

# CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 1 AUMENTAR LA INCLUSIÓN Y LA DIVERSIDAD DE GÉNERO DESDE LA FUERZA LABORAL HASTA LAS SALAS DE DIRECTORIO

Herramientas para ayudar a las empresas a abordar las disparidades de género en los directorios, la alta gerencia y la fuerza laboral



↓ **PANORAMA GENERAL:** Herramientas para aumentar la inclusión y la diversidad de género en las operaciones de infraestructura

↓ **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 1:** Herramientas para aumentar la inclusión y la diversidad de género en los sectores relacionados con la energía, el agua, el transporte y las ciudades

↓ **HERRAMIENTA 1.1:** Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 1

↓ **EVALUAR Y PREPARAR:** Herramientas 1.2 a 1.7

↓ **HERRAMIENTA 1.2:** Formular la justificación económica de la diversidad de género

↓ **HERRAMIENTA 1.3:** Auditoría de género: Introducción, proceso y herramientas

↓ **HERRAMIENTA 1.4:** Términos de referencia para la auditoría de género

↓ **HERRAMIENTA 1.5:** Sistema de calificación de los empleados

↓ **HERRAMIENTA 1.6:** Orientaciones y términos de referencia para la encuesta sobre brecha salarial

↓ **HERRAMIENTA 1.7:** Evaluación de la diversidad de género en el directorio

↓ **ABORDAR:** Herramientas 1.8 a 1.21

↓ **HERRAMIENTA 1.8:** Orientaciones sobre la política de género y modelo de política de género

↓ **HERRAMIENTA 1.9:** Establecer una estrategia de equidad de género

↓ **HERRAMIENTA 1.10:** Términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género

↓ **HERRAMIENTA 1.11:** Elaborar políticas y programas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género

↓ **HERRAMIENTA 1.12:** Establecer metas de contratación con perspectiva de género

↓ **HERRAMIENTA 1.13:** Lista de verificación para crear un directorio con diversidad de género

- ↓ **HERRAMIENTA 1.14:** Lista de verificación para mostrar el compromiso de los niveles directivos

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.15:** Creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género y términos de referencia

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.16:** Apoyar la equidad de género en los lugares de trabajo virtuales

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.17:** Reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.18:** Pautas para desarrollar una reserva de talentos y una fuerza laboral con diversidad de género

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.19:** Modelo de descripción de un puesto de trabajo para reducir el sesgo y atraer a postulantes diversos

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.20:** Modelo de acuerdo de mentoría

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.21:** Directrices para el desarrollo de las mujeres en su carrera profesional y en puestos de liderazgo

↓ **MONITOREAR Y SOSTENER:** Herramientas 1.22 y 1.23

- ↓ **HERRAMIENTA 1.22:** Seguimiento y rendición de cuentas

---

- ↓ **HERRAMIENTA 1.23:** Monitorear y sostener los programas de capacitación para el desarrollo profesional con equidad de género

↓ **RECURSOS SELECCIONADOS PARA LECTURAS ADICIONALES**

## NORMAS DE DESEMPEÑO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC) APLICABLES

### NORMA DE DESEMPEÑO 2: Trabajo y Condiciones Laborales

La Norma de Desempeño 2 abarca las condiciones laborales, la protección de la fuerza de trabajo, la salud y la seguridad en las operaciones, los trabajadores externos contratados y los que participan en la cadena de suministro. Con respecto al género, promueve la no discriminación y la igualdad de oportunidades, la salud y la seguridad de la fuerza laboral, y la protección de los trabajadores potencialmente vulnerables. Se aplica al personal empleado directamente por el cliente (trabajadores directos), al personal contratado a través de terceros para realizar tareas relacionadas con los procesos centrales del proyecto durante un período considerable (trabajadores contratados) y a los trabajadores empleados por los proveedores primarios del cliente (trabajadores de la cadena de suministro).

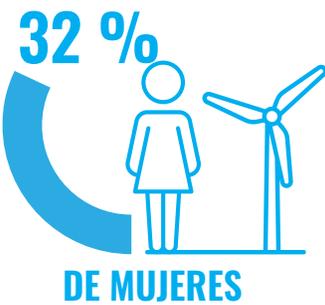
# PANORAMA GENERAL: Herramientas para aumentar la inclusión y la diversidad de género en las operaciones de infraestructura

¿Por qué las empresas deberían preocuparse por aumentar la representación de las mujeres en su fuerza laboral? ¿La diversidad de género puede influir en los servicios que prestan y en sus utilidades netas?

Si bien, tradicionalmente, los sectores de la infraestructura han estado dominados por los hombres, en esta sección, se destacan los innumerables beneficios de aumentar la representación de las mujeres en los sectores relacionados con el agua, las ciudades, la energía y el transporte en todos los ámbitos, como los directorios, la alta gerencia y la fuerza laboral. Los datos empíricos indican que, en los ámbitos donde las empresas tienen una mayor diversidad de género, hay un aumento de la eficiencia, la innovación y la calidad de la prestación de servicios.

En la actualidad, aún queda mucho por hacer para materializar estos beneficios en todos los sectores de la infraestructura. A nivel mundial, la participación femenina en la fuerza laboral de la energía renovable sigue siendo baja (32 %)¹ y solo el 28 % de los puestos técnicos son ocupados por mujeres². En la fuerza laboral del sector de la energía convencional, la Agencia Internacional de Energía (AIE) estima que la cifra es aún menor, de solo el 22 %³. En el caso de los puestos de alta gerencia del sector eléctrico, las cifras se reducen aún más (las mujeres ocupan solo el 15 % de esos puestos), mientras que la proporción de mujeres en los directorios de las empresas del sector eléctrico y de servicios públicos de todo el mundo es de solo el 6 %⁴. En un estudio del Banco Mundial, se concluyó que las mujeres representan solo el 18 % de la fuerza laboral del sector de abastecimiento de agua y saneamiento a nivel mundial. Lo mismo ocurre en el sector del transporte: en América Latina, por ejemplo, la participación de las mujeres en la construcción y las operaciones de los sistemas de transporte no supera el 15 % de la fuerza laboral del sector, a pesar de que las mujeres representan el 50 % de la fuerza laboral total de la región⁵.

**Participación femenina en la fuerza laboral del sector de la energía renovable (promedio mundial)**



**32 %**

**DE MUJERES**

**La AIE estima que la participación femenina en la fuerza laboral de la energía convencional es aún menor, DE SOLO EL 22 %.**

**SOLO EL 15 %** de los puestos de alta gerencia del sector energético se encuentra en manos de mujeres, mientras que la proporción de mujeres en los directorios de las empresas de electricidad y servicios públicos a nivel mundial es **DE SOLO EL 6 %.**

1 Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA) (2019), *Renewable Energy: A Gender Perspective* (Energías renovables: Una perspectiva de género), Abu Dabi, IRENA, pág. 10.

2 *Ibidem*, pág. 10.

3 AIE, *Energy and Gender: A Critical Issue in Energy Sector Employment and Energy Access* (Energía y género: Un problema crítico en el empleo del sector de la energía y el acceso a la energía), citado el 12 de febrero de 2021.

4 EY (2019), *“¿Podría ser la igualdad de género el impulso a la innovación que necesitan las empresas de servicios públicos?”*.

5 Banco Interamericano de Desarrollo (2016), *El porqué de la relación entre género y transporte*.

## Beneficios de una mayor inclusión y diversidad de género en los directorios

**Mejor desempeño del directorio:** Según Ernst and Young (EY), a nivel de los directorios, el rendimiento sobre el capital es más alto en las empresas de servicios públicos que cuentan con una mayor proporción de mujeres en los cargos del directorio que en aquellas con menos diversidad<sup>6</sup>. El aumento de la diversidad de género en los directorios se correlaciona con la mejora en el desempeño y la rentabilidad de la empresa, así como con el aumento de la confianza de los inversionistas<sup>7</sup>.

El aumento de la diversidad de género en los directorios se correlaciona con **la mejora en el desempeño y la rentabilidad de la empresa, así como con el aumento de la confianza de los inversionistas.**

Los directorios en sí mismos funcionan mejor cuando la diversidad de género es mayor. Diversos estudios muestran que los directorios más inclusivos y con mayor diversidad de género son más responsables, están mejor gestionados y operan de manera más colaborativa. En un estudio reciente, se identificó un “efecto positivo importante” en la presentación de informes sobre cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza cuando las mujeres representan entre el 22 % y el 50 % de los integrantes de los directorios<sup>8</sup>. En un estudio realizado en Jordania en 2020, se observó que las empresas con más diversidad en sus directorios presentan una mayor probabilidad de cumplir con las buenas prácticas de gobierno corporativo y participar en actividades de responsabilidad social empresarial y de presentación de informes<sup>9</sup>. Esta disparidad en el desempeño puede deberse a las diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, y/o a las distintas maneras en que las mujeres y los hombres llegan a ocupar puestos en los directorios. A diferencia de los hombres, que suelen ser contratados a través de redes sociales que se forman en entornos académicos, sociales y profesionales, históricamente, las mujeres han carecido de acceso a estas redes. El hecho de estar integrados en estas redes e, incluso, de que exista una rendición de cuentas con respecto a ellas puede hacer que los hombres sean menos propensos a responsabilizar a sus colegas o a confrontarlos por problemas de desempeño, mientras que pueden existir menos reservas con las mujeres<sup>10</sup>.

Asegurarse de que se modifiquen los propios sistemas subyacentes de elitismo y exclusión, no solo el género de quienes están presentes en ellos, ayudará a **crear empresas con una cultura de meritocracia, igualdad y rendición de cuentas.**

<sup>6</sup> Schomer, I. y A. Hammond (2020), *Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches* (Impulsar las carreras profesionales de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas para mujeres en el sector de infraestructura: Un panorama general de abordajes prometedores), documento del Programa de Asistencia para la Gestión del Sector de Energía (ESMAP), Washington, DC, Banco Mundial, pág. 12.

<sup>7</sup> Catalyst (2020), *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take* (Por qué la diversidad y la inclusión importan: Una mirada rápida), citado el 12 de febrero de 2021.

<sup>8</sup> Buallay, A.; R. Hamdan, E. Barone y A. Hamdan (2020), *“Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting”* (Aumentar la participación de las mujeres en los directorios: Repercusiones en los informes de sostenibilidad), *Int J Fin Econ*, págs. 1-14.

<sup>9</sup> Al Fadli, A.; J. Sands, G. Jones, C. Beattie y D. Pensiero (2019), *“Board Gender Diversity and CSR Reporting: Evidence from Jordan”* (Diversidad de género en el directorio y presentación de informes de responsabilidad social empresarial: Pruebas de Jordania), *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, vol. 13, n.º 3, págs. 29-52.

<sup>10</sup> Walberg, R. (6 de octubre de 2014), *“How to Improve Boardroom Diversity without Recurring to Quotas and Tokenism?”* (¿Cómo mejorar la diversidad en las salas de directorio sin recurrir a los cupos y la inclusión simbólica?), *Financial Post*.

Esto señala la importancia de aumentar la diversidad en los directorios y la necesidad de aumentar la transparencia y ampliar el alcance y las metodologías de búsqueda de candidatos para los directorios. Asegurarse de que se modifiquen los propios sistemas subyacentes de elitismo y exclusión, no solo el género de quienes están presentes en ellos, ayudará a crear empresas con una cultura de meritocracia, igualdad y rendición de cuentas.

**Mayor atractivo del sector para las mujeres:** Existe una correlación positiva entre la cantidad de mujeres en los directorios de un sector determinado y el grado de atractivo que genera ese sector para las mujeres. Por lo tanto, contar con más mujeres en los directorios puede ayudar a las empresas a cosechar los beneficios de una mayor diversidad de género<sup>11</sup>. Esto puede deberse a la presencia y la disponibilidad de mujeres mentoras, y a que las mujeres sienten un mayor potencial de reconocimiento y desarrollo profesional cuando el ejemplo de la diversidad de género se da en forma pública y prominente a nivel del directorio<sup>12</sup>. También puede deberse a que las mujeres en los directorios pueden tener un papel fundamental a la hora de direccionar la cultura y las prácticas operativas de la empresa, de manera que esta sea más acogedora para las personas con antecedentes no diversos.

**Mayor interés de los inversionistas y requisitos cada vez mayores para los directorios con diversidad de género:** Cada vez más, los inversionistas internacionales exigen a las empresas una mayor transparencia al mostrar sus iniciativas para crear directorios con diversidad de género y al divulgar la información relacionada con el género. Desde 2010, el Consejo de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Australia (ASX) solicita a las empresas que describan en sus informes anuales los objetivos de género de sus directorios, el progreso en torno a estos objetivos y la proporción de mujeres que integran los directorios o la alta gerencia, o que proporcionen una explicación de por qué falta esta información. En 2019, la proporción de mujeres en los directorios de las empresas que conforman el índice ASX 200 había alcanzado el objetivo voluntario del Consejo del 30 %<sup>13</sup>. Por su parte, la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) ahora requiere a las empresas que divulguen si los integrantes de los directorios consideran la diversidad entre los nominados y cómo lo hacen. Más aún, a partir de diciembre de 2020, el índice NASDAQ solicita autorización a las empresas que lo componen para divulgar estadísticas de diversidad más específicas con respecto a la composición de sus directorios<sup>14</sup>.

## La importancia de una mayor diversidad de género en la alta gerencia

Tal como sucede con los directorios con mayor diversidad de género, hay varias razones para que las empresas trabajen en favor de lograr una mayor diversidad en los directivos principales. Según un informe de EY, las empresas de servicios

Dow Jones ofrece la siguiente conclusión final: **“Las probabilidades de éxito de una empresa aumentan cuando hay más mujeres ejecutivas en los niveles de vicepresidencia y dirección”.**

<sup>11</sup> Centre for Women in Politics and Public Leadership (2012), *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources* (El camino al futuro: Creación de un liderazgo con inclusión de género en el sector de la minería y los recursos), Ottawa, Universidad de Carlton, pág. 30.

<sup>12</sup> Cámara de Comercio de Estados Unidos (AmCham) en Francia y Comité Asesor de Negocios e Industria (BIAC) (2012), *Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend* (Poner todas las mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género), París, BIAC, pág. 15.

<sup>13</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019), *Improving Gender Diversity in Company Boards* (Mejorar la diversidad de género en los directorios de las empresas).

<sup>14</sup> NASDAQ (1 de diciembre de 2020), *“NASDAQ to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements”* (NASDAQ promoverá la diversidad mediante una nueva propuesta de requisitos para cotizar en bolsa).

públicos con más mujeres en los puestos de liderazgo se desempeñaron mejor que sus pares. El análisis mostró que “las 20 empresas de servicios públicos más importantes en materia de diversidad de género, con un rendimiento del capital (ROE) promedio combinado del 8,5 %, superan en gran medida a las 20 últimas en este aspecto, con un ROE promedio combinado del 7 %”. El informe de EY agrega lo siguiente: “Dado que este sector se caracteriza por una abundancia de activos, una diferencia del 1,5 % en el ROE entre los dos grupos puede traducirse en millones menos de ganancias”<sup>15</sup>. El aumento de la diversidad de género en la alta gerencia se asocia a las mejoras en los ingresos por ventas, los clientes, la participación en el mercado, el rendimiento del capital, las ganancias operativas y el precio de las acciones<sup>16</sup>. Dow Jones ofrece la siguiente conclusión final: “Las probabilidades de éxito de una empresa aumentan cuando hay más mujeres ejecutivas en los niveles de vicepresidencia y dirección”<sup>17</sup>.

Además, una mayor diversidad en los niveles superiores (y en todos ellos) se correlaciona con un mejor desempeño en indicadores como el fomento de una mayor innovación. En cuanto a la gestión municipal, en la investigación realizada en el marco del proyecto 100 Ciudades Resilientes se destaca que “se toman decisiones más inteligentes cuando hay más mujeres en la mesa de toma de decisiones, lo que las convierte en actores fundamentales para garantizar un futuro resiliente para [...] las ciudades”<sup>18</sup>. En un estudio publicado en *Harvard Business Review*, se indica que los directivos que escuchan las ideas de las mujeres y actúan en consecuencia propician una “cultura de hablar abiertamente” que capitaliza la creatividad de las mujeres. “Los líderes que estén dispuestos a cambiar de dirección a partir de los aportes de las mujeres tienen más del doble de probabilidades de aprovechar las ideas ganadoras. Asimismo, los líderes que se aseguren de que cada integrante femenina del equipo reciba comentarios constructivos y de apoyo tienen un 128 % más de probabilidades de obtener ideas innovadoras”, señala el estudio<sup>19</sup>.

## La importancia de una mayor diversidad de género en la fuerza laboral relacionada con la infraestructura y las ciudades

Las empresas de infraestructura se benefician no solo de la inclusión y la diversidad de género en los directorios y la alta gerencia, sino también entre los empleados.

