

HERRAMIENTA 1.14

Lista de verificación para mostrar el compromiso de los niveles directivos

- » **OBJETIVO:** Demostrar un compromiso con la creación de un entorno de trabajo igualitario desde el punto de vista del género en toda la empresa y ante los accionistas.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, alta gerencia, capacitación.

Respaldar y desarrollar la diversidad de género de manera eficaz requiere de la aceptación de toda la organización. El liderazgo a nivel ejecutivo es imprescindible para el cambio organizativo. En un estudio a gran escala de McKinsey, se determinó que las empresas con líderes que demostraron el comportamiento y los compromisos que pedían a su personal tuvieron cinco veces más éxito al hacer el cambio. Además, a medida que el compromiso con la diversidad de género adquiere más importancia para los accionistas, los integrantes de la alta gerencia desempeñan un papel importante a la hora de comunicarles las formas en que la empresa avanza hacia sus objetivos de equidad de género.

La alta gerencia puede demostrar su compromiso y apoyo de varias maneras, desde la forma en que comunica su adhesión y los incentivos que desarrolla hasta los programas internos y externos en los que participa. Este compromiso demostrado también incluye la implementación de sistemas de rendición de cuentas para garantizar que el personal de toda la organización sea considerado responsable del cambio en la organización. La siguiente lista de verificación proporciona una variedad de formas en que la alta gerencia puede utilizar su propia participación para demostrar y fomentar la diversificación de género en sus organizaciones.

“El apoyo y respaldo al liderazgo son fundamentales para fomentar la diversidad y la igualdad de género en una organización, con repercusiones en la utilidad neta. Las personas que ocupan puestos de liderazgo tienen el poder de influir en las decisiones clave, garantizar que se apliquen políticas con perspectiva de género en toda la organización, exigir que el personal rinda cuentas y allanar el camino para abordar las disparidades de género en las empresas a la hora de atraer y retener a los mejores talentos. Los líderes también pueden predicar con el ejemplo, tanto a nivel interno como externo, y establecer alianzas”.

— AmCham en Francia y BIAC, *Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*.

Lista de verificación de la alta gerencia para demostrar su compromiso con la diversidad de género

Compromiso interno y comunicación

• Comunicación y cambio cultural

- En forma personal y por escrito, hacer una declaración ante todo el personal sobre la importancia de la diversidad de género. Debe incluir la justificación económica y la alineación con las prioridades corporativas. El promotor de la equidad de género o el grupo de trabajo sobre la equidad de género podrían tomar la iniciativa en esta tarea.
- Explicar todas las medidas que deben adoptarse para respaldar la equidad de género en el lugar de trabajo. Se debe asegurar de que el personal comprenda las razones por las que la equidad de género es una prioridad institucional. Debe quedar claro que las medidas forman parte de un plan para un modelo de negocios más sólido y eficaz, en lugar de un plan para priorizar a las mujeres sobre los hombres.
- Utilizar los materiales de presentación de informes institucionales para comunicar la posición institucional sobre la diversidad de género y las medidas adoptadas a todas las partes interesadas.
- Liderar el impulso para el cambio cultural en la organización, al asumir una función destacada y visible en el abordaje de los reclamos o las inquietudes en materia de diversidad de género, y apoyar la transparencia en la gestión de todos los reclamos.
- Encabezar la formulación de políticas de equidad de género y alentar su adopción de manera pública. Los directores generales pueden tomar la iniciativa para impulsar el desarrollo y la adopción de la igualdad de remuneración por el trabajo de igual valor, las políticas de trabajo flexible y las tareas de cuidado en la maternidad y paternidad, por ejemplo. Asimismo, es importante que los gerentes promuevan un ambiente de trabajo que aliente al personal a acceder a estas políticas sin poner en peligro su progreso profesional.

• Incentivos

- Elaborar y respaldar programas de incentivos para la diversidad de género, lo que incluye los incentivos económicos para los gerentes y premios a nivel departamental para los equipos que cumplan con los objetivos de diversidad de género y equilibrio entre el trabajo y la vida personal⁹⁹.
- Entregar los premios en persona y destacar a los ganadores en eventos de toda la empresa, para demostrar compromiso y apoyo.

• Rendición de cuentas

- Designar a una persona de contacto de un puesto ejecutivo de alta jerarquía para que se encargue de la diversidad de género, por ejemplo, en el puesto de vicepresidente sénior, que rinda cuentas al director general. La persona de contacto en un puesto de alta jerarquía puede ser hombre o mujer, pero debe tener un tiempo asignado específicamente para esta función. Con demasiada frecuencia, esto se confunde con solo agregar estas responsabilidades a las funciones de la mujer ejecutiva de más alto rango de la empresa.

