding the Right Fit”](#) (Las mujeres y el equipo de protección personal: En busca del ajuste adecuado).

⁹⁰ *Ibidem*.

⁹¹ *Ibidem*.

directrices para el código de prácticas de las empresas mineras en relación con la provisión de EPP para las mujeres. Las directrices exigen a las empresas que identifiquen todos los posibles riesgos para la salud y la seguridad, y, luego, describan cómo se abordarán todos los riesgos relacionados con los EPP. Las directrices deben detallar las funciones y responsabilidades para garantizar que las mujeres tengan acceso a los EPP adecuados.

1. **Empleador:** El empleador es responsable de garantizar el acceso a cantidades suficientes de EPP, capacitar al personal sobre cómo usar y cuidar el EPP de la forma correcta, asegurarse de que el personal siga estas instrucciones y cuente con las instalaciones adecuadas para cuidar y transportar el EPP, y desarrollar formas de controlar el estado y el cronograma de reemplazo del EPP.
2. **Gerentes:** Los gerentes son responsables de garantizar que el personal use y mantenga su EPP de la manera adecuada, y que se recopile información pertinente sobre el mantenimiento y el cuidado del EPP.
3. **Empleadas:** Las empleadas son responsables del uso, el cuidado y el mantenimiento adecuados de los EPP, y de alertar a los supervisores sobre cualquier problema o inquietud que tengan.
4. **Capacitación:** El código de prácticas debe incluir orientaciones sobre la capacitación de los empleados para el uso, el cuidado y el mantenimiento de los EPP⁹².

5. Revisión de los programas de prestaciones para el personal

Además de formular políticas que respalden en específico la participación de las mujeres y la igualdad de género, considere la posibilidad de realizar una revisión de los programas de prestaciones del personal, para asegurarse de que se tenga en cuenta la perspectiva de género. La revisión podría incluir lo siguiente:

- Pólizas de seguro médico: ¿En qué medida se abordan las necesidades de atención médica de las mujeres (como el control de la natalidad, la atención prenatal y posnatal, entre otros aspectos)? Cuando los integrantes de la familia y las personas a cargo reúnen los requisitos para recibir atención, ¿existen opciones equitativas de atención para mujeres y hombres?
- Jubilaciones: Por ejemplo, ¿los planes de jubilación están estructurados de tal manera que las mujeres no estén en desventaja por interrumpir su carrera profesional debido a sus obligaciones familiares?
- Cuidado de adultos mayores respaldado por el empleador: ¿Se tienen en cuenta las cuestiones de género en las políticas de cuidado de niños y adultos mayores? ¿Las políticas de cuidado infantil proporcionan licencias parentales equitativas para el personal de ambos sexos?

⁹² Gobierno de Sudáfrica (2015), *Mine Health and Safety Act, 1996: Guideline for a Mandatory Code of Practice on the Provision of Personal Protective Equipment for Women in the South African Mining Industry* (Ley de Salud y Seguridad en las Minas de 1996: Directrices para un código obligatorio de prácticas sobre el suministro de equipos de protección personal para las mujeres en la industria minera de Sudáfrica), págs. 11-16.