### Una reserva de talentos más amplia y profunda:

Si bien, en gran medida, los sectores de la infraestructura están dominados por los hombres, las empresas que generan más interés tanto para las mujeres como para los hombres pueden beneficiarse de los recursos a menudo desaprovechados de la posible contratación de empleadas. Contratar más mujeres puede ayudar a aliviar la escasez de mano

### Ventajas de contratar a más mujeres:



Ayuda a aliviar la escasez de mano de obra.

Amplía la reserva de talentos.



Ayuda a las empresas a contratar más personal a nivel local.

<sup>15</sup> EY (30 de agosto de 2016), “[EY report: Gender diversity is good for energy companies, but happening at a ‘glacial pace’](#)” (Informe de EY: La diversidad de género es buena para las empresas energéticas, pero se produce a un “ritmo glacial”).

<sup>16</sup> AmCham en Francia y BIAC (2012), pág. 8.

<sup>17</sup> Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo (2018), [The Business Case for Gender Equality](#) (La justificación económica de la igualdad de género), pág. 4.

<sup>18</sup> 100 Ciudades Resilientes (2018), [The Power of Women’s Leadership in Building Urban Resilience](#) (El poder del liderazgo de las mujeres a la hora de fortalecer la resiliencia urbana), Nueva York, 100 Ciudades Resilientes.

<sup>19</sup> Hewlett, S. A.; M. Marshall y L. Sherbin (agosto de 2013), [“How Women Drive Innovation and Growth”](#) (De qué manera las mujeres impulsan la innovación y el crecimiento), *Harvard Business Review*.

de obra, ampliar la reserva de talentos y ayudar a las empresas a contratar más personal a nivel local. Snel Transport, una empresa de logística de los Países Bajos, por ejemplo, ha evitado la escasez de conductores que afecta al 78 % de las empresas de logística del país mediante políticas y prácticas de contratación favorables para las mujeres. Si bien una empresa promedio con el perfil de Snel, por lo general, tendría alrededor de 10,5 puestos de conductores vacantes, un estudio reciente mostró que Snel no tenía ninguna vacante, en gran parte, debido a sus políticas favorables para las mujeres<sup>20</sup>.

**Mejoras en materia de innovación, desempeño y cultura institucional:** Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la diversidad de la fuerza laboral puede aportar beneficios, como mejoras cualitativas en la eficiencia y la prestación de los servicios públicos, tanto a los empleadores como a los usuarios de los servicios públicos. La diversidad de género en el lugar de trabajo también puede ayudar a fortalecer la eficacia de las políticas y la movilidad social.

**Entornos operativos más seguros:** En numerosos estudios, se ha demostrado una relación positiva entre las empleadas, el cumplimiento de los protocolos de seguridad, y el trato y la operación segura de los equipos<sup>21</sup>. Según los datos empíricos, las mujeres no solo conducen de manera más segura que los hombres, sino que también son más eficientes en el consumo de combustible y cuidan mejor los vehículos. Dublin Bus descubrió que emplear a más mujeres puede generar una mayor seguridad en la conducción, menos accidentes y una menor incidencia de la violencia<sup>22</sup>. En otro estudio de caso de la empresa Sofía Electric, se indicó que las mujeres cuidan mejor los vehículos y son menos arriesgadas como conductoras, lo que, a su vez, genera menores costos de reparación y mantenimiento<sup>23</sup>. En parte, esta tendencia puede deberse a las diferencias socializadas entre las mujeres y los hombres: estos últimos pueden tener una mayor tendencia a la bravuconería y al deseo de parecer infalibles, lo que puede llevarlos a trabajar de manera menos segura; las mujeres, por otro lado, suelen ser más receptivas al entrenamiento o la instrucción, y más propensas a reaccionar con cautela o deliberación ante situaciones peligrosas o potencialmente peligrosas. Como resultado, en muchos sectores, hay una demanda cada vez mayor de mujeres operadoras debido a que su comportamiento produce mejores resultados en materia de seguridad, reduce el mantenimiento y la reparación de los equipos, y genera un entorno operativo más consciente de la seguridad<sup>24</sup>. Si esto genera rechazo por parte del personal masculino, es aún más importante fomentar la comprensión de que la inclusión y la diversidad de género, y las ventajas conexas, redundan en un beneficio para toda la empresa. Al mismo tiempo, es importante remarcar a quienes se oponen que el objetivo de la empresa no es excluir a los hombres, sino favorecer y fomentar una cultura de seguridad, y que la contratación seguirá esa prioridad.

**Mejora de las relaciones comunitarias:** La diversidad de género en la fuerza laboral también se correlaciona con la mejora de las relaciones con la comunidad y los usuarios. En Irlanda, las conductoras de Dublin Bus recibieron, en promedio, un 38 % menos de quejas de los clientes que el conductor masculino promedio<sup>25</sup>. En Lima, se comprobó que las mujeres agentes de tránsito, quienes constituyen una cuarta parte de esa fuerza laboral, son más eficaces en la aplicación de la ley y la gestión del

<sup>20</sup> Giannelos, I. y otros (2018), *Business Case to Increase Female Employment in Transport* (Justificación económica del aumento de contrataciones de mujeres en el sector del transporte), Comisión Europea, pág. 77.

<sup>21</sup> Schomer, I. y A. Hammond (2020), *Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches*, documento del ESMAP, Washington, DC, Banco Mundial, pág. 14.

<sup>22</sup> Giannelos, I. y otros (2018), *Business Case to Increase Female Employment in Transport*, Comisión Europea, pág. 77.

<sup>23</sup> Giannelos, I. y otros (2018), *Business Case to Increase Female Employment in Transport*, Comisión Europea, pág. 77.

<sup>24</sup> Women in Mining Canada (WIM) (2016), *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* (Bienvenida a las mujeres: Un plan de acción para los empleadores del sector de la minería de Canadá), Toronto: WIM Canada, pág. 7.

<sup>25</sup> Giannelos, I. y otros (2018), *Business Case to Increase Female Employment in Transport*, Comisión Europea, pág. 77.

tránsito debido a su reputación de ser incorruptibles<sup>26</sup>. Al realizar actividades de consulta y participación de la comunidad (por ejemplo, durante el proceso de construcción de grandes obras de infraestructura, a partir del que se reasentarán comunidades o será necesario analizar las compensaciones), un equipo de participación comunitaria con diversidad de género brinda a las empresas una mayor capacidad para internalizar las preocupaciones de la comunidad y responder a ellas, lo que puede llevar a implementar programas de participación comunitaria con una mayor perspectiva de género.

Al realizar actividades de consulta y participación de la comunidad, **un equipo de participación comunitaria con diversidad de género brinda a las empresas una mayor capacidad para internalizar las preocupaciones de la comunidad y responder a ellas**, lo que puede llevar a implementar programas de participación comunitaria con una mayor perspectiva de género.

## Razones de la falta de representación femenina en los sectores relacionados con la infraestructura y las ciudades

Teniendo en cuenta todas las ventajas que la diversidad de género aporta a la fuerza laboral, como se describió anteriormente, ¿por qué las mujeres siguen estando subrepresentadas en los sectores relacionados con la infraestructura y las ciudades?

### RECUADRO 1A | Conexión con las mujeres en Brasil

En Brasil, IFC ha invertido en Desenvolve SP para respaldar las conexiones cada vez más numerosas de los hogares a los sistemas de tratamiento de aguas residuales. Sin embargo, Desenvolve se encontró con un desafío particular a la hora de convencer a los hogares a cargo de mujeres para que permitieran la construcción local debido a la falta de empleos relacionados u oportunidades de obtener ingresos para las mujeres en relación con el trabajo. Para lograr su aceptación y generar más oportunidades para las mujeres, las empresas de tratamiento de aguas residuales contrataron en forma deliberada a mujeres locales para ayudar a convencer a sus comunidades de la necesidad del trabajo y para conectar a sus hogares al nuevo sistema de alcantarillado. Gracias a ello, mejoró la comunicación y la confianza entre las comunidades y las empresas de tratamiento de aguas residuales, a la vez que se generaron ingresos para las mujeres, lo que les permite pagar los servicios de conexión y alcantarillado<sup>27</sup>.

**El sesgo dentro y fuera del sector:** Tradicionalmente, las tareas de muchos sectores de la infraestructura se han considerado “trabajo de hombres” debido al esfuerzo físico que requieren y a los horarios (por ejemplo, en los sectores del transporte, el trabajo suele requerir que el empleado pase largos períodos fuera del hogar). Por supuesto, cuanto mayor sea el tiempo de dominio de

<sup>26</sup> Allen, H. (2018), *Approaches for Gender-Responsive Urban Mobility* (Enfoques para la movilidad urbana con perspectiva de género), Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

<sup>27</sup> Informe interno de IFC.

estos campos por parte de los hombres, más arraigada estará la creencia de que son ámbitos exclusivamente masculinos, por lo tanto, “inapropiados” e inseguros para las mujeres. Incluso las propias mujeres, o sus familias y docentes, comparten este punto de vista, lo que puede influir en la orientación implícita o explícita de las jóvenes hacia diferentes profesiones. Esto puede contribuir a lo que a menudo se denomina “tubería con fugas”, el fenómeno referido a que, aunque las niñas y los niños tienen un desempeño similar en matemáticas y ciencias en la escuela primaria y secundaria, en la educación terciaria, la representación de las mujeres en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM) disminuye<sup>28</sup>. Por supuesto, a medida que los sectores cambian y se mecanizan cada vez más, muchas de las justificaciones históricas de los sectores dominados por los hombres que se fundamentaron en la fuerza física son cada vez más infundadas. Por ejemplo, en el metro de Moscú, parte de la justificación de una disposición legal de larga data que prohibía que las mujeres ocuparan el puesto de maquinista era que los hombres tenían que realizar trabajos físicos en el cambio de vía, lo que requería una fuerza física importante. Aunque el cambio de vía se automatizó hace mucho tiempo, las mujeres solo pudieron convertirse en maquinistas por ley a principios de 2021<sup>29</sup>.

**El sesgo en la contratación:** Dada la prolongada predominancia masculina en muchos sectores urbanos y de infraestructura, el proceso de atraer y contratar postulantes puede contribuir aún más al sesgo existente en el sector. Por ejemplo, la dependencia excesiva de las redes educativas, sociales y sectoriales de los empleados actuales, a menudo hombres, puede llevar a que persista el sesgo a la hora de atraer postulantes y hacer contrataciones. Las empresas que elaboran materiales de contratación con fotografías de empleados actuales (hombres) y utilizan pronombres que reflejan un sesgo implícito e involuntario hacia los empleados masculinos (pronombres masculinos y términos como “encargado”) pueden disuadir a las candidatas, incluso de postularse.

**Lugares de trabajo hostiles:** Los entornos de trabajo en los que predomina la presencia de personas de un mismo sexo pueden generar, en forma inconsciente o directa, una cultura de sexismo que puede dificultar, intimidar o desalentar que los empleados o posibles empleados del sexo opuesto se sientan bienvenidos y se desempeñen de forma productiva.

**Sexismo dentro de la fuerza laboral:** En todos los sectores, a nivel mundial, las mujeres ganan menos que los hombres por hacer los mismos trabajos y, en general, obtienen menos ascensos durante sus carreras profesionales que sus homólogos masculinos. Debido a esto, los sectores dominados por los hombres pueden resultar aún menos atractivos para las mujeres<sup>30</sup>. Las disparidades pueden deberse a varios factores, como las diferencias en las tácticas de negociación y el hecho de que es más probable que las mujeres trabajen a tiempo parcial o que se hayan tomado tiempo libre para cumplir sus obligaciones familiares, lo que puede dar lugar a que se las considere menos comprometidas con las carreras profesionales o se las discrimine por ser trabajadoras a tiempo parcial.

**Falta de mentoras y ejemplos femeninos:** Es posible que los sectores dominados por hombres con menos mujeres empleadas, sobre todo en los puestos de mayor jerarquía, no cuenten con suficientes mujeres mentoras, ejemplos femeninos o capacitación con perspectiva de género para orientar a las mujeres que buscan ascender en el sector.

<sup>28</sup> Schomer, I. y A. Hammond (2020), *Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches*, documento del ESMAP, Washington, DC, Banco Mundial, pág. 2.

<sup>29</sup> Kennedy, R. (2021), “Women can drive the Moscow Metro for the first time in years as Russia overturns job ban” (Por primera vez en años, las mujeres pueden conducir el metro de Moscú tras la anulación de la prohibición de empleo en Rusia), *Euronews.com*.

<sup>30</sup> McKinsey y Lean In (2016), *Women in the Workplace 2016* (Las mujeres en el lugar de trabajo, 2016), pág. 3.

**Falta de oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres:** Con lugares de trabajo donde predominan los hombres y la falta de mujeres en puestos directivos principales, las mujeres pueden sentirse excluidas de las actividades informales donde se generan redes de contactos y de las oportunidades de desarrollo profesional. Además, la orientación profesional y los talleres profesionales individuales pueden ser (o parecen ser) menos accesibles para las mujeres, en especial, cuando ellas carecen de las mismas redes sociales que los hombres y en situaciones en las que hay una proporción menor de mujeres en el lugar de trabajo<sup>31</sup>.

**Falta de apoyo a las modalidades de trabajo flexible y las políticas referidas a la licencia parental:** En las comunidades donde, según las expectativas culturales y/o las regulaciones legales o corporativas en torno a la licencia parental, se asume que las mujeres desempeñan el rol principal de cuidado, es posible que las políticas de licencias en sectores tradicionalmente dominados por los hombres no proporcionen la flexibilidad que los padres y las madres necesitan. Cuando la mayoría de los empleados son hombres, es posible que las políticas no estén diseñadas para respaldar el reingreso y el avance profesional de las mujeres que se reincorporan después de una licencia de este tipo. Del mismo modo, estos entornos pueden desalentar a los hombres de aprovechar los esquemas de trabajo flexibles<sup>32</sup>.

A medida que los sectores cambian y se mecanizan cada vez más, **muchas de las justificaciones históricas de los sectores dominados por los hombres que se fundamentaron en la fuerza física son cada vez más infundadas.**

**Uniformes y ergonomía inapropiados:** Debido a la falta de consideración de las mujeres como empleadas, los lugares de trabajo pueden resultar menos seguros para ellas y contribuir a la percepción de que ciertas industrias no están disponibles para las mujeres. Esta falta de consideración puede observarse en los uniformes y los equipos de protección personal (EPP) que son inapropiados o inseguros, o no se ajustan bien, así como en otras prendas de trabajo, por ejemplo, los overoles que no se adaptan al embarazo o equipos que son ergonómicamente inadecuados para las mujeres. En el Reino Unido, Transport for London (TfL) reconoció que los EPP con ajustes inapropiados creaban un riesgo en el lugar de trabajo para las mujeres en los sectores de la construcción. TfL identificó a nuevos proveedores que pudieran proveer EPP adaptados de manera específica para las mujeres. Curiosamente, para algunas de las necesidades de equipo más específicas (por ejemplo, las botas sin accesorios metálicos que se utilizan en específico para trabajar en vías electrificadas), solo había dos proveedores: uno de ellos tenía un nombre que algunos encontraban ofensivo y el otro fabricaba botas con costuras de color rosa y cordones brillantes. TfL logró contratar a un proveedor para fabricar calzado específicamente para la empresa, un calzado apto para los pies de las mujeres sin recurrir a los estereotipos de género<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Dunlea, J. y otros (2015), *Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility* (Desarrollo de mujeres líderes: Abordaje del sesgo de género en la movilidad mundial), Melbourne, PwC, pág. 5.

<sup>32</sup> Sanders, M. y otros (2016), *The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement* (El poder de la flexibilidad: Un factor favorecedor clave para impulsar la paridad de género y la participación del personal), Bain and Company.

<sup>33</sup> Transport for London (2015), *"Personal Protective Equipment for Women"* (Equipo de protección personal para las mujeres) y *"TfL Reveals Its First Ever Women's Safety Clothing Range"* (TfL presenta la primera línea de ropa de seguridad para las mujeres).

### RECUADRO 1B | Maersk reduce la rotación del personal mediante el apoyo a los padres y las madres recientes

Maersk, el gigante naviero, implementó una política para el personal que regresa al trabajo después de la licencia parental, mediante la que se brinda a los hombres y las mujeres que integran su personal y trabajan en tierra la oportunidad de trabajar un 20 % menos de horas con salario completo durante el primer año, desde el parto o la adopción, hasta seis meses después de regresar al trabajo. Como resultado de esta política, la tasa de retención posmaternidad aumentó del 85 % al 100 %, y la rotación de las empleadas disminuyó del 16 % al 10 % entre 2015 y 2017. En términos prácticos, esto evitó que la empresa reemplazara a 54 integrantes del personal cada año durante este período, lo que ahorró hasta 270 salarios mensuales por año<sup>34</sup>.