⁹⁹ Comisión Australiana de Derechos Humanos (2013), [Women in Male-Dominated Industries: Toolkit of Strategies](#), pág. 52.

- Designar un grupo de trabajo sobre la diversidad de género que incluya a los jefes de las unidades de negocios y otros representantes de esas unidades. El grupo de trabajo deberá colaborar con la persona de contacto de alta jerarquía ejecutiva para identificar los desafíos y las oportunidades, desarrollar un enfoque común que abarque a toda la organización para apoyar la diversidad de género junto con los objetivos y las metas, y garantizar el seguimiento y la rendición de cuentas para alcanzarlos¹⁰⁰.
- Trabajar con los equipos de recursos humanos y de la alta gerencia para establecer metas destinadas a aumentar la diversidad de género en cada unidad de negocios.
- Desarrollar ICD que incluyan la promoción de la diversidad de género y establecer mecanismos de rendición de cuentas para responsabilizar a los gerentes por el cumplimiento de las metas.
- **Desarrollo del liderazgo**
 - Trabajar con el equipo de recursos humanos para establecer programas de desarrollo del liderazgo femenino, como programas de mentoría, creación de redes y desarrollo de habilidades.
 - Participar de manera activa en estos programas para demostrar compromiso.
 - Crear programas de mentoría para el personal subalterno, en particular, para el personal femenino, con mujeres en puestos de alta jerarquía siempre que sea posible.

RECUADRO 1G | La importancia de la mentoría

En un estudio de Sun Microsystems, realizado en 2006 por Gartner y Capital Analytics, se utilizó el análisis estadístico para cuantificar el impacto financiero de la mentoría. En el estudio, se examinó el progreso de más de 1000 empleados. Estos son algunos de los hallazgos:

- El 25 % de quienes tuvieron mentores/as presentaron un cambio de categoría salarial durante un período determinado.
- El 5 % de quienes no tuvieron mentores/as presentaron un cambio de categoría salarial durante un período determinado.
- El 28 % de los mentores/as presentó un cambio de categoría salarial, en comparación con el 5 % en un grupo de control conformado por personas que no fueron mentoras.
- El 72 % de los participantes de la mentoría fueron retenidos en comparación con el 49 % de un grupo de control que no recibió mentoría.
- Los aprendices recibieron ascensos cinco veces más a menudo que un grupo de control que no participó en la mentoría.
- Los mentores/as fueron ascendidos seis veces más a menudo que el grupo de control conformado por personas que no fueron mentoras.

Fuente: Knowledge @Wharton (16 de mayo de 2007), "[Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't](#)" (Las lealtades en el lugar de trabajo cambian, pero el valor de la mentoría no lo hace), Universidad de Pennsylvania.

¹⁰⁰ Calvert Group Ltd., Departamento de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la Ciudad de San Francisco y Verité (2018), *Gender Equality Principles* (Principios de igualdad de género).

Compromiso externo y comunicación

- **Acuerdos y pactos internacionales sobre la igualdad de género**
 - Demostrar apoyo y compromiso mediante la afiliación a asociaciones internacionales. Entre las iniciativas internacionales más destacadas, se encuentran los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, la certificación EDGE sobre género, Male Champions for Change y HeForShe. Véase el recuadro 1H para obtener más información sobre estas iniciativas¹⁰¹.
 - Utilizar las herramientas y los recursos proporcionados por estos grupos para alcanzar los objetivos de género de la empresa.
- **Foros y eventos internacionales sobre la igualdad de género**
 - Participar en eventos para intercambiar conocimientos y analizar el progreso en materia de avances sobre género. La participación en estos eventos puede ofrecer la oportunidad de transmitir los compromisos y las acciones de su empresa en materia de igualdad de género, aprender de los demás y generar nuevas ideas y alianzas para respaldar la igualdad de género. Entre los eventos más destacados se incluyen los organizados por la Clinton Global Initiative, la OIT, el Foro Económico Mundial y las Naciones Unidas.
- **Programas de premios a la equidad de género**
 - Apoyar las medidas de relaciones públicas para reconocer los esfuerzos del personal en materia de equidad de género y favorecer el intercambio de experiencias mediante la creación de programas de premios. Tales premios también ayudan a posicionar a la empresa como un empleador de elección para futuros empleados. Estos son algunos ejemplos de programas de premios:
 - Premios de la iniciativa Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP) al liderazgo de directores generales: Este programa de premios reconoce las acciones concretas e innovadoras adoptadas por los directores generales con el fin de promover los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres¹⁰².
 - Premios Catalyst: Estos premios reconocen los esfuerzos para apoyar la contratación, el desarrollo y el avance de todas las mujeres, incluidas las de comunidades diversas. Entre los requisitos para ganar el premio, se encuentra una revisión exhaustiva de las iniciativas de los candidatos, lo que incluye un examen en el lugar, para evaluar los resultados comprobados y medibles que benefician a las mujeres en una variedad de dimensiones, como la raza/etnia, la orientación sexual, la identidad de género, la religión, la generación a la que pertenecen, la nacionalidad, la discapacidad y la pertenencia a pueblos indígenas o aborígenes¹⁰³.
 - Business in the Community: Se trata del premio más abarcativo del Reino Unido a la diversidad de género. Los participantes reciben recomendaciones y comentarios personalizados para respaldar el mejor desempeño, las comparaciones entre pares y una calificación confidencial¹⁰⁴.

