

HERRAMIENTA 1.12

Establecer metas de contratación con perspectiva de género

- » **OBJETIVO:** Desarrollar un proceso de contratación equitativo desde el punto de vista del género para aumentar la diversidad de género y la inclusión en la fuerza laboral.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, comunicaciones.

Acerca de las metas de diversidad de género

Las metas de diversidad de género ayudan a las empresas a medir los avances para alcanzar los objetivos de la equidad de género. Aumentan la coordinación y fortalecen el compromiso con el cumplimiento de estos objetivos de equidad. Las metas pueden centrar la atención en los equipos a nivel interno y propiciar la evaluación comparativa con otros actores del sector, además de proporcionar incentivos y rendición de cuentas para alcanzar los objetivos corporativos.

Si bien las metas (y los cupos) no pueden abordar las razones subyacentes de la subrepresentación de las mujeres en determinados sectores de la fuerza laboral, se ha demostrado que son uno de los medios más eficaces para abordar las disparidades en la diversidad de género⁹³. Asociar las metas a las recompensas puede ayudar significativamente a las empresas a aumentar la representación equitativa de género, sobre todo a nivel inicial. En un estudio de McKinsey, de tres años de duración, realizado en 118 empresas, se observó que las compañías con metas establecidas tenían mucho más éxito en la contratación de candidatas de nivel inicial que las empresas sin metas⁹⁴.

Las metas deben ser específicas y exigentes. Además de los indicadores cuantitativos, se deben incluir indicadores cualitativos de las formas en que las personas trabajan juntas; por ejemplo, metas que indiquen un lugar de trabajo con un mayor nivel de respeto, prácticas de reuniones más inclusivas y mayor flexibilidad en las modalidades laborales. Los indicadores también pueden incluir la disminución del ausentismo y la rotación, y una mayor satisfacción de los empleados⁹⁵.

Guía para establecer metas de contratación con perspectiva de género

Esta guía paso a paso será de ayuda para crear metas de contratación con perspectiva de género⁹⁶. Para ver ejemplos de los tipos de metas que deben establecerse, véase el cuadro 1G.

1. **Asegurar el apoyo del equipo de liderazgo:** ¿La alta gerencia apoya el establecimiento de metas y participa en el proceso de establecimiento de metas? A fin de conseguir un apoyo más amplio para el cumplimiento de las metas y generar el impulso necesario para alcanzarlas, la alta gerencia debe respaldar la iniciativa de forma pública. Incluir los avances en materia de diversidad de género en las evaluaciones del desempeño de la alta gerencia puede generar impulso y aceptación desde la cúpula de liderazgo.

⁹³ Macdonald, C. (2017), *The Role of Gender in the Extractive Industries* (El rol del género en los sectores extractivos), Helsinki, UNU-Wider, pág. 19.

⁹⁴ Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers*, pág. 23.

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ Estos pasos se basan en la Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo de Australia (2013), *How to Set Gender Diversity Targets* (Cómo establecer los objetivos de diversidad de género), Canberra, Gobierno de la Mancomunidad de Australia.

2. **Desarrollar una política y una estrategia de equidad de género (HERRAMIENTAS 1.8 y 1.9):**

No pueden existir metas sin una política que las establezca y una estrategia que contribuya a alcanzarlas. Las metas deben formar parte de una política de equidad de género más amplia, y la estrategia relacionada debe incluir las medidas que se adoptarán para desarrollar un entorno de trabajo con diversidad de género y las medidas específicas destinadas a alcanzar las metas de contratación.

3. **Establecer metas:** Las metas deben definirse con claridad (es decir, deben establecer las proporciones de género objetivo para puestos particulares). Pueden incluir objetivos inmediatos y metas a largo plazo, que deben ser alcanzables, con pequeños pasos graduales para favorecer un avance efectivo. Las metas deben ser individuales y medibles, por ejemplo, tasas de retención de las mujeres después de la licencia por maternidad, en lugar de intentar medir indicadores ambiguos como la “cultura inclusiva” o la “fuerza laboral diversa”. Las metas deben tener las siguientes características:

- Ser aptas para la rendición de cuentas: Se debe garantizar que los gerentes y el personal tengan la capacidad para avanzar hacia las metas y responsabilizarse de su cumplimiento.
- Ser controlables: Debe asegurarse de que las metas se relacionen con los resultados, las estrategias y las tácticas que los gerentes puedan controlar en concreto, de modo que se los pueda responsabilizar de manera realista por el cumplimiento de los objetivos.
- Ser realistas: Las metas deben ser razonables y alcanzables.
- Ser específicas para la organización: Las metas son una excelente manera de que las empresas sean un punto de referencia dentro de un sector y pueden ser una forma de demostrar compromiso y distinguir el desempeño. En pocas palabras, las metas deben referirse a las necesidades y los objetivos de la propia empresa, por lo que deben basarse en los resultados de la evaluación de género. Deben incorporar el análisis de los datos de contratación y rotación del personal, y los cuellos de botella identificados para la contratación y la retención con equidad de género.

4. **Revisar y perfeccionar las metas:** El proceso de establecimiento de metas debe incluir a representantes de las diferentes unidades institucionales, incluidos el personal y los gerentes. Una vez que se haya establecido el borrador de las metas, estas deben revisarse con el personal clave para garantizar que se comprendan y acepten.

5. **Comunicar las metas de forma pública:** Además de la comunicación externa a través de informes anuales y trimestrales, las metas deben darse a conocer al personal. Las comunicaciones deben incluir la justificación económica de contar con una fuerza laboral con diversidad de género, una descripción del proceso de establecimiento de metas y detalles sobre cómo se alcanzarán esas metas.

- Establecer la rendición de cuentas: Se deben identificar las formas en que las unidades de negocios y los gerentes individuales serán responsables del cumplimiento de las metas de contratación. Especifique la capacitación de los equipos de selección para contrarrestar cualquier sesgo.
- Crear incentivos: Además de la rendición de cuentas y los incentivos para los gerentes, establecer incentivos para el equipo puede contribuir a la aceptación de la diversidad de género por parte del personal de toda la organización.

- c. Establecer sistemas de presentación de informes: Se debe garantizar que los sistemas de presentación de informes reflejen los avances, así como el impacto de los cambios sobre la diversidad de género.
- d. Desglosar la presentación de informes a nivel departamental o de unidad de negocios, y asegurarse de que la presentación de informes se publique dentro de la organización y para todas las partes interesadas.
- e. Establecer sistemas regulares de revisión: Establecer una revisión anual de los resultados e identificar áreas de cambio y mejora.
- f. Realizar un seguimiento con auditorías adicionales sobre cuestiones de género: Realizar encuestas al personal sobre cuestiones relacionadas con la cultura institucional, el sesgo y las formas de aumentar las oportunidades de contratación y retención de las mujeres.

CUADRO 1G | Establecimiento de metas⁹⁷

TIPO DE META	META
Equidad de género en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> » Aumentar la proporción de las mujeres con respecto a los hombres en un departamento determinado de X a Y durante los próximos dos años. » Aumentar la proporción de las mujeres con respecto a los hombres en la alta gerencia durante los próximos dos años. » Equiparar las tasas de retención del personal masculino y femenino a mitad de la carrera profesional durante los próximos dos años.
Revisión de las políticas de recursos humanos y la infraestructura física	<ul style="list-style-type: none"> » Revisar todas las descripciones de los puestos de trabajo y los materiales de contratación relacionados con los puestos de trabajo en todos los departamentos, para evitar que exista un lenguaje discriminatorio o desalentador durante el ejercicio económico en curso. » Revisar las políticas de recursos humanos sobre la ergonomía, los EPP, la seguridad en el lugar de trabajo y el equipamiento, para garantizar que se tengan en cuenta las diferencias en las necesidades de seguridad entre mujeres y hombres. » Garantizar que todos los departamentos en el lugar cumplan con las políticas de recursos humanos sobre la ergonomía, los EPP, la seguridad en el lugar de trabajo y el equipamiento. » Renovar todos los baños (y las duchas, cuando corresponda) para que cumplan con el código durante el ejercicio económico en curso.
Entorno de trabajo inclusivo desde el punto de vista del género	<ul style="list-style-type: none"> » En las encuestas de satisfacción de los empleados, mejorar las percepciones del personal sobre la aceptabilidad de tomar la licencia parental en un porcentaje por determinar, de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • mejorar la paridad en la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional entre los empleados hombres y mujeres; • reducir la brecha de percepción en un porcentaje por determinar.

⁹⁷ Women in Mining Canada, [Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers](#), pág. 76.