## Estrategias para abordar las disparidades de género

Las empresas de infraestructura y los municipios que quieran reducir las disparidades de género deberán adoptar un enfoque multidimensional para alcanzar ese objetivo. A continuación, se presentan varias estrategias clave para tener en cuenta, junto con las herramientas correspondientes que pueden ayudar a guiar el enfoque de su empresa.

- Evaluar las causas de las desigualdades de género en el lugar de trabajo:** Si no se comprenden las limitaciones en materia de equidad de género, es imposible que los empleadores puedan introducir mejoras. Las evaluaciones de género, destinadas a entender la situación actual de la empresa, son fundamentales para establecer una línea de base y entender las limitaciones y los cuellos de botella. Las **HERRAMIENTAS 1.3 y 1.4 (Auditoría de género)** proporcionan preguntas de ejemplo para comprender la situación actual. Un medio clave para que los empleadores mejoren el nivel de retención y ascenso de las mujeres en la fuerza laboral es preguntar al personal sobre su experiencia. En particular, las mujeres que forman parte del personal, aunque también los hombres, son el recurso más importante del que dispone una empresa para comprender las limitaciones y barreras, así como las oportunidades para la retención y el ascenso de las mujeres. La **HERRAMIENTA 1.5 (Sistema de calificación de los empleados)** describe los procedimientos para elaborar un sistema de calificación de los empleados, un proceso diseñado para animar a los empleados a exponer sus inquietudes y aportar ideas para abordar los problemas. La **HERRAMIENTA 1.6 (Orientaciones y términos de referencia para la encuesta sobre brecha salarial)** brinda orientación y términos de referencia para identificar cualquier inequidad salarial y ayuda a abordar las percepciones de injusticia. La **HERRAMIENTA 1.7 (Evaluación de la diversidad de género en el directorio)** puede ayudar a identificar problemas de desigualdad de género en el directorio.
- Crear un entorno físico de trabajo que sea inclusivo:** Analizar la infraestructura física de las instalaciones y el lugar de trabajo de la empresa con el fin de determinar qué adaptaciones se deben realizar para garantizar que tanto las mujeres como los hombres trabajen de manera segura y eficaz. La **HERRAMIENTA 1.3 (Auditoría de género)** incluye preguntas para determinar la seguridad y la adecuación del entorno físico y el equipo de trabajo.

<sup>34</sup> Giannelos, I. y otros (2018), *Business Case to Increase Female Employment in Transport*, Comisión Europea, pág. 77.

- **Elaborar una estrategia de equidad de género organizada, que incluya metas, seguimiento y rendición de cuentas:** El avance en la diversidad de género requiere marcos para la rendición de cuentas, el empoderamiento, y el seguimiento y la evaluación. ¿Se establecieron estrategias y políticas que aclaren las expectativas y describan de qué manera los gerentes y el personal se harán responsables de su comportamiento individual e institucional (contratación, ascensos, etc.)? ¿Las expectativas son lo suficientemente claras como para que los líderes puedan tomar medidas proactivas para tratar de garantizar la igualdad de género? ¿Existen metas claras y sistemas de monitoreo para hacer un seguimiento del progreso y seguir avanzando? ¿Alguna persona es responsable de hacer avanzar el proceso y responsabilizar a los distintos equipos por los avances? La **HERRAMIENTA 1.8 (Orientaciones sobre la política de género y modelo de política de género)** y la **HERRAMIENTA 1.9 (Establecer una estrategia de equidad de género)** proporcionan información sobre la elaboración de estrategias y políticas. La **HERRAMIENTA 1.10 (Términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género)** ofrece orientación sobre cómo designar a una persona de contacto para las cuestiones de género.

### RECUADRO 1C | Las políticas de equidad de género provocan una reducción de las licencias por enfermedad en Valencia

La introducción de políticas de igualdad de género en el puerto de Valencia generó una reducción en el uso de las licencias por enfermedad del 5,9 % al 1,7 %, una disminución de más del 70 %, en 8 años. Esto podría suponer un ahorro de hasta EUR 2240 por empleado al año en términos de productividad o de EUR 1 millón para la empresa en total<sup>35</sup>.

- **Crear una cultura más inclusiva y que respalde las cuestiones de género en el lugar de trabajo:** Para atraer y retener al personal femenino y aprovechar los beneficios de una fuerza laboral diversa, las empresas deben cultivar una cultura organizacional que incluya tanto a las mujeres como a los hombres. Crear un entorno laboral inclusivo en cuanto al género no consiste solo en adoptar políticas para contratar a más mujeres. También se trata de crear un entorno en el que tanto las mujeres como los hombres reconozcan los beneficios de la diversidad de género y de la promulgación de políticas que garanticen posibilidades de ascenso equitativas en cuanto al género, fomenten el liderazgo y el desarrollo profesional de las mujeres, respalden las modalidades de trabajo flexible, aborden y sancionen el acoso sexual o la discriminación sexual, y ayuden al personal a equilibrar los compromisos laborales y familiares. La **HERRAMIENTA 1.11 (Elaborar políticas y programas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género)** ayuda a las empresas a identificar y abordar los obstáculos a una cultura laboral inclusiva y a crear un entorno laboral más inclusivo. La **HERRAMIENTA 1.12 (Establecer metas de contratación con perspectiva de género)** analiza el establecimiento de objetivos, y la **HERRAMIENTA 1.13 (Lista de verificación para crear un directorio con diversidad de género)** se basa en la **HERRAMIENTA 1.7**, con pasos concretos para mejorar la representación de las mujeres en el directorio.
- **Respaldar las modalidades de trabajo flexible:** Las políticas de trabajo flexible deben respaldar la plena participación en la vida familiar del personal de ambos sexos. Esto incluye crear

<sup>35</sup> Giannelos, I. y otros (2018), *Business Case to Increase Female Employment in Transport*, Comisión Europea, pág. 79.

oportunidades para trabajar durante turnos más cortos u horarios reducidos, realizar más trabajo remoto o desde la oficina, y compartir el trabajo. También incluye el establecimiento de políticas de reincorporación laboral para el personal que se ha tomado una licencia parental, y la provisión o el respaldo de los recursos para el cuidado infantil. La **HERRAMIENTA 1.11 (Elaborar políticas y programas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género)** proporciona estrategias para desarrollar cronogramas de trabajo flexibles y fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- **Crear estructuras para apoyar e implementar la diversidad de género y fortalecer la capacidad del personal:** Junto con la formulación de políticas y programas en apoyo de la diversidad de género, las empresas deben fortalecer su capacidad y crear estructuras institucionales para respaldar la implementación de las iniciativas en materia de género. Cuando los hombres dominan la estructura de liderazgo, también pueden convertirse en los guardianes de los puestos de poder. Esto puede significar que la incorporación efectiva de la perspectiva de género depende del liderazgo del director general y de todo el equipo directivo. La **HERRAMIENTA 1.14 (Lista de verificación para mostrar el compromiso de los niveles directivos)** ofrece orientación sobre la manera en que los directivos superiores pueden respaldar la diversidad de género. Establecer un grupo de trabajo del personal sobre cuestiones de género (**HERRAMIENTA 1.15: Creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género y términos de referencia**) para brindar apoyo al promotor de la equidad de género puede ayudar a crear un flujo de información bidireccional entre el personal y el promotor de las cuestiones de género, y la dirección de la empresa, y ayudar a difundir la información sobre las iniciativas de género, además de crear una oportunidad para escuchar y abordar las inquietudes.

La pandemia de la COVID-19 hizo que muchos lugares de trabajo exploren oportunidades para adoptar la modalidad virtual, pero aunque esta flexibilidad puede brindar beneficios, la evidencia muestra que trabajar desde casa es particularmente difícil para las mujeres y las madres. La **HERRAMIENTA 1.16 (Apoyar la equidad de género en los lugares de trabajo virtuales)** brinda orientación a los departamentos de recursos humanos y a los gerentes sobre cómo abordar algunos de estos desafíos y apoyar la equidad de género en los lugares de trabajo virtuales. La **HERRAMIENTA 1.17 (Reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo)** analiza cómo reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo.

- **Revisar el material sobre las políticas de contratación para orientarlo hacia las mujeres y los hombres:** En las campañas de reclutamiento de los sectores donde predominan los hombres, las imágenes de los empleados o las descripciones del trabajo suelen orientarse a los hombres, lo que puede enviar mensajes implícitos que desalientan a las mujeres postulantes. Si se desea fomentar la diversidad de los postulantes, es necesario esforzarse más para comunicar de manera explícita que hay oportunidades para todo el mundo. Los anuncios impresos o en los medios de comunicación deben incluir imágenes y voces inclusivas, por ejemplo, mediante la exhibición de mujeres y hombres en puestos de liderazgo y roles no tradicionales. Cabe destacar que las descripciones de los puestos en las que se utiliza un lenguaje inclusivo, como “encargado/encargada”, pueden

Si se desea fomentar la diversidad de los postulantes, es necesario esforzarse más para **comunicar de manera explícita que hay oportunidades para todo el mundo.**

resultar más atractivas que un lenguaje neutro en cuanto al género, como “persona a cargo de la supervisión”<sup>36</sup>. Véase la **HERRAMIENTA 1.18 (Pautas para desarrollar una reserva de talentos y una fuerza laboral con diversidad de género)** para obtener información sobre las estrategias de reclutamiento que permiten atraer postulantes mujeres y la **HERRAMIENTA 1.19 (Modelo de descripción de un puesto de trabajo para reducir el sesgo y atraer a postulantes diversos)** para obtener orientación sobre los componentes clave que se deben incluir (y los que se deben evitar) en las descripciones de los puestos, con el fin de atraer a postulantes diversos.

Además de contratar mujeres, las empresas que desean apoyar el avance de las mujeres pueden desarrollar **programas de mentoría y patrocinio** para fomentar la conexión entre la dirección y el personal subalterno. La **HERRAMIENTA 1.20 (Modelo de acuerdo de tutoría)** incluye un modelo de un acuerdo de mentoría orientado a apoyar el desarrollo de los programas de mentoría.

- **Respaldar las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres y los hombres:** La **HERRAMIENTA 1.21 (Directrices para el desarrollo de las mujeres en su carrera profesional y en puestos de liderazgo)** proporciona estrategias para realizar actividades de desarrollo profesional que respalden un desarrollo profesional más equitativo desde el punto de vista del género y permitan crear un lugar de trabajo más atractivo para las posibles candidatas.

## Materializar los avances en materia de diversidad de género requiere de esfuerzo y compromiso

Las empresas que reconocen los beneficios potenciales de crear condiciones de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, y toman medidas para orientarse, contratar y retener tanto a mujeres como hombres, se beneficiarán de una amplia gama de mejoras en el desempeño, la innovación y la rentabilidad.

Entre los factores que limitan la diversidad de género en la fuerza laboral relacionada con la infraestructura y los municipios, hay algunas cuestiones que pueden abordarse mediante cambios en los cronogramas de trabajo y los equipos, y la búsqueda proactiva para atraer a más candidatos con diversidad de género. Otros factores se basan en sesgos y estereotipos de género. Los enfoques para hacer frente a estos desafíos diversos requerirán tanto cambios graduales en las políticas, la rendición de cuentas, los cronogramas de trabajo y el equipo como capacitación y cambios en la cultura institucional.

Para alcanzar estos beneficios, será necesario que las empresas examinen y aborden sus políticas en materia de contratación, gestión del desempeño, cronogramas de trabajo y remuneración para atraer a las mujeres a los puestos gerenciales y la fuerza laboral, y, lo que es más importante, para retenerlas allí. El Conjunto de Herramientas 1 ofrece una orientación concreta que ayudará a comprender mejor los desafíos de su empresa en materia de diversidad de género, las formas de abordarlos y orientación sobre cómo monitorear y sostener los avances obtenidos.

<sup>36</sup> Comisión Australiana de Derechos Humanos (2013), *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* (Las mujeres en los sectores dominados por los hombres: Un conjunto de estrategias), Gobierno de Australia, pág. 16.

# CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 1: Herramientas para aumentar la inclusión y la diversidad de género en los sectores relacionados con la energía, el agua, el transporte y las ciudades

Este conjunto incluye herramientas diseñadas para ayudar a su empresa a reclutar, atraer y retener mujeres, de modo que pueda lograr un mejor equilibrio de género en todos los niveles de la fuerza laboral, desde el personal operativo en el campo hasta la gerencia de alto nivel y el directorio. El Conjunto de Herramientas 1 contiene 23 herramientas destinadas a reducir las disparidades de género en los directorios, la alta gerencia y la fuerza laboral. Debido a la complejidad de la tarea, el conjunto de herramientas está organizado en tres secciones.

Las herramientas presentadas en este conjunto se pueden usar de manera individual para complementar las intervenciones de género existentes o en combinación con determinadas herramientas seleccionadas, según sea necesario, para crear un programa de género integral. No es necesario que las empresas ejecuten todas las herramientas, y estas no se presentan estrictamente en un orden cronológico, dado que las empresas pueden optar por implementar las actividades en diferentes órdenes.

HERRAMIENTA	UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA	OBJETIVO
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.1:</b> Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 1</p>	Todos los lectores	Presentar cómo se interrelacionan todas las herramientas de este conjunto
<p>↓ <b>EVALUAR Y PREPARAR:</b> La primera sección ayuda a establecer una línea de base para la diversidad de género en toda la empresa. Las herramientas le servirán de guía a la hora de evaluar la capacidad de su empresa para comprender las disparidades de género en la fuerza laboral y tomar medidas al respecto, así como al poner en práctica las iniciativas relacionadas con la dotación de personal, las estructuras y los planes destinados a abordar estos problemas.</p>		
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.2:</b> Formular la justificación económica de la diversidad de género</p>	Directorio ejecutivo, alta gerencia, promotor de las cuestiones de género	Generar apoyo para las soluciones con perspectiva de género mediante la identificación de los beneficios comerciales que estas aportan
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.3:</b> Auditoría de género: Introducción, proceso, y herramientas</p>	Directorio ejecutivo, alta gerencia y recursos humanos	Proporcionar una línea de base sobre la diversidad de género en la fuerza laboral
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.4:</b> Términos de referencia para la auditoría de género</p>	Directorio ejecutivo, alta gerencia y recursos humanos	Proporcionar términos de referencia provisionales para contratar a una empresa encargada de realizar una auditoría exhaustiva en materia de género

<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.5:</b> Sistema de calificación de los empleados</p>	<p>Directorio ejecutivo, alta gerencia y recursos humanos</p>	<p>Describir el proceso para realizar un seguimiento participativo de los empleados y establecer objetivos en torno al género</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.6:</b> Orientaciones y términos de referencia para la encuesta sobre brecha salarial</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Proporcionar términos de referencia provisionales para realizar un estudio destinado a identificar cualquier sesgo de género en materia de remuneración</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.7:</b> Evaluación de la diversidad de género en el directorio</p>	<p>Directorio ejecutivo, accionistas mayoritarios</p>	<p>Evaluar la diversidad de género en el directorio</p>
<p>↓ <b>ABORDAR:</b> La siguiente sección se centra en las herramientas que permiten implementar medidas prácticas y específicas para aumentar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas en cuanto al género a través de la contratación, la retención y el ascenso.</p>		
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.8:</b> Orientaciones sobre la política de género y modelo de política de género</p>	<p>Directorio ejecutivo, alta gerencia y recursos humanos</p>	<p>Proporcionar orientaciones y un modelo para elaborar una política institucional de género</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.9:</b> Establecer una estrategia de equidad de género</p>	<p>Directorio ejecutivo, alta gerencia y recursos humanos</p>	<p>Establecer objetivos corporativos y una estrategia en materia de diversidad de género, y priorizar las herramientas y las medidas relacionadas con la diversidad de género</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.10:</b> Términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género</p>	<p>Recursos humanos y alta gerencia</p>	<p>Proporcionar términos de referencia provisionales para que una persona designada dirija y coordine los esfuerzos de incorporación de la perspectiva de género en la empresa</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.11:</b> Elaborar políticas y programas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Brindar orientación para formular políticas que promuevan la retención del personal masculino y femenino</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.12:</b> Establecer metas de contratación con perspectiva de género</p>	<p>Recursos humanos y alta gerencia</p>	<p>Brindar orientación para desarrollar un proceso de contratación equitativo desde el punto de vista del género y aumentar la inclusión y la diversidad de género en la fuerza laboral</p>
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.13:</b> Lista de verificación para crear un directorio con diversidad de género</p>	<p>Directorio ejecutivo</p>	<p>Proporcionar una lista de verificación sobre las medidas para sostener la diversidad de género en el directorio</p>