¹⁰¹ Es importante tener en cuenta los posibles problemas que pueden surgir con los programas de defensores/promotores masculinos. En algunos casos, el trabajo con hombres ha puesto de relieve, en forma inconsciente, demasiadas diferencias en los roles tradicionales entre mujeres y hombres, y la importancia de las mujeres en la comunidad, específicamente debido a las importantes funciones domésticas que desempeñan. Esto puede tener el efecto de reforzar las funciones reproductivas y domésticas de las mujeres, en lugar de enfatizar la importancia de la igualdad de oportunidades y derechos. Los programas de defensores/promotores masculinos deben diseñarse con sumo cuidado para que no pongan demasiado énfasis en la diferencia de funciones y responsabilidades, sino que se centren en los beneficios de la igualdad.

¹⁰² Puede encontrar más información en <https://www.weps.org/>.

¹⁰³ Puede encontrar más información en <http://www.catalyst.org/catalyst-award>.

¹⁰⁴ Puede encontrar más información en <https://www.bitc.org.uk/>.

RECUADRO 1H | Pactos y recursos internacionales sobre la igualdad de género**Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Declaración de apoyo del director general sobre los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres**

Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres son una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para ayudar al sector privado a promover la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Hasta 2020, más de 2700 directores generales habían firmado la declaración de apoyo del director general, para comprometerse a utilizar los principios para promover la igualdad de género. Para obtener más información, véase Pacto Mundial de las Naciones Unidas, [Principios para el Empoderamiento de las Mujeres](#)¹⁰⁵.

Certificación EDGE sobre género

El programa de certificación EDGE es una de las principales certificaciones en materia de igualdad de género. Ayuda a las empresas a demostrar su compromiso con la igualdad de género. En la actualidad, EDGE trabaja con 200 organizaciones en 50 países y 30 sectores. Para obtener más información, véase el [programa de certificación EDGE](#).

Male Champions for Change

El género suele confundirse con una cuestión de mujeres, pero la igualdad de género concierne y beneficia tanto a mujeres como a hombres. En sectores dominados por los hombres, como el del petróleo, el gas y la minería, la participación y el compromiso de los hombres con la igualdad de género es esencial. El programa Male Champions for Change (MCC) comenzó en Australia y, desde entonces, se ha replicado en diferentes países y contextos. Reúne a hombres que son líderes e influyentes con el objetivo de redefinir el papel de los promotores masculinos de la igualdad de género y crear un grupo de pares para apoyar la labor orientada a alcanzar la igualdad de género. La coalición MCC ahora incluye a más de 260 directores generales de empresas, integrantes de directorios y líderes gubernamentales, universitarios y militares de 155 países, que representan a más de 1,5 millones de empleados en más de 230 organizaciones. Para obtener más información, véase [Male Champions of Change](#).

Promotores de HeForShe: Defensores masculinos para la igualdad de género

Se trata de una iniciativa de ONU Mujeres que proporciona una plataforma para que hombres y niños trabajen juntos en pos de lograr la igualdad de género. El primer informe sobre paridad de HeForShe, que se presentó en el Foro Económico Mundial de 2016, presenta datos clave relacionados con el género, procedentes de 10 empresas globales cuyos directores generales firmaron el programa 10x10x10 de HeForShe. El programa es una iniciativa piloto para lograr que líderes mundiales de los Gobiernos, el sector privado y los círculos académicos se comprometan a promover la igualdad de género. Entre las empresas participantes, se encuentran AccorHotels, Barclays, Koch Holding, McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers, Schneider Electric, Tupperware Brands, Twitter, Unilever y Vodafone. El informe incluye datos sobre el porcentaje de mujeres en la fuerza laboral, el porcentaje de mujeres en niveles directivos y en el directorio, y el porcentaje de mujeres en las nuevas contrataciones. Para obtener más información, véase [heforshe.org](#).

¹⁰⁵ Mohapatra, A. y L. Gula (marzo de 2020), [“Women’s Empowerment Principles: Turning a Decade of Lessons into Ambitious Business Action”](#) (Principios de empoderamiento de las mujeres: Cómo convertir una década de aprendizajes en un plan de acción de negocios ambicioso), BSR.