<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.14:</b> Lista de verificación para mostrar el compromiso de los niveles directivos</p>	Alta gerencia y recursos humanos	Ofrecer una lista de verificación para evaluar el compromiso de crear un entorno de trabajo equitativo desde el punto de vista del género para las mujeres y los hombres de toda la empresa
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.15:</b> Creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género y términos de referencia</p>	Recursos humanos y alta gerencia	Proporcionar orientación y una plantilla para crear un organismo coordinador sobre las cuestiones de género dentro de la empresa
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.16:</b> Apoyar la equidad de género en los lugares de trabajo virtuales</p>	Recursos humanos	Brindar orientación sobre cómo apoyar a padres y madres, en particular, durante el trabajo virtual
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.17:</b> Reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo</p>	Recursos humanos y alta gerencia	Ofrecer orientación sobre cómo reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.18:</b> Pautas para desarrollar una reserva de talentos y una fuerza laboral con diversidad de género</p>	Recursos humanos y alta gerencia	Ofrecer orientación sobre cómo promover la diversidad de género en la contratación y la retención del personal
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.19:</b> Modelo de descripción de un puesto de trabajo para reducir el sesgo y atraer a postulantes diversos</p>	Recursos humanos	Proporcionar un modelo que pueden seguir los departamentos de recursos humanos, que contenga los componentes clave que se deben incluir (y aquellos que se deben evitar) para atraer a diversos postulantes a los empleos
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.20:</b> Modelo de acuerdo de tutoría</p>	Recursos humanos	Ofrecer orientación y la versión en borrador de un acuerdo para establecer mecanismos de mentoría que respalden el desarrollo del personal
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.21:</b> Directrices para el desarrollo de las mujeres en su carrera profesional y en puestos de liderazgo</p>	Capacitación	Ofrecer orientación sobre cómo respaldar la movilidad y el desarrollo profesional equitativos desde el punto de vista del género
<p>↓ <b>MONITOREAR Y SOSTENER:</b> En la última sección, se incluyen herramientas destinadas a monitorear los avances e institucionalizar mecanismos que garanticen la mejora continua y el avance sostenido.</p>		
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.22:</b> Seguimiento y rendición de cuentas</p>	Recursos humanos y alta gerencia	Proporcionar puntos clave para hacer un seguimiento de los avances
<p>↓ <b>HERRAMIENTA 1.23:</b> Monitorear y sostener los programas de capacitación para el desarrollo profesional con equidad de género</p>	Capacitación	Ofrecer orientación para el seguimiento y el mantenimiento de los programas de desarrollo profesional

## HERRAMIENTA 1.1

### Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 1

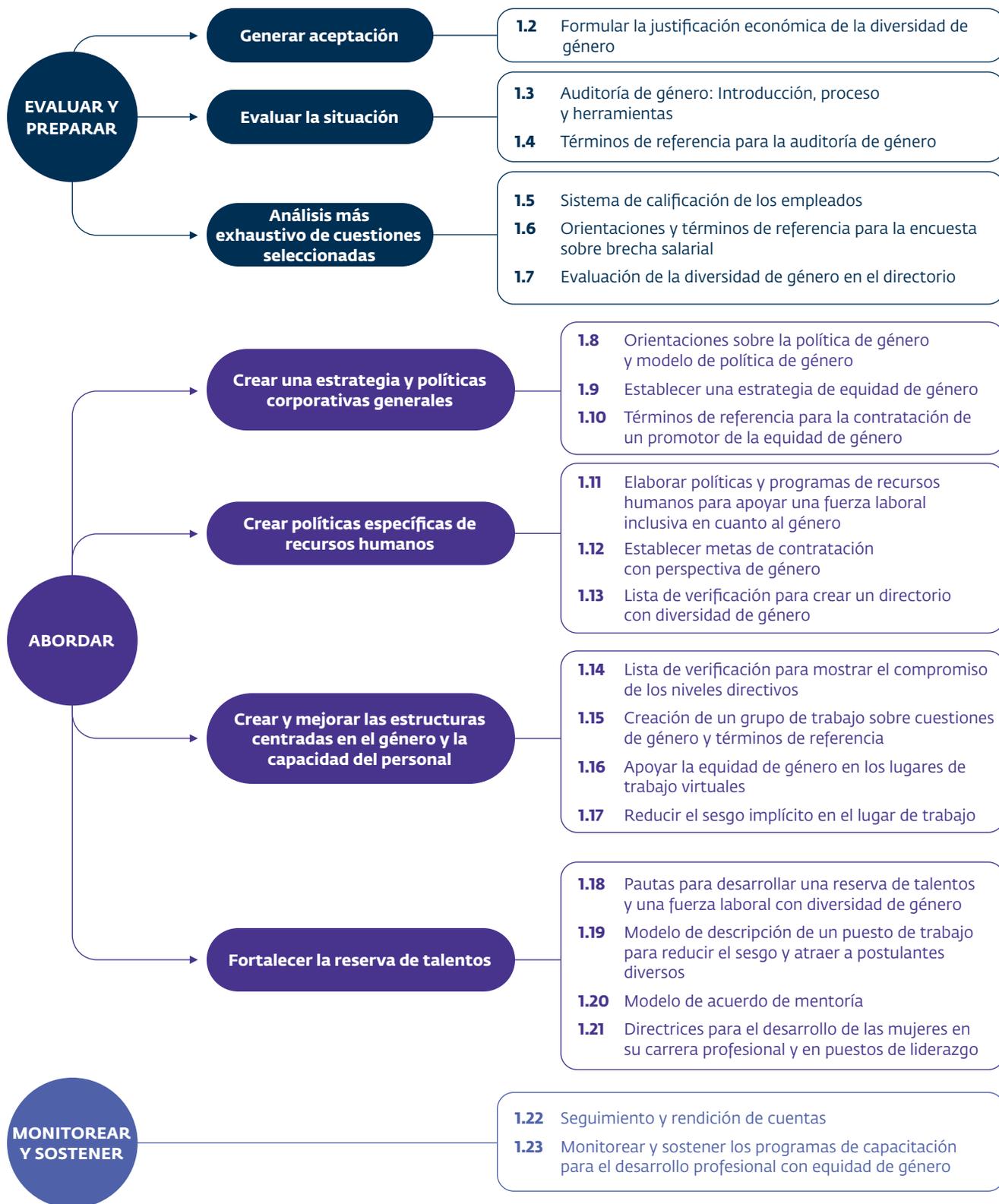
- » **OBJETIVO:** Presentar cómo se interrelacionan todas las herramientas de este conjunto.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Todos los lectores.

Las herramientas del Conjunto de Herramientas 1 respaldan las medidas destinadas a aumentar la representación de las mujeres en la fuerza laboral. **No es necesario que las empresas utilicen todas estas herramientas para mejorar la dinámica de género en su empresa.** En esta guía, se ofrecen un panorama general de las herramientas y sugerencias sobre cómo combinarlas para crear enfoques eficaces. Si bien la cantidad de herramientas puede parecer abrumadora, incluso una pequeña selección de ellas puede proporcionar información y oportunidades valiosas para cambiar. En la mayoría de los casos, las empresas deben comenzar con lo que es factible hacer en cuanto al tiempo y al dinero: hacer algo es mejor que no hacer nada.

1. **EVALUAR Y PREPARAR:** La primera etapa en el proceso de integrar la perspectiva de género, en cualquier empresa, consiste en comprender las cuestiones de género existentes en la empresa. El punto de partida, posiblemente, depende del nivel de aceptación en su empresa.
  - Si necesita educar y convencer a colegas, incluidos los gerentes, sobre la importancia de invertir en un enfoque de género, formular **una justificación económica (HERRAMIENTA 1.2)** le proporcionará la estructura necesaria para demostrar los beneficios comerciales de invertir en la equidad de género.
  - Una vez que la gerencia esté de acuerdo y dispuesta a invertir en una comprensión más profunda de los problemas, se puede llevar a cabo una **auditoría de género (HERRAMIENTAS 1.3 y 1.4)**.
  - El **sistema de calificación de los empleados (HERRAMIENTA 1.5)** es un complemento excelente para una auditoría, ya que puede utilizarse para profundizar y aclarar las cuestiones planteadas durante una auditoría. Un sistema de calificación también puede usarse de manera independiente, pero es más útil para identificar los problemas de máxima prioridad y elaborar un plan de acción que para brindar una comprensión más detallada de las cuestiones de género en un departamento o una organización.
  - Una **encuesta sobre la brecha salarial (HERRAMIENTA 1.6)** también puede complementar una auditoría o un sistema de calificación (pero tiene un alcance mucho más limitado, por lo que es mejor utilizarla para complementar una evaluación más amplia).
  - Una **evaluación de la diversidad de género en el directorio (HERRAMIENTA 1.7)** también puede complementar una evaluación más amplia para identificar cuestiones específicas a nivel del directorio.
2. **ABORDAR:** Una vez que se hayan identificado las principales cuestiones de género, se pueden aplicar las siguientes herramientas para abordarlas de manera proactiva.
  - **Crear una estrategia y una política de género generales:** Para lograr un progreso sostenible en materia de género, es esencial contar con una estrategia general, respaldada por políticas claras y una fuerza de trabajo exclusiva. La **HERRAMIENTA 1.8** proporciona una política de género modelo que pueden usar las empresas para establecer con claridad

su enfoque en materia de género y garantizar que todos los empleadores y los accionistas tengan una comprensión en común de las expectativas. Una **estrategia de equidad de género (HERRAMIENTA 1.9)** ayudará a las empresas a desarrollar un enfoque estratégico para abordar las cuestiones de género identificadas y alcanzar los objetivos en esta área. La **HERRAMIENTA 1.10** contiene los términos de referencia para un promotor o coordinador de género. Contar con una persona responsable y empoderada para dirigir las iniciativas de género puede aumentar en gran medida las posibilidades de éxito.

- Lo ideal es que las empresas implementen estas tres herramientas, aunque la amplitud y la profundidad de la estrategia y las políticas pueden variar en función de los recursos y la capacidad. Del mismo modo, si bien no todas las empresas tendrán un promotor de temas de género de tiempo completo, sí deberían tener a alguien que sea responsable del progreso.
  - **Crear políticas específicas para recursos humanos:** Además de una política de género general, también resulta útil actualizar otras políticas de género (en cuanto a las licencias, el trabajo flexible, las políticas de contratación, etc.) para tener un enfoque integral de las cuestiones de género. La **HERRAMIENTA 1.11** describe cómo lograr que las políticas de género existentes sean más inclusivas en materia de género y desarrollar nuevas políticas inclusivas. La **HERRAMIENTA 1.12** proporciona orientación para establecer metas de contratación inclusivas en cuanto al género. La **HERRAMIENTA 1.13** describe cómo examinar la equidad y la inclusión en cuanto al género en el directorio y abordar las cuestiones de género identificadas.
    - Toda empresa decidida a mejorar la equidad de género en el lugar de trabajo debería examinar las políticas y establecer al menos algunas metas en materia de género. La medida en que se revisan las políticas y el grado de ambición de las metas pueden depender de los recursos de la empresa.
  - **Crear y mejorar las estructuras centradas en el género y la capacidad del personal:** Las herramientas de esta sección ofrecen orientación para modificar el entorno laboral en relación con el género. La **HERRAMIENTA 1.14** proporciona una lista de verificación para que la alta gerencia demuestre su compromiso con la equidad de género al transmitir en forma vertical la importancia de la equidad de género. Un **grupo de trabajo sobre cuestiones de género (HERRAMIENTA 1.15)** puede proporcionar al área de recursos humanos y a la gerencia información sobre cómo se perciben las cuestiones de género, así como crear una herramienta para difundir información sobre políticas y programas relacionados con temas de género. La **HERRAMIENTA 1.16** puede ayudar a las empresas a comprender cómo el trabajo remoto, una realidad cada vez más abarcativa para muchas empresas, puede afectar a las mujeres y los hombres de manera diferente, y cómo asegurarse de que ambos reciban el mismo apoyo, mientras que la **HERRAMIENTA 1.17** destaca las formas de reducir los sesgos implícitos en torno al género.
  - **Fortalecer la reserva de talentos:** Estas herramientas brindan orientación sobre cómo atraer y retener a los mejores talentos al garantizar que su empresa sea atractiva tanto para mujeres como para hombres. Incluye pautas para atraer y retener talentos (**HERRAMIENTA 1.18**), una plantilla de descripción de los puestos laborales que permite reducir el sesgo y atraer a postulantes diversos (**HERRAMIENTA 1.19**), y pautas para desarrollar el talento de las mujeres, en particular, a través de mentorías (**HERRAMIENTA 1.20**) y desarrollo profesional (**HERRAMIENTA 1.21**).
3. **MONITOREAR Y SOSTENER:** Para finalizar, la última sección de este conjunto de herramientas se centra en el monitoreo, la evaluación y el mantenimiento de los avances en materia de equidad de género en el lugar de trabajo (**HERRAMIENTAS 1.22** y **1.23**).



## EVALUAR Y PREPARAR: HERRAMIENTAS 1.2 a 1.7

Esta sección incluye herramientas que ayudarán a desarrollar una línea de base de la situación de su empresa con respecto a la igualdad y la equidad de género. También ofrece orientación para crear una estrategia de género basada en esta comprensión. Estos pasos son fundamentales para determinar el enfoque general que se debe adoptar para mejorar el equilibrio de género en la fuerza laboral.

Las Herramientas 1.2 a 1.7 ofrecen orientación sobre estos primeros pasos fundamentales. No es necesario que las empresas ejecuten todas las herramientas que se incluyen aquí, sino que pueden seleccionar las que consideren apropiadas. Si una empresa se encuentra en las etapas iniciales del proceso de integración de la perspectiva de género (por ejemplo, si el interés se limita a seleccionar individuos dentro de la empresa, o si hay poco conocimiento o interés general), comience por formular una justificación económica (**HERRAMIENTA 1.2**) para que se comprenda y acepte por qué un enfoque de género podría ser beneficioso. Una vez que los gerentes clave respalden el proceso y estén dispuestos a comprometer recursos para avanzar, considere la posibilidad de realizar una auditoría de género (**HERRAMIENTAS 1.3 y 1.4**) para identificar los desafíos y las oportunidades que permitan mejorar la igualdad de género. Una auditoría de género puede ser tan amplia o específica como sea necesario: si bien nuestra herramienta incluye una amplia gama de preguntas que se deben considerar, puede sentar las bases para comprender los desafíos y las oportunidades en relación con la igualdad de género. La auditoría de género proporciona una línea de base, que luego puede conducir a herramientas adicionales más específicas para profundizar en cuestiones concretas o para incorporar diferentes tipos de evaluación. Por ejemplo, para fomentar una conversación más abierta, responsable y participativa sobre el género, algunas empresas pueden implementar un sistema de calificación de los empleados (**HERRAMIENTA 1.5**). Las empresas pueden optar por realizar una encuesta sobre la brecha salarial (**HERRAMIENTA 1.6**) cuando los empleados tengan inquietudes sobre los diferentes salarios que reciben mujeres y hombres por el mismo trabajo, a fin de crear transparencia en torno al tema. Las empresas que llegan a este conjunto de herramientas con programas de género ya implementados pueden comenzar con evaluaciones específicas, como el sistema de calificación, o una evaluación de la diversidad de género en el directorio (**HERRAMIENTA 1.7**).

El personal de la empresa puede aplicar con facilidad la herramienta de justificación económica de la diversidad de género. Sin embargo, las herramientas de auditoría de género y de análisis exhaustivo suelen estar a cargo de consultores externos imparciales que pueden aportar independencia y transparencia al proceso.

## 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 pertinente<sup>37</sup>.

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 Mujeres<sup>38</sup>, 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)<sup>39</sup>.

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

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> 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](#).

<sup>39</sup> 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 económica<sup>40</sup>

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.

<sup>40</sup> 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.

## HERRAMIENTA 1.3

### Auditoría de género: Introducción, proceso y herramientas

- » **OBJETIVO:** Ayudar a las empresas a realizar un análisis comparativo inicial para identificar las fortalezas y las deficiencias institucionales en materia de equidad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos y alta gerencia, o promotor designado de la igualdad de género.

### ¿Qué es una auditoría de género?

Una auditoría de género es una revisión exhaustiva de la manera en que una empresa ha integrado la equidad de género en las políticas, las actividades, el desarrollo de las capacidades, la cultura institucional y el lugar de trabajo. Las auditorías de género pueden ayudar a las empresas a comprender mejor cuál es su situación actual en todos estos temas, así como a identificar las deficiencias y las oportunidades. Según los objetivos de la empresa, pueden incluirse los siguientes indicadores:

- diversidad de género en el personal;
- posibilidades de ascenso de mujeres y hombres;
- retención del personal masculino y femenino;
- adecuación del ambiente físico de trabajo para mujeres y hombres;
- grado en el que la diversidad de género constituye una prioridad comprobada en la contratación;
- grado en que se consulta de manera equitativa a hombres y mujeres en la participación de la comunidad.

Las auditorías de género se pueden personalizar en gran medida, por lo que todas las empresas pueden utilizar esta herramienta de auditoría para establecer una línea de base, identificar disparidades y sugerir posibles acciones para mejorar la diversidad y la inclusión de género. Las auditorías de género pueden aplicarse a toda la organización o a unidades de negocios concretas. Son esenciales para iniciar o mejorar las medidas relacionadas con la diversidad de género. En el caso de las empresas que realizan una auditoría de género por primera vez y determinan su línea de base o punto de partida, para el desempeño en materia de género, se recomienda realizar una auditoría de género de toda la empresa. Es posible repetir la auditoría de manera periódica, con mayor frecuencia en unidades de negocios específicas, según sea necesario.

### ¿Por qué realizar una auditoría de género?

Las auditorías de género son útiles para comprender en profundidad los desafíos en materia de diversidad de género, elaborar una estrategia de acción y priorizar las intervenciones clave.

Las auditorías de línea de base —y el monitoreo subsiguiente— (véase la [HERRAMIENTA 1.22](#) para obtener más información sobre el seguimiento) son importantes por varias razones, como las siguientes:

1. Una línea de base inicial y una evaluación de la situación actual serán de ayuda para identificar las áreas en las que deben enfocarse las medidas de concientización sobre las cuestiones de género:

¿Dónde se observan las disparidades más notorias? ¿Dónde se necesita más trabajo? ¿Hay áreas en las que el desempeño en materia de género ya es sólido? ¿Qué aspectos se deben mejorar?

2. La línea de base y las auditorías de seguimiento ayudarán a determinar el impacto de las políticas y los programas. Esta información será de ayuda para identificar las áreas en las que debe fijar objetivos e invertir recursos, por ejemplo, las actividades destinadas a fomentar la contratación y la retención de empleadas. Además, en última instancia, estos datos ayudarán a las empresas a evaluar si las actividades e iniciativas las están acercando a sus objetivos o si es necesario modificarlas. Los datos de las auditorías de seguimiento pueden ser útiles para determinar el impacto de los programas de equidad de género en los indicadores económicos más amplios. Por ejemplo, ¿el aumento de la equidad de género se correlaciona con cambios positivos en la productividad o con una reducción en los problemas que se plantean ante el área de recursos humanos?
3. Las auditorías de seguimiento, en particular, pueden ayudar a determinar cómo se siente el personal con respecto a los programas. Estas auditorías permiten determinar si los programas están generando el efecto deseado de crear una fuerza laboral más inclusiva. También indican la calidad de la respuesta del personal a los esfuerzos por modificar la cultura de la empresa.
4. Las encuestas y auditorías pueden ayudar al personal a comprometerse con el proceso de cambio corporativo, a percibir que sus preocupaciones y opiniones están siendo escuchadas, y a sentirse parte del cambio<sup>41</sup>.

## ¿Quién lleva a cabo una auditoría de género?

Lo ideal es que las auditorías de género estén a cargo de evaluadores externos que puedan proporcionar una perspectiva independiente sobre los avances hacia la equidad de género. La auditoría de género y certificación EDGE (Dividendos Económicos para la Igualdad de Género) es la principal auditoría independiente en materia de género a nivel mundial e incluye una auditoría de línea de base, un análisis comparativo y una certificación<sup>42</sup>. Cuando no sea posible realizar una auditoría independiente, pueden efectuarse auditorías internas teniendo en cuenta que los evaluadores deben tener el nivel de independencia que sea necesario. Los evaluadores internos también necesitan disponer de tiempo suficiente fuera de sus obligaciones habituales para llevar a cabo una auditoría integral y deben informar directamente a la alta gerencia acerca de los resultados.

## ¿Cuándo debe realizarse una auditoría de género?

El primer paso para desarrollar una auditoría de género consiste en llevar a cabo un debate a nivel del directorio o de la alta gerencia para identificar los principales objetivos de diversidad de género y los cambios deseados. En la auditoría, mediante la identificación de objetivos clave, como “la diversidad de género en la fuerza laboral”, “el entorno de trabajo inclusivo” o “el entorno físico de trabajo seguro e inclusivo”, se pueden determinar el progreso, las oportunidades y los cuellos de botella.

<sup>41</sup> IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* (SheWorks: Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo), pág. 85.

<sup>42</sup> Para obtener más información sobre la certificación EDGE, haga clic [aquí](#).

Con estas recomendaciones, las auditorías pueden convertirse en un primer paso hacia el desarrollo de una estrategia de diversidad de género. Además, si se repiten de manera periódica y se enfocan en las áreas prioritarias particulares que se identificaron en la estrategia sobre diversidad de género, pueden servir como herramientas de seguimiento y sostenibilidad.

Las auditorías deben ser el primer paso de un proceso más amplio en materia de diversidad de género, en el que el directorio y la alta gerencia de la empresa se comprometan a implementar las recomendaciones de la auditoría. Asegúrese de incluir un presupuesto para actividades complementarias basadas en las recomendaciones de la auditoría, así como para el seguimiento y la revisión, a fin de evaluar el progreso.

Las auditorías deben divulgarse ampliamente a nivel interno. Deben comunicarse como una oportunidad para comprender los desafíos y los cuellos de botella, y mejorar los resultados comerciales que beneficiarán a toda la empresa. Los resultados y las actividades de seguimiento planificadas, así como los cambios previstos, deben comunicarse a todo el personal.

### ¿Qué tipos de datos se recopilan en una auditoría de género?

Las auditorías de género se basan en fuentes de datos que incluyen encuestas al personal, grupos de discusión y entrevistas con informantes clave del personal; revisiones de los manuales y las políticas institucionales; análisis cuantitativos de los indicadores relacionados con la contratación, la retención y los ascensos; informes de las partes interesadas y otras comunicaciones; evaluaciones del desempeño, e informes de cumplimiento disponibles en materia de género (por ejemplo, los informes de cumplimiento de la Agencia para la Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo de Australia). Las auditorías pueden y deben realizarse tanto a nivel institucional como del sitio, aunque el alcance pueda modificarse según los recursos disponibles.

Las auditorías de género también pueden incluir una fase de diseño participativo, como la recopilación de información del personal, para identificar un conjunto inicial de cuestiones clave que luego puedan explorarse de manera más específica a través de la auditoría. Esto permite que el personal identifique las cuestiones que más le interesan antes de que la encuesta se difunda con mayor amplitud para recopilar datos en toda la organización.

La herramienta de auditoría de género que se proporciona en este documento presenta una lista no exhaustiva de preguntas que podrían incluirse en una auditoría de género de la empresa. Incluye preguntas cerradas (sí/no), preguntas abiertas y preguntas que se pueden clasificar en una escala del 1 al 5. La lista se puede utilizar en entrevistas, encuestas o grupos de discusión, y se puede personalizar según las circunstancias únicas de su empresa.

Esta lista es un buen punto de partida, aunque, como se señaló anteriormente, se debería analizar la posibilidad de implementar un proceso piloto participativo para solicitar información sobre las cuestiones de importancia clave para el personal, que luego podrían desarrollarse dentro de la versión final de la auditoría de género.

Cabe destacar que la herramienta se centra en cómo la empresa prioriza e implementa la diversidad de género. No mide el nivel de la integración de las cuestiones de género en las políticas de la cadena de suministro ni en las actividades de participación comunitaria. Estos problemas se abordan específicamente en los **CONJUNTOS DE HERRAMIENTAS 2 y 3**.

## La auditoría de género en tres pasos<sup>43</sup>

Por lo general, una auditoría de género requiere varios pasos clave, que se resumen a continuación.

### 1. Aceptación y preparación de la organización

Dado que constituyen el primer paso en la formulación y aplicación de una estrategia de género, las auditorías de género requieren un determinado grado de voluntad política interna para comprometer recursos y comunicar la prioridad a la empresa. Si ya se contrató a un promotor de la igualdad de género, dicha persona liderará los esfuerzos y generará el impulso necesario para emprender una iniciativa de diversificación de género. Si aún no se contrató a un promotor de las cuestiones de género (véase la **HERRAMIENTA 1.10: Términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género**, para obtener más información sobre este rol), el personal de los cargos superiores que se haya comprometido con este tema debe lograr la participación de la alta gerencia, para que esta reconozca la importancia y el valor potencial de mejorar el equilibrio de género, incluso antes de que se haya realizado la auditoría inicial. En muchas empresas, cuando aún no se ha establecido a un promotor de las cuestiones de género, el departamento de recursos humanos suele ser el responsable natural de la auditoría de género en la organización.

### 2. Ejecución de las encuestas al personal y las auditorías institucionales

Una vez iniciada la auditoría de género, los auditores llevarán a cabo varios niveles de encuestas al personal, que suelen incluir encuestas por escrito, grupos de discusión y entrevistas a informantes clave. La duración y el alcance se determinarán según el tamaño de la empresa, el alcance geográfico y la amplitud de la auditoría acordada con los auditores de género. Se recomienda tomar un enfoque gradual que comience con un proceso participativo en el que el personal pueda aportar información sobre las cuestiones relativas a la equidad de género y los indicadores de mayor importancia para ellos, que luego se puedan explorar mediante una recopilación de datos más amplia.

### 3. Seguimiento con un plan de acción concreto

Un aspecto clave de la auditoría de género es cómo se utilizará. ¿De qué manera los hallazgos se convertirán en recomendaciones y acciones? ¿Cómo se implementarán las medidas? ¿Cómo se efectuará la rendición de cuentas por las medidas? En las páginas siguientes, se ofrecen pautas sobre cómo interpretar los resultados de la auditoría de género y convertirlos en medidas.

<sup>43</sup> Pasos adaptados de Harvey, J. y P. Morris (2010), *The Gender Audit Handbook* (El manual para las auditorías de género), Washington, DC, InterAction.

## CUADRO 1A | Preguntas de ejemplo que se pueden incluir en una auditoría de género

La mayoría de estas preguntas se pueden plantear al equipo de recursos humanos de una empresa (excepto las de la sección 9 sobre salud y seguridad, que deben dirigirse a equipos específicos de salud y seguridad).

### 1. PRIORIDADES INSTITUCIONALES EN MATERIA DE GÉNERO:

Estas preguntas ayudarán a determinar la medida en que la empresa ya respalda la igualdad de género de manera proactiva. ¿Existe un marco normativo que deba respaldarse para su implementación o no existen declaraciones institucionales formales sobre la igualdad de género? Si bien las iniciativas individuales y adecuadas en materia de género pueden ser útiles para empleados específicos, la creación de un cambio sistémico y sostenible requiere un enfoque unificado que demuestre el compromiso del equipo de liderazgo. Comprender en qué punto se encuentra una empresa en lo que respecta al marco de políticas y el liderazgo corporativo es importante para determinar dónde comenzarán las intervenciones en materia de género.

- » ¿Existe una estrategia de equidad de género, es decir, una estrategia institucional que incluya objetivos referidos a la equidad de género y un plan sobre cómo alcanzarlos? La estrategia debería incluir estructuras presupuestarias y de rendición de cuentas.
- » ¿Existe una política de equidad y/o diversidad de género (es decir, una política en la que se describa cómo se llevará a la práctica la estrategia de equidad de género)?
- » ¿La política de equidad de género incluye la prohibición explícita de la discriminación por motivos de género en la contratación, los salarios y beneficios, los ascensos, las medidas disciplinarias y el despido, las desvinculaciones o los beneficios jubilatorios? Las políticas deben prohibir la discriminación por motivos de raza, religión, sexo, ascendencia, edad, estado civil, orientación sexual e identidad/expresión de género.
- » Si existe tal política, ¿se aplica tanto a la sede central como a las oficinas en el extranjero y fuera de la sede?
  - ¿Se supervisa la aplicación o el cumplimiento de esta política en la sede central?
  - ¿Se supervisa la aplicación y el cumplimiento de esta política a nivel de los países o los emplazamientos?
- » ¿La empresa exige que se tenga en cuenta el género en el desarrollo y el seguimiento de las políticas, los proyectos o los programas? Por ejemplo, ¿es obligatorio tener en cuenta la diversidad de género en las nuevas políticas de recursos humanos y en las actividades de participación de la comunidad, como las consultas o las evaluaciones del impacto social, las actividades de desarrollo de la cadena de suministro y otros documentos pertinentes?
- » ¿Se informa al personal sobre la estrategia o las políticas de género? ¿Qué oportunidades tiene el personal para conocer las prioridades institucionales en materia de género?

### Coordinadores de género

- » ¿Existe un coordinador de género o un equipo de coordinadores a nivel institucional? ¿El coordinador cuenta con términos de referencia claros y con los recursos necesarios para cumplir con dichos términos de referencia?
- » Si hay varios emplazamientos donde se emplea personal, ¿hay un coordinador de género en cada lugar?

### Capacitaciones sobre género

- » ¿Hay integrantes del personal que se hayan realizado alguna vez una prueba de sesgo implícito o asociaciones implícitas? Si no es así, pida al personal que realice la prueba y registre los puntajes (por ejemplo, el Test de Asociaciones Implícitas de Harvard).

## 2. RECOPIACIÓN Y SEGUIMIENTO DE DATOS:

Las siguientes preguntas ayudarán a determinar si la empresa cuenta con las herramientas necesarias para recopilar datos de género; por ejemplo, ¿qué información se encuentra disponible en la actualidad sobre la representación de hombres y mujeres postulantes a empleos, las nuevas contrataciones y los ascensos? ¿Se recopila este tipo de información? Si es así, ¿se realiza en forma sistemática? ¿Se establecieron metas? Estos datos son importantes para determinar qué tan bien equipada está una empresa para implementar las políticas exploradas anteriormente.

- » ¿Existe una oficina de defensoría u otro servicio de resolución de conflictos? Si existe, ¿dicho servicio está diseñado de manera que sea accesible y seguro tanto para las mujeres como para los hombres?
- » ¿Su empresa recopila datos desglosados por género en términos de contratación, ascensos, retención y rotación del personal? En caso negativo, ¿por qué no lo hace? ¿Existen problemas tecnológicos que puedan dificultar este tipo de recopilación de datos? Estos datos incluirían, por ejemplo, la proporción entre hombres y mujeres postulantes, las listas de postulantes preseleccionados, las nuevas contrataciones, los ascensos y las promociones, y las renuncias y los despidos (lo que incluye circunstancias como el seguimiento de la retención en los años posteriores a la licencia parental).
- » ¿Los datos anteriores se recopilan de forma sistemática y rutinaria?
- » ¿Se establecieron y comunicaron metas sobre la diversidad de género en la contratación y la dotación de personal en todos los niveles?
- » ¿El personal de recursos humanos considera que cuenta con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios en materia de género y diversidad para poder implementar estas metas? De no ser así, ¿el personal es capaz de identificar las deficiencias y las necesidades de capacitación?
- » ¿Existe un sistema de seguimiento y evaluación a nivel de toda la organización para medir los avances con respecto a las metas de género?
- » ¿Se realizó una evaluación de la brecha salarial en toda la organización, incluidas todas las oficinas?
  - De ser así, ¿qué medidas se adoptaron para corregir las deficiencias detectadas?

- » ¿Los avances en materia de equidad de género se miden en los indicadores clave de desempeño (ICD)?
  - ¿Se miden a nivel del directorio?
  - ¿Se miden en la alta gerencia?
  - ¿Se miden entre el personal con facultades de gestión?
- » ¿Se requiere algún tipo de capacitación básica sobre género para todo el personal? De ser así, ¿qué porcentaje del personal la ha completado? ¿Está incluida en el proceso de inducción de la empresa?
- » ¿Existe un programa de desarrollo del liderazgo y/o un programa de mentoría o patrocinio centrado en el desarrollo de mujeres líderes y gerentas?

### 3. PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN:

Las siguientes preguntas, dirigidas al departamento de recursos humanos, ayudarán a identificar cómo hacer que las prácticas de contratación sean más favorables para una variedad de postulantes. Con frecuencia, los sectores de infraestructura se enfrentan a la falta de postulantes mujeres por diversas razones, lo que incluye el hecho de que las mujeres pueden sentir que los sectores tradicionalmente dominados por los hombres no son favorables para las mujeres postulantes o empleadas. Las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar en qué medida los procesos o materiales de contratación pueden estar desalentando de manera inadvertida a las mujeres postulantes y dar lugar a sugerencias para alentar activamente a una mayor diversidad de postulantes.

- » En los anuncios de empleo, ¿con qué frecuencia se utilizan imágenes y/o voces femeninas en comparación con las imágenes masculinas?
- » En los anuncios de empleo, ¿con qué frecuencia se utiliza un lenguaje que anima específicamente a las mujeres postulantes?
- » ¿Las descripciones de los puestos de trabajo describen las habilidades requeridas, en lugar de un tipo de persona, para cubrir las vacantes?
- » ¿Las preguntas que se hacen durante las entrevistas se relacionan con el matrimonio o la situación familiar de las personas que se postulan?
- » ¿Se ha informado a los socios de contratación sobre la necesidad de proporcionar listas de candidatos con equilibrio de género?
- » ¿Se anuncian funciones laborales abiertas a patrones de trabajo flexibles?
- » ¿Las entrevistas están a cargo de paneles/entrevistadores diversos?
- » ¿La capacitación en entrevistas incluye el tema de los sesgos inconscientes?
- » ¿La empresa está dispuesta a considerar la contratación de candidatos de industrias/sectores no tradicionales?

#### CONSEJOS:

- *Para los diferentes puestos, supervise los avances de las candidatas en cada etapa del proceso de selección.*
- *Organice grupos de discusión con mujeres sobre el proceso de contratación. ¿Cuáles son las razones por las que se postularon a la empresa? ¿Percibieron sesgos de género en el proceso de contratación? ¿Qué habría hecho que el proceso fuera más atractivo para las candidatas?*

## 4. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DE LIDERAZGO Y EL PERSONAL GENERAL:

Estas preguntas tienen como objetivo identificar el grado de diversidad y equidad de género en el directorio, la gerencia y el personal general de la empresa, a fin de identificar los cuellos de botella y las oportunidades para crear estrategias específicas de equidad de género.

### Composición del directorio

- » ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en el directorio?
- » ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en puestos ejecutivos del directorio?
- » ¿Cuánto tiempo hace que los actuales integrantes del directorio ocupan sus puestos?  
*CONSEJO: Cree un diagrama de la permanencia en el directorio desglosado por género.*
- » ¿Existe una política para la diversidad de género en el directorio?

### Gerencia

- » ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en puestos de gerencia?
- » ¿Cómo se responsabiliza a los gerentes por la atención prestada a la diversidad de género en las siguientes áreas?
  - las contrataciones;
  - los ascensos.
- » ¿Existen incentivos para que los gerentes respalden la diversidad de género?
  - ¿Qué tipo de incentivos?
- » ¿El personal superior recibió capacitación sobre diversidad de género?

### Personal general

- » ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres en cada categoría de trabajo?  
*CONSEJO: Desglose los datos por sede, país y oficinas fuera de la sede.*
- » ¿Cuál es la relación salarial entre mujeres y hombres que ocupan puestos equivalentes en cada categoría de trabajo?  
*CONSEJO: Desglose los datos por sede, país y oficinas fuera de la sede.*
- » ¿Cuál es el porcentaje de mujeres que ocupan cargos gerenciales en comparación con los hombres?  
*CONSEJO: Desglose los datos por sede, país y oficinas fuera de la sede.*
- » ¿Cuál es el porcentaje de puestos relacionados con ganancias y pérdidas que ocupan las mujeres en comparación con los hombres?  
*CONSEJO: Desglose los datos por sede, país y oficinas fuera de la sede.*
- » ¿Se han analizado los ascensos para determinar las tendencias de género, en relación con las personas que son potenciales candidatas a los ascensos?
- » ¿Cómo se utiliza la planificación de la sucesión para mejorar la diversidad de género en puestos jerárquicos, por ejemplo, al garantizar que se desarrolle una reserva de talentos con diversidad de género?

- » Dentro de la empresa, ¿la proporción de mujeres y hombres en las categorías de trabajo está por encima o por debajo del promedio del sector?
- » ¿Cuál es la cantidad y la tasa de rotación del personal por género y edad al año?  
*CONSEJO: Desglose los datos por sede, país y oficinas fuera de la sede.*

## 5. ADAPTACIONES QUE CONTEMPLAN LAS NECESIDADES FAMILIARES:

Mediante estas preguntas, se identifica la medida en que la empresa apoya a los padres y las madres que integran el personal en cuanto a equilibrar las demandas del trabajo y la familia. También se analiza si la falta de apoyo puede crear desafíos específicos, en especial para las madres.

- » ¿Existe una política de licencia parental? ¿Se aplica tanto a padres como a madres?
- » ¿Qué porcentaje de hombres y mujeres que integran el personal regresa después de la licencia parental?
- » ¿Qué recursos de apoyo se encuentran disponibles para ayudar a las mujeres y a los hombres que se reintegran al lugar de trabajo después de la licencia parental?
- » ¿Qué porcentaje de hombres y mujeres que integran el personal recibe ascensos después de la licencia parental?
- » ¿Existen opciones de trabajo flexible? En caso de que existan, ¿están igualmente disponibles para hombres y mujeres?
- » ¿Se comunicaron las opciones de trabajo flexible a todo el personal?
- » ¿Qué porcentaje de hombres empleados utilizan el trabajo flexible en comparación con las mujeres?
- » ¿El seguro médico incluye cobertura para la atención prenatal y perinatal, el tratamiento de la fertilidad y la anticoncepción (incluida la anticoncepción de emergencia)?
- » ¿Existen políticas destinadas a garantizar la seguridad de las empleadas embarazadas?
- » ¿Estas políticas contemplan cómo garantizar un empleo adecuado (es decir, de un grado equivalente, con perspectivas profesionales equivalentes) para las empleadas embarazadas?

## 6. POLÍTICAS SOBRE EL ACOSO SEXUAL Y LA VIOLENCIA DE GÉNERO:

¿En qué medida la empresa intenta prevenir y abordar el acoso sexual y la violencia de género de forma proactiva? ¿La empresa tiene una expectativa de comportamiento comunicada con claridad que todo el personal tiene la responsabilidad de conocer y defender? ¿Cómo se apoya a las personas sobrevivientes del acoso o la violencia sexual, y cómo se sanciona a las personas que cometen estos actos?

- » ¿Existe una política específica contra la violencia de género que incluya un conjunto claro de medidas que los empleadores deban adoptar cuando se les notifique un problema de violencia de género?
- » ¿Existe un código de conducta sobre el respeto en el lugar de trabajo (o similar) que el personal deba firmar y mediante el que se comprometa a seguir determinados comportamientos en el lugar de trabajo?

- » ¿Existe un mecanismo confidencial para quejas y reclamos sobre acoso sexual y violencia de género? ¿Esto exige informar al respecto al gerente o, si no es el caso, a un coordinador? Muchos mecanismos quejas sobre acoso sexual exigen informar a un gerente, pero, cuando este es el causante de la queja, dichos mecanismos pueden dificultar el reporte por parte del personal.

*CONSEJO: Organice grupos de discusión para determinar en qué medida el personal se siente cómodo con el uso de los mecanismos de quejas y reclamos sobre el acoso sexual y la violencia de género, y su grado de satisfacción con la forma en que se resuelven estos problemas.*

- » ¿El personal de recursos humanos y cualquier otra persona que reciba quejas e inquietudes de acoso o violencia de género están específicamente capacitados para responder a las acusaciones de agresión sexual y pueden hacer derivaciones a los servicios de apoyo disponibles a nivel local?
- » ¿Cuáles son las sanciones más comunes para el personal que cometió actos de acoso sexual o violencia de género?
- » ¿Se imparte capacitación al personal sobre los comportamientos previstos y las definiciones del acoso sexual y la violencia de género?
- » ¿Qué apoyo se ofrece a las personas sobrevivientes de acoso sexual o violencia de género?

## 7. CULTURA ORGANIZACIONAL O DEL LUGAR DE TRABAJO:

¿En qué medida la cultura del lugar de trabajo apoya y fomenta la diversidad de género y el progreso equitativo de mujeres y hombres?

- » ¿Alguna vez se han realizado encuestas sobre las percepciones de la cultura organizacional de los hombres y las mujeres que integran el personal?
- » ¿Las mujeres y los hombres sienten que tienen las mismas oportunidades de progreso?
- » ¿Las mujeres y los hombres sienten que reciben el mismo apoyo a la hora de tomar una licencia parental o volver de ella?
- » ¿Las mujeres y los hombres sienten que se los apoya para utilizar el trabajo flexible?
- » ¿Existe un mecanismo de presentación o atención de quejas y reclamos para los empleados? De ser así, ¿participan en él tanto hombres como mujeres?
- » ¿Las mujeres y los hombres sienten que sus voces son iguales en los mecanismos para escuchar/atender las quejas y los reclamos del personal y que se da la misma importancia a las preocupaciones de los hombres y las mujeres?

## 8. DESARROLLO DEL LIDERAZGO:

¿En qué medida la empresa hace todo lo posible para apoyar y fomentar el liderazgo equitativo en materia de género?

- » En los casos en que existen programas de mentoría, ¿estos se dirigen en específico a las mujeres para conectar a aquellas en puestos de nivel inferior con el personal de mayor jerarquía?
- » ¿Existen programas de desarrollo del liderazgo dirigidos en específico tanto a mujeres como a hombres?

- » ¿Existe una red de mujeres dentro de la empresa?
- » ¿La empresa participa en algún programa de mentoría o de creación de redes de las distintas industrias para promover el desarrollo profesional de las mujeres en el sector?

## 9. SALUD Y SEGURIDAD:

Mediante estas preguntas, se identifica el grado en el que las medidas de salud y seguridad reconocen las diferentes necesidades y vulnerabilidades de los hombres y las mujeres.

- » ¿Se realizó una evaluación de riesgos para la salud que tenga en cuenta el género e incluya a la totalidad del personal y los puestos de trabajo (por ejemplo, el personal que trabaja en oficinas, vehículos, trenes, embarcaciones y todas las operaciones de campo)?
- » ¿Los resultados de las evaluaciones de salud se analizaron y se utilizaron para modificar las instalaciones y operaciones?
- » ¿Hay centros de atención médica en el lugar y, de ser así, hay al menos una mujer en el personal?
- » En el caso de las auditorías de seguridad realizadas periódicamente, ¿se da a los hombres y a las mujeres la misma oportunidad de definir e identificar los problemas de salud y seguridad?
- » ¿El departamento responsable de la salud y la seguridad emplea tanto a mujeres como a hombres?
- » Si hay comités que se ocupan de la salud y la seguridad, ¿todos ellos cuentan con hombres y mujeres entre sus integrantes?
- » Cuando el comité de seguridad plantea cuestiones relacionadas con la salud o la seguridad de las mujeres, ¿dichas cuestiones se escuchan con respeto y se toman con seriedad?
- » ¿Considera que la alta gerencia entiende las diferentes cuestiones de salud y seguridad de los hombres y las mujeres?
- » Si recibió capacitación sobre salud y seguridad, ¿esta incluyó un debate sobre los diferentes problemas que enfrentan las mujeres y los hombres?
- » ¿Las siguientes políticas o evaluaciones incluyen el reconocimiento de las diferencias de género?
  - Evaluación de salud y seguridad
  - Política de salud y seguridad
  - Plan de ejecución de medidas de salud y seguridad
  - Plan de capacitación sobre salud y seguridad
  - Política contra el acoso sexual
  - Política contra el hostigamiento
  - Política de diversidad
  - Política de igualdad de oportunidades

## Auditoría física con perspectiva de género

Las empresas pueden realizar una inspección física adicional para complementar la evaluación de género. En esta inspección, se evalúa el grado en que la infraestructura es adecuada y segura, y se adapta tanto a los empleados como a las empleadas. Estas consideraciones son importantes para que tanto las mujeres como los hombres que conforman el personal se sientan cómodos. Además, forman parte del abordaje de la salud y la seguridad a nivel operativo para una fuerza laboral cambiante. La seguridad es una consideración clave en todos los lugares de trabajo, y es fundamental garantizar que se aplique por igual a todo el personal. Estas evaluaciones deben realizarse en todos los lugares donde se llevan a cabo operaciones, así como en la sede.

Al igual que en el resto de la evaluación de género, se recomienda que las empresas incluyan una fase de diseño participativo antes de la evaluación, de manera que el personal pueda plantear sus propias inquietudes y sus propios indicadores para un lugar de trabajo inclusivo en materia de género. La importancia es la misma en el caso de los riesgos físicos: el personal puede plantear aspectos del riesgo que los evaluadores o los empleadores podrían no haber identificado previamente. Además, el personal podría plantear ideas innovadoras sobre las formas de mitigar estos riesgos.

### CUADRO 1B | Preguntas de ejemplo que se pueden incluir en una auditoría física con perspectiva de género

#### INSTALACIONES OPERATIVAS<sup>44</sup>

- » En los lugares donde se requiere el uso de uniformes, ¿hay opciones de uniformes de dos piezas para las mujeres u otras adaptaciones que podrían ser necesarias para que los uniformes de las mujeres sean apropiados pero similares a los de los hombres?
- » ¿Hay uniformes de maternidad disponibles?
- » Cuando sea necesario, ¿hay instalaciones de vestuarios y duchas para cada sexo?
  - Si se dispone de instalaciones separadas por género, ¿estas cumplen las normas internacionales (por ejemplo, cuentan con una ducha cada seis mujeres)?
  - ¿Las instalaciones incluyen separadores de duchas?
  - ¿Los baños, los vestuarios y las duchas incluyen trabas en las puertas?
  - ¿Incluyen contenedores para los desechos sanitarios de las mujeres?<sup>45</sup>
- » ¿Hay baños separados disponibles y accesibles para mujeres y hombres? Si hay baños neutrales en cuanto al género, ¿ofrecen suficiente privacidad para la comodidad de todos los usuarios, incluidas trabas en las puertas?
  - ¿Los baños de mujeres o los baños neutrales en cuanto al género tienen instalaciones para desechos sanitarios?

<sup>44</sup> IFC y Lonmin (2009), *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce* (Las mujeres en el sector minero: Una guía para la integración de las mujeres en la fuerza laboral), Washington, DC, IFC, pág. 21.

<sup>45</sup> IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, pág. 21.

- » ¿Hay salas de lactancia y refrigeradores?

*CONSEJO: Desglose los datos por sede, país y oficinas fuera de la sede.*

- » ¿Se realizó una evaluación ergonómica para garantizar que los equipos sean adecuados y seguros para el personal femenino?

*CONSEJO: Si no se realizaron encuestas, se deben realizar encuestas y grupos de discusión con mujeres del personal por categoría de trabajo, para identificar los problemas de seguridad y comodidad con los equipos o las instalaciones, así como las modificaciones necesarias para garantizar que los lugares de trabajo y las operaciones sean seguros, adecuados y cómodos.*

## RIESGOS OPERATIVOS

- » ¿Las evaluaciones de riesgos para la salud y la seguridad incluyen las siguientes consideraciones?
  - La exposición a la radiación, a determinados productos químicos y a gases peligrosos puede afectar la salud de las mujeres y causar abortos espontáneos o afecciones graves del desarrollo en los fetos.
  - Según estudios realizados, la exposición a altos niveles de ruido se ha asociado al trabajo de parto prematuro, bajo peso al nacer y algunas anomalías congénitas<sup>46</sup>.
  - La exposición prolongada a altas temperaturas puede asociarse a algunas anomalías del desarrollo en los bebés, abortos espontáneos o sufrimiento fetal.
  - La exposición a las vibraciones de maquinaria pesada puede dañar la capacidad de las mujeres de quedar embarazadas y puede asociarse a abortos espontáneos y partos prematuros<sup>47</sup>.
  - Los entornos de trabajo diseñados para el cuerpo de los hombres pueden ser ergonómicamente inadecuados para muchas mujeres.
  - Los uniformes que no se ajustan de la manera correcta pueden crear un ambiente de trabajo inseguro para las mujeres, lo que conlleva riesgos para la salud y la seguridad.
  - La inseguridad en el traslado hacia el lugar de trabajo y de regreso podría ser una preocupación aún mayor para las mujeres. Resulta especialmente preocupante la posibilidad de que se cometan actos de acoso sexual y violencia de género.
- » ¿Existen programas que propicien la transición a puestos de grado equivalente para las mujeres embarazadas y lactantes, de modo que puedan evitar peligros como los mencionados anteriormente?

## ALOJAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO (según sea necesario)

- » ¿Los alojamientos están separados por género?
- » ¿Hay suficiente iluminación para garantizar que el personal se sienta seguro al ir al alojamiento y regresar de él?
- » ¿Hay cerraduras en todos los dormitorios o las habitaciones personales?

<sup>46</sup> Comité de Salud Ambiental (octubre de 1997), *"Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn"* (El ruido: Un peligro para el feto y el recién nacido), *Pediatrics*, vol. 100, n.º 4.

<sup>47</sup> Dorman, S. C. y C. Boudreau-Larivière (2012), *Guide to Healthy Pregnancies in the Mining Workplace* (Guía para los embarazos saludables en el lugar de trabajo del sector minero), Sudbury, Laurentian University, pág. 6.

## PERSONAL FEMENINO

- » ¿Hay mujeres en el personal de seguridad?

## TRANSPORTE

- » ¿La empresa patrocina un transporte seguro para el personal de la comunidad?

## Uso de los resultados de una auditoría de género

A través de la evaluación de género, se obtiene abundante información que puede utilizarse para identificar posibles áreas que se deben fortalecer y mejorar, lo que, a su vez, podría aumentar el nivel de desempeño y rentabilidad. En el cuadro 1C, se describen algunas de las formas de utilizar los resultados de la evaluación de género para diseñar posibles intervenciones.

Los resultados de la evaluación de género deben compararse con otros indicadores corporativos para comprender el impacto de las iniciativas de equidad de género en otros objetivos institucionales. Por ejemplo, ¿el aumento de la equidad de género en la fuerza laboral genera cambios en la productividad? ¿El aumento de las políticas de trabajo favorables a la situación familiar conduce a una disminución de la rotación del personal? ¿Garantizar que los entornos de trabajo físicos sean adecuados para las mujeres reduce las lesiones en el lugar de trabajo?

### CUADRO 1C | Llevar a la práctica los resultados de la auditoría de género

ÁREA DE AUDITORÍA	POSIBLES HALLAZGOS	POSIBLES INTERVENCIONES
Prioridades institucionales en materia de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de una acción o una comprensión coordinada sobre la perspectiva de género en toda la organización, lo que puede dar lugar a una incorporación adecuada de la perspectiva de género e incapacidad para maximizar los beneficios de la incorporación de la diversidad y la perspectiva de género.</li> <li>» Falta de uniformidad en las acciones o la comprensión sobre el género entre la sede y las oficinas fuera de la sede, lo que puede crear un trato desigual de mujeres y hombres en toda la organización y, por lo tanto, no generar los beneficios derivados de la diversidad de género y la creación de diferentes clases de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular la justificación económica de la equidad y la diversidad de género para destacar la importancia de una estrategia integral y coherente, y orientar las intervenciones según corresponda (<b>HERRAMIENTA 1.2</b>).</li> <li>• Formular una estrategia de género (<b>HERRAMIENTA 1.9</b>).</li> <li>• Designar promotores de la equidad de género (<b>HERRAMIENTA 1.10</b>).</li> <li>• Crear un grupo de trabajo sobre cuestiones de género (<b>HERRAMIENTA 1.15</b>).</li> </ul>

ÁREA DE AUDITORÍA	POSIBLES HALLAZGOS	POSIBLES INTERVENCIONES
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de capacitación en cuestiones de género, lo que implica que existe una incapacidad para identificar el sesgo de género implícito en las políticas de recursos humanos, la contratación y otras áreas. Esto puede generar condiciones laborales sesgadas y evitar que se maximicen los beneficios de la diversidad y la equidad de género en la fuerza laboral.</li> <li>» Falta de una persona encargada de la defensoría con capacitación en cuestiones de género, lo que significa que la empresa podría desconocer las cuestiones relacionadas con el género en el lugar de trabajo.</li> <li>» Falta de datos desglosados por género o de análisis de la brecha salarial, lo que dificulta el tratamiento y la mejora de la retención, los ascensos, la productividad y la satisfacción laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar políticas y programas de recursos humanos para respaldar a una fuerza laboral inclusiva en cuanto al género (<b>HERRAMIENTA 1.11</b>).</li> <li>• Realizar un análisis de la brecha salarial (<b>HERRAMIENTA 1.6</b>).</li> <li>• Impartir capacitación sobre cómo reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo (<b>HERRAMIENTA 1.17</b>).</li> <li>• Elaborar políticas y programas de recursos humanos para respaldar la igualdad de género (<b>HERRAMIENTA 1.11</b>).</li> <li>• Establecer metas de contratación con perspectiva de género (<b>HERRAMIENTA 1.12</b>).</li> <li>• Apoyar la equidad de género en el trabajo virtual (<b>HERRAMIENTA 1.16</b>).</li> </ul>
Prácticas de contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sesgo implícito en la difusión, lo que puede reducir la diversidad de las personas que se postulan.</li> <li>» Falta de conciencia de que el sesgo de género puede estar entretejido en los materiales de contratación y podría disuadir a las candidatas de postularse.</li> <li>» Falta de diversidad de género en los paneles de entrevistadores, lo que puede crear obstáculos para una contratación diversa.</li> <li>» Sesgo implícito en los criterios de contratación (por ejemplo, exigir una determinada cantidad de años de experiencia), lo que puede poner en desventaja a las mujeres de manera inadvertida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y revisar los materiales y los procedimientos de contratación para atraer a una reserva de candidatos con mayor diversidad de género a través de políticas y programas de recursos humanos (<b>HERRAMIENTA 1.11</b>) y pautas para desarrollar una reserva de talentos y una fuerza laboral con diversidad de género (<b>HERRAMIENTA 1.18</b>).</li> </ul>

ÁREA DE AUDITORÍA	POSIBLES HALLAZGOS	POSIBLES INTERVENCIONES
<p><b>Políticas y prácticas de recursos humanos con perspectiva de género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de políticas que contemplen la situación familiar, como la cobertura de la salud materna, la licencia parental y el cuidado infantil en el lugar de trabajo, o la percepción de que no se recomienda aprovechar dichas políticas, lo que lleva al personal a concluir que el lugar de trabajo podría no ser propicio para la licencia parental. A su vez, esto podría aumentar la rotación del personal, reducir la retención o poner a los padres y las madres en desventaja para el desarrollo profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y revisar las políticas de recursos humanos (<b>HERRAMIENTAS 1.11, 1.12</b>).</li> <li>• Realizar análisis de costos y beneficios para establecer políticas laborales favorables a las familias en el lugar de trabajo.</li> <li>• Impartir capacitación a los gerentes sobre el trabajo flexible y los beneficios de las políticas laborales que contemplan la situación familiar.</li> </ul>
<p><b>Acoso sexual y violencia de género</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de una política escrita sobre el acoso sexual y la violencia de género, lo que implica una falta de expectativas, consecuencias y rendición de cuentas previstas por respetar las normas de comportamiento.</li> <li>» Procesos inexistentes o inviables y/o falta de una persona encargada de la defensoría para los reportes de casos de acoso sexual y violencia de género, lo que implica una falta de información sobre la incidencia y los costos de la violencia de género y el acoso sexual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una política escrita sobre la violencia de género y el acoso sexual (<b>HERRAMIENTA 4.12</b>).</li> <li>• Identificar y evaluar los datos disponibles y las posibles obligaciones legales relacionadas con el acoso sexual y la violencia de género, con el fin de formular una justificación económica para las intervenciones y los servicios adicionales (<b>HERRAMIENTAS 4.2, 4.3, 4.4</b>).</li> </ul>
<p><b>Composición del directorio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de conocimiento acerca de las dimensiones de la composición del directorio, lo que puede evitar que se maximicen los beneficios de la diversidad y la equidad de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación de género de la composición del directorio y de la manera en que se selecciona o designa a sus integrantes, y actualizar los procedimientos operativos (<b>HERRAMIENTA 1.7</b>).</li> </ul>
<p><b>Alta gerencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de rendición de cuentas por la diversidad de género en la fuerza laboral.</li> <li>» Obstáculos reales/percibidos para que las mujeres accedan a la alta gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir capacitación sobre la diversidad y la equidad de género a la alta gerencia.</li> </ul>

ÁREA DE AUDITORÍA	POSIBLES HALLAZGOS	POSIBLES INTERVENCIONES
<b>Dotación de personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Falta de información sobre la diversidad de género en las distintas categorías y/o niveles laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un desglose por género de los datos de la fuerza laboral, incluidas las contrataciones, la retención y los ascensos, divididos, a su vez, por sede, país y oficinas fuera de la sede (<b>HERRAMIENTA 1.22</b>).</li> </ul>
<b>Cultura organizacional o del lugar de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Percepción de que las mujeres y los hombres tienen un acceso desigual a las oportunidades y menos respaldo (incluida la falta de apoyo para el trabajo flexible, la licencia parental, el regreso de la licencia parental).</li> <li>» Percepción de que las voces de los hombres y las mujeres no se tienen en cuenta de la misma manera en los procesos de toma de decisiones corporativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis de los costos y los beneficios sobre aspectos específicos de la cultura empresarial poco favorables; propiciar que se tenga en cuenta la voz de hombres y mujeres en los mecanismos de toma de decisiones y rendición de cuentas.</li> </ul>
<b>Desarrollo del liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Desigualdad en las oportunidades de desarrollo del liderazgo y mentorías para mujeres y hombres, o una percepción de desigualdad que tiene un impacto negativo en el desarrollo profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los costos y los beneficios sobre las ventajas de los programas de desarrollo del liderazgo inclusivos en cuanto al género.</li> <li>• Mejorar o elaborar programas de desarrollo de mujeres y hombres en puestos de liderazgo (<b>HERRAMIENTA 1.21</b>).</li> </ul>
<b>Salud y seguridad física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Atención inadecuada a las necesidades de salud y seguridad del personal, relacionada específicamente con el género, lo que crea peligros y aumenta la responsabilidad potencial, al tiempo que reduce la eficacia del personal y tiene un impacto negativo sobre la seguridad y cuán atractivo es el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con el personal de ambos sexos para identificar mejor los riesgos percibidos para la salud y la seguridad (<b>HERRAMIENTA 1.3</b>).</li> </ul>

## Otras consideraciones a la hora de realizar una auditoría de género

### Auditorías de riesgos para la salud y la seguridad con perspectiva de género

En la auditoría de género, se incluyen preguntas sobre la seguridad física y los riesgos para la salud asociados a determinados empleos, ciertas categorías laborales y el ambiente de trabajo. En las preguntas, también se analiza cómo se identifican y abordan los riesgos para la salud y la seguridad. La evaluación y comprensión de las diferencias en las vulnerabilidades y las capacidades físicas de hombres y mujeres también ayuda a garantizar un entorno de trabajo seguro y productivo para todos.

Estas auditorías también contribuyen a comprender mejor la forma en que las mujeres y los hombres identifican, definen y perciben los riesgos. Pueden mejorar la presentación de informes sobre los riesgos y ayudar a distinguir entre riesgos de salud y seguridad presuntos y genuinos. Las auditorías de riesgos físicos pueden ayudar a combatir los sesgos en la contratación al garantizar que las descripciones de los puestos y los criterios de evaluación se centren en las habilidades físicas específicas que se requieren para un trabajo, en lugar de basarse en suposiciones y sesgos tradicionales.

Además, el uso de auditorías de riesgos de salud y seguridad puede brindar a los empleados una mayor seguridad a la hora de presentar informes sobre inquietudes relacionadas con la salud. Por ejemplo, las mujeres en edad reproductiva, las embarazadas y las que amamantan pueden tener riesgos de salud y seguridad graves, sobre los que podrían ser más abiertas e informarlos si la auditoría formara parte de la cultura del lugar de trabajo. Las auditorías de riesgos de salud y seguridad también sirven como herramienta para esclarecer los factores de riesgo reales, y evitar la estigmatización excesiva de las mujeres embarazadas o disuadirlas de informar sobre los embarazos.

Las mujeres y los hombres pueden tener percepciones muy diferentes del riesgo, por ejemplo, en relación con el acoso sexual o la posibilidad de ser víctimas de violencia de género. Las situaciones que hacen que las mujeres y los hombres se sientan vulnerables son diferentes y, en contextos culturales diversos, las mujeres y los hombres pueden sentir distinta disposición para reportar las conductas indebidas ante los gerentes. En casos de acoso o agresión sexual, por ejemplo, podría ser más difícil para los hombres denunciar conductas indebidas, sobre todo en entornos donde se estigmatiza la homosexualidad. En un lugar de trabajo dominado por hombres, podría suponerse que las mujeres son las víctimas más frecuentes, por lo que podría haber vías más claras para que las mujeres denuncien las conductas indebidas. Por esta razón, es importante que tanto las mujeres como los hombres participen en la identificación de las áreas de preocupación o riesgo, así como en la evaluación de estos riesgos y la formulación de recomendaciones de soluciones.

**Las mujeres y los hombres pueden tener percepciones muy diferentes del riesgo**, por ejemplo, en relación con el acoso sexual o la posibilidad de ser víctimas de violencia de género. Las situaciones que hacen que las mujeres y los hombres se sientan vulnerables son diferentes.

Además, es importante señalar que, en una fuerza laboral dominada por los hombres, las mujeres pueden estar subrepresentadas en los departamentos de salud y seguridad, y, por lo tanto, existen menos oportunidades para identificar los riesgos de salud y seguridad de las mujeres, lo que incluye las medidas preventivas para mitigarlos. Las mujeres también pueden creer que sus trabajos son menos seguros que los de sus compañeros, por lo que pueden sentirse menos empoderadas para reportar temas de salud y seguridad. En algunos contextos culturales, informar inconvenientes a colegas varones podría representar otro problema. Por último, es posible que, en algunas situaciones, los mecanismos de reporte podrían no ser propicios para divulgar información altamente sensible. Por ejemplo, si los mecanismos de reporte de acoso sexual están mal diseñados y requieren que el personal reporte los problemas en forma presencial a un gerente varón, que quizá no cuente con la capacitación necesaria sobre los mecanismos de respuesta adecuados, las mujeres serán menos propensas a recurrir a esos mecanismos.

Las auditorías de riesgos de salud y seguridad con perspectiva de género deben ser participativas, de manera que permitan que las mujeres y los hombres identifiquen los riesgos de salud y seguridad, que luego se puedan evaluar en función de su prevalencia y grado de riesgo.

A continuación, se describen los pasos de una auditoría de género, un modelo de términos de referencia de la auditoría de género y una nota de orientación para ayudar a las empresas a determinar cómo convertir los hallazgos de la auditoría en recomendaciones y acciones.

## Realizar una auditoría de género en contextos frágiles y afectados por conflictos

Los riesgos para las mujeres y los hombres no serán los mismos en los diferentes sectores ni en los distintos contextos. En particular, esto es así cuando se trata de empresas que operan en entornos frágiles y afectados por conflictos. En las auditorías que se realizan en estos entornos, se debe tener en cuenta, en especial, cómo la fragilidad y el riesgo de conflicto pueden afectar la seguridad del personal en el trabajo y en la comunidad, lo que incluye el transporte al trabajo, la seguridad en el lugar de trabajo y las interacciones con la comunidad. El riesgo de conflicto puede afectar el aspecto demográfico de la fuerza laboral, si bien esto nunca debe ser una excusa para una escasa equidad de género en la fuerza laboral, las preocupaciones sobre la seguridad pueden afectar de manera diferente cómo, en qué lugar y dónde las mujeres y los hombres se sienten seguros en el trabajo. Si una auditoría revela que este es el caso, las empresas pueden aprovechar esta oportunidad para dar una respuesta clara y manifiesta a las preocupaciones de seguridad, así como para fundamentar la comunicación en torno a la contratación.

## HERRAMIENTA 1.4

### Términos de referencia para la auditoría de género

- » **OBJETIVO:** Evaluar la equidad de género y el entorno en toda la empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, alta gerencia.

Esta herramienta se diseñó como un modelo de los términos de referencia que puede seguir un consultor independiente a la hora de realizar una auditoría de género. Los términos de referencia se pueden adaptar, en gran medida, a las necesidades de su empresa, al igual que la propia auditoría, la que puede modificarse para incluir otros tipos de posibles sesgos o discriminaciones, por ejemplo, contra los empleados con discapacidades.

### Modelo de los términos de referencia para una evaluación de género

#### Introducción

*[Describe los motivos por los cuales (nombre de la empresa) realiza una auditoría de género. Presente lo que ha ocurrido hasta el momento, la justificación económica para la diversidad de género, los objetivos clave de una estrategia y un enfoque reforzados de la diversidad de género, las políticas y las iniciativas ya en marcha. Detalle el apoyo interno para la auditoría de género y el programa de diversidad de género].*

#### Objetivo

El objetivo de la auditoría de género es proporcionar una línea de base para la equidad y la diversidad de género en la fuerza laboral de [nombre de la empresa]. Esto incluye una auditoría exhaustiva de los siguientes aspectos:

- Todas las políticas de la fuerza laboral, como las de contratación, licencias, trabajo flexible y seguridad en el lugar de trabajo, incluidas las políticas sobre la violencia de género.
- Contrataciones, salarios, ascensos, apoyo al desarrollo profesional y prestaciones, para identificar las tendencias relacionadas con el género y las posibles áreas de sesgo o discriminación.
- Evaluación del entorno físico de trabajo, incluidos el transporte al lugar de trabajo, los equipos, los uniformes, los lugares de trabajo y las oficinas.
- Evaluación de la cultura organizacional: ¿Las mujeres y los hombres perciben que se los incluye de manera igualitaria en el lugar de trabajo? ¿Hay casos de sesgo, discriminación o formas en las que los hombres o las mujeres puede sentir inseguridad o que se los discrimina por su género? En esta auditoría, también se evalúa la medida en que las mujeres y los hombres consideran que se prioriza la diversidad y la equidad de género, y la medida en que estos aspectos son una prioridad institucional.

## Alcance del trabajo

El consultor a cargo de la auditoría de género tendrá las siguientes responsabilidades:

- Elaborar una metodología detallada de la auditoría de género, que incluya conjuntos detallados de las preguntas y los enfoques previstos, como entrevistas con informantes clave, grupos de discusión, encuestas, y revisiones de las políticas y los análisis.
- Auditoría física: Revisar las instalaciones físicas, los servicios y los equipos, incluidos los uniformes y los lugares de trabajo, para determinar la seguridad y la conveniencia de uso por parte de las mujeres que integran el personal, incluidas las embarazadas. Revisar el EPP, las instalaciones para las pruebas laborales y las instalaciones de atención médica.
- Revisión del procedimiento de contratación: ¿Existen indicadores explícitos o implícitos de sesgo o discriminación? ¿Las iniciativas de reclutamiento son inclusivas o envían señales que desalientan a las postulantes? ¿Los paneles de selección están equilibrados en cuanto al género? ¿Sus integrantes recibieron capacitación sobre el sesgo de género? ¿Los procedimientos de entrevista están estandarizados y son transparentes? ¿Las auditorías para los candidatos se realizan de forma imparcial y transparente? ¿El personal de la gerencia tiene la responsabilidad de aumentar la diversidad de género en los equipos? Evaluar el sesgo de género en la contratación corporativa y las oportunidades de mejora.
- Revisión de políticas: ¿La empresa cuenta con una estrategia de diversidad o igualdad de género? ¿Tiene políticas contra la discriminación que abarquen los salarios, los ascensos, el trabajo flexible y las prestaciones? ¿La empresa tiene políticas de trabajo flexible? ¿Se alienta al personal a utilizar el trabajo flexible? ¿La empresa cuenta con una política contra la violencia de género? Identificar qué políticas existen, cómo se comunican y cómo se apoya al personal para aplicar las políticas; por ejemplo, la forma en que se alienta al personal a tomar la licencia parental o cómo se lo desalienta de hacerlo.
- Gobierno y cultura empresarial: ¿La cultura de la empresa es inclusiva? ¿El personal masculino y femenino se siente igualmente valorado, capaz de progresar y protegido por las políticas? ¿El personal femenino y masculino se siente igual de cómodo al responsabilizar a sus colegas y gerentes por cualquier sesgo o discriminación percibidos por motivos de género? ¿Qué servicios existen para la rendición de cuentas del personal?
- Gestión del desempeño: ¿Se revisaron las evaluaciones del desempeño para identificar algún sesgo de género, por ejemplo, prejuicios contra el personal que se toma una licencia parental o utiliza el trabajo flexible? En las evaluaciones del desempeño del personal, ¿se incluye la integración de las perspectivas de género en los ICD?
- Cuando el trabajo se lleve a cabo en una situación de fragilidad o conflicto, se debe examinar cómo el entorno puede afectar al personal y su capacidad para desempeñar sus funciones (seguridad en el lugar de trabajo o llegada al lugar de trabajo, condiciones en el hogar del personal, etc.), y cómo puede afectar de distinta manera a las mujeres y los hombres, para garantizar que se comprendan y tengan en cuenta estos factores.

*“Algunos comportamientos de liderazgo, que aplican con más frecuencia las mujeres que los hombres en los equipos directivos, demuestran que mejoran el desempeño corporativo y serán un factor clave para enfrentar los desafíos comerciales del futuro. Por lo tanto, promover la diversidad de género y la variedad en los puestos de liderazgo es de una importancia estratégica para las empresas”.*

Fuente: McKinsey & Company, *Women Matter 2* (Las mujeres son importantes).

## Documentos que deben entregarse

- a. Metodología de la auditoría de género.
- b. Borrador de la auditoría de género. El borrador debe incluir los componentes que se indican a continuación:
  - i. Introducción: Presentar a la empresa, la justificación económica de la equidad de género, el contexto para la auditoría de género, las iniciativas y los programas que ya se encuentran en marcha, el apoyo de la gerencia, y los planes de seguimiento y ejecución basados en la auditoría.
  - ii. Resumen del personal entrevistado y sus unidades de negocios, junto con las metodologías utilizadas.
  - iii. Resumen de los hallazgos y las recomendaciones: Resumen de los hallazgos clave y las recomendaciones para abordar los desafíos y las oportunidades más importantes.
  - iv. Resultados por unidad de negocios y área de prioridad, como se indica en el alcance del trabajo, junto con los hallazgos adicionales.
  - v. Evaluación detallada y medidas complementarias propuestas.
- c. Auditoría de género finalizada: Después de incorporar los comentarios de la empresa durante el proceso de revisión, entregue una versión revisada y final de la auditoría.

## Presentación de informes

*[Identifique a una persona de contacto dentro de la empresa, a la que se informará acerca de la auditoría de género y quien se desempeñará como persona de contacto para responder preguntas].*

## Plazos

*[Identifique el plazo para todo el trabajo y para cada uno de los documentos que se deben entregar en específico].*

## HERRAMIENTA 1.5

### Sistema de calificación de los empleados

- » **OBJETIVO:** Recopilar las perspectivas del personal sobre las cuestiones de género relacionadas con el lugar de trabajo y empoderarlo para que realice cambios al respecto (el sistema de calificación se puede usar para evaluar otras cuestiones, como los empleados o los servicios, por ejemplo, en la comunidad).
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

Para obtener más información sobre los sistemas de calificación, consulte también el nuevo conjunto de herramientas de IFC sobre los sistemas de calificación para la comunidad.

Los sistemas de calificación son mecanismos de seguimiento participativos que pueden ayudar a las empresas a facilitar un diálogo participativo entre el personal y la gerencia. Son un proceso que se utiliza para recopilar perspectivas, así como para empoderar a los participantes con el fin de que realicen sugerencias de mejora y sepan cómo implementarlas.

Los sistemas de calificación se desarrollaron en el sector público para respaldar el diálogo entre los prestadores de servicios públicos y los usuarios; sin embargo, pueden ser una herramienta efectiva en el sector privado para ayudar a la gerencia y al personal a comprender mejor las perspectivas y las prioridades de los demás, y a elaborar soluciones colaborativas que suelen ser de bajo costo.

Los sistemas de calificación pueden ser una herramienta efectiva en el sector privado para ayudar a la gerencia y al personal **a comprender mejor las perspectivas y las prioridades de los demás**, y a elaborar soluciones colaborativas que suelen ser de bajo costo.

En el contexto del sector privado, los sistemas de calificación pueden utilizarse con los siguientes fines:

- Brindar al personal y a la gerencia la oportunidad de reflexionar sobre un problema particular en el lugar de trabajo.
- Ofrecer al personal y a la gerencia la oportunidad de identificar cómo sería un mejor lugar de trabajo, y la forma de lograr esas mejoras.
- Proporcionar un foro de discusión e intercambio entre el personal y la gerencia, y una oportunidad de utilizar este foro para acordar cambios.
- Brindar un foro para supervisar la medida en que se implementaron los cambios, y para evaluar el proceso de cambio y recopilar opiniones al respecto.
- Fortalecer la aceptación, la transparencia, la comunicación y la rendición de cuentas entre el personal y la gerencia.

## ¿Qué implican los sistemas de calificación?

Por lo general, el proceso del sistema de calificación implica una serie de debates en grupos de discusión, en los que diferentes grupos analizan y evalúan un tema determinado (por ejemplo, la igualdad de género en el lugar de trabajo), y analizan e identifican lo que significa para ellos un buen desempeño en ese aspecto; luego, elaboran sus propios indicadores específicos y califican a su lugar de trabajo según corresponda. Una vez que se realiza una serie de encuentros de los grupos de discusión, los participantes de los diferentes grupos se reúnen para comparar los hallazgos y debatir sobre ellos, para llegar a una calificación final acordada y elaborar un plan de mejora.

Tradicionalmente, el sistema de calificación se ha implementado de manera presencial, pero, en 2020, IFC comenzó a experimentarlo de manera virtual. Esto incluyó una combinación de salas virtuales, con algunos participantes que pudieron reunirse en persona, un facilitador remoto y algunos participantes adicionales que participaban de forma remota desde la cuarentena.

Los sistemas de calificación son una buena alternativa a las encuestas tradicionales porque permiten a los participantes definir los indicadores, en lugar de limitarse a las preguntas que formulan los evaluadores. No solo brindan a la gerencia una perspectiva más auténtica de lo que es importante para el personal, sino que también son una invitación para que los participantes aporten soluciones. Esto puede llevar a que surjan ideas más innovadoras, así como a invitar al personal a invertir para la implementación de sus propias sugerencias. El sistema de calificación debe ser un proceso iterativo que se repita a intervalos de seis meses o un año, para realizar un seguimiento de las mejoras e implementar los ajustes necesarios.

Los sistemas de calificación pueden ejecutarse como complemento de una auditoría de género o de manera independiente. Cuando se ejecuten como complemento de una auditoría de género, por diversos motivos, se recomienda realizar primero la auditoría de género. En primer lugar, la información recopilada a partir de la auditoría de género puede crear puntos de partida para el debate y ayudar a los facilitadores a trabajar con el objetivo de abordar las cuestiones que surgieron durante la auditoría. En segundo lugar, los sistemas de calificación revelan percepciones y permiten que el personal plantee preguntas, algunas de las cuales requerirán un trabajo colaborativo, pero otras pueden reflejar deficiencias de información más simples. Al realizar primero una auditoría de género, los facilitadores dispondrán de más datos para responder a las preguntas e inquietudes, abordar los problemas relacionados con las deficiencias de información y reorientar la planificación de las medidas hacia cuestiones más importantes.

## Guía detallada para implementar un sistema de calificación

A continuación, se detallan los pasos que se deben seguir para implementar un sistema de calificación. Al final de esta sección, se pueden encontrar recursos adicionales que ofrecen orientaciones detalladas para la implementación. Los siguientes pasos son adaptaciones de las orientaciones del Banco Mundial.

### 1. Preparación:

- a. Identificación de los facilitadores: Los facilitadores capacitados son un componente importante de un sistema de calificación exitoso. Pueden ser externos a la empresa, o bien los facilitadores internos pueden recibir capacitación. Sin embargo, es importante que

sean percibidos como imparciales y capaces de llevar a cabo un proceso de calificación objetivo y confidencial (no deben mencionar lo que ocurre dentro de cualquier grupo de discusión). Algunas empresas pueden optar por contratar a un facilitador externo que dirija el proceso inicial de los sistemas de calificación y, al mismo tiempo, capacitar a los facilitadores internos para realizar los procesos de calificación de seguimiento. Con el fin de fomentar la imparcialidad, entre los facilitadores internos, se debe incluir a hombres y mujeres, tanto del personal como de la gerencia, que trabajen juntos para lograr una facilitación equilibrada<sup>48</sup>.

- b. Identificación del tema y el alcance: ¿Cuál será el tema específico y el alcance del ejercicio del sistema de calificación? Es importante que el alcance se defina con claridad; si el mandato es demasiado amplio, será difícil limitar los criterios y las recomendaciones. En el caso del género, una pregunta de ejemplo podría ser la siguiente: ¿De qué manera [nombre de la empresa] podría convertirse en un lugar de trabajo con mayor equidad de género? De este modo, la pregunta se define con claridad en torno al género y se limita el alcance a las preguntas relacionadas con la fuerza laboral y el lugar de trabajo (en lugar de incluir también, por ejemplo, temas de participación comunitaria o adquisiciones, que pueden incluir a diferentes partes interesadas).
- c. Selección de grupos de muestra: Una vez definido el tema, se deben identificar los grupos de participantes clave. Al evaluar la igualdad de género en la fuerza laboral sería importante, por ejemplo, hablar con mujeres y hombres de todos los niveles del personal para así poder entender las diferencias en las perspectivas de los distintos niveles y obtener los puntos de vista tanto de hombres como de mujeres.
- d. Recopilación de la información preliminar: Los facilitadores deben asegurarse de contar con información actualizada sobre las políticas y los programas relacionados con la equidad de género y, de ser posible, con datos desglosados por género sobre la situación actual de la equidad de género dentro de la empresa. Tener esta información disponible ayudará a facilitar los debates.
- e. Aumento de la concientización: Los facilitadores deben coordinar la comunicación con el personal para garantizar que todo el mundo reciba la información y las actualizaciones sobre el próximo proceso de calificación.

## 2. Grupos de discusión:

- a. En cada grupo de discusión, los facilitadores pedirán a los participantes que analicen y evalúen a la empresa (o un aspecto específico de la empresa, por ejemplo, el lugar de trabajo) en relación con la pregunta seleccionada. Por ejemplo, en el caso del lugar de trabajo, los facilitadores invitarían a los participantes a mantener un debate centrado en lo que significa para ellos la igualdad de género en el lugar de trabajo y cómo la definen. Los participantes propondrán criterios y votarán con el fin de determinar los cinco u ocho criterios más

<sup>48</sup> IFC creó varias herramientas adicionales para garantizar que los programas de capacitación y aprendizaje sean inclusivos en cuanto al género. Para obtener más información, véase IFC (2020), [Gender Supplement, Guide to Training: Setting the Standard for the Design, Delivery, and Evaluation of Learning Programs in Emerging Markets](#) (Suplemento de género. Guía para la capacitación: Establecimiento de las normas para el diseño, la implementación y la evaluación de programas de aprendizaje en los mercados emergentes), Washington, DC, IFC.

- importantes para evaluar a la empresa. En el caso de la igualdad de género, por ejemplo, se podrían incluir los siguientes criterios:
- i. la disponibilidad de oportunidades de capacitación;
  - ii. la solicitud y escucha de la opinión de las mujeres;
  - iii. el fomento del liderazgo de las mujeres;
  - iv. si se asciende a las mujeres con la misma frecuencia que a los hombres.
- b. Una vez propuestos y seleccionados los criterios, los participantes evalúan el desempeño de la empresa según cada uno de estos criterios, para lo que utilizan una escala del 1 (muy inadecuado) al 5 (muy bueno). En el caso de los ejercicios presenciales del sistema de calificación, se puede disponer que los participantes anoten su voto para cada uno de los criterios en una hoja de papel y mantener el anonimato en cuanto a cómo calificó cada persona a su empleador. En la modalidad virtual, los facilitadores pueden optar por que los participantes envíen sus votos a través de mensajes de chat privados o que utilicen una herramienta de votación en una plataforma web. Las calificaciones se tabulan y luego se calcula una calificación promedio para cada criterio.
  - c. Una vez que se determinaron las calificaciones para cada criterio, los facilitadores deben fomentar un debate sobre las posibles soluciones o formas de mejorar cada cuestión. Idealmente, las soluciones deben centrarse en el bajo costo, cuando sea factible; por ejemplo, identificar formas de cambiar los procesos y las políticas en lugar de adoptar grandes medidas de infraestructura, como la construcción de nuevas instalaciones. Por supuesto, las recomendaciones deben reflejar las prioridades y las necesidades del personal; presentar una variedad de sugerencias (lo que incluye los elementos de menor o mayor costo) puede aumentar la probabilidad de que el personal y la gerencia estén de acuerdo con diferentes recomendaciones para implementar.
  - d. Los grupos de discusión se replicarán entre los distintos grupos de empleados y la gerencia. A nivel de la gerencia, el debate, que incluye la identificación de los criterios y la votación sobre el desempeño institucional, servirá como reflejo y evaluación de su propio desempeño, además de propiciar un debate más amplio sobre el tema (por ejemplo, qué hace que un lugar de trabajo sea equitativo desde el punto de vista del género).

**GRÁFICO 1A | Plantilla modelo del sistema de calificación para el registro de los grupos de discusión**

Criterios	Calificaciones					Fortalezas/ debilidades	Acciones de mejora propuestas
	5 Muy bueno	4 Bueno	3 Regular	2 Inadecuado	1 Muy inadecuado		
1. Oportunidades de capacitación							
2. Fomento de la participación de las mujeres							

### 3. Reunión de intercambio:

- a. Una vez que se hayan realizado las reuniones de los grupos de discusión del personal y la gerencia, el siguiente paso es reunir a los representantes de ambas partes. En esta reunión, los representantes de cada grupo de discusión tendrán la oportunidad de presentar sus criterios y calificaciones, así como las recomendaciones propuestas.
- b. El debate de la reunión de intercambio debe conducir a un plan de acción final recomendado, con el que estén de acuerdo los representantes tanto del personal como de la gerencia. A continuación, se presenta un modelo de plan de acción.

### GRÁFICO 1B | Modelo de plan de acción de la reunión de intercambio del sistema de calificación

Acciones propuestas	¿Quién debe liderar la implementación de los cambios?	¿Quién debería respaldar el trabajo sobre los cambios?
1. En los ascensos, se deben tener en cuenta la experiencia laboral y las evaluaciones laborales con resultados positivos (además de los títulos educativos, los certificados y las calificaciones formales, y las habilidades para las entrevistas).	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sindicato de empleados</li> <li>» Asociación del personal</li> </ul>
2. Más oportunidades de licencias para realizar capacitaciones y estudios para las mujeres y el personal general.	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Supervisores directos</li> <li>» Asociación de mujeres</li> <li>» Representante de las mujeres del sindicato de empleados</li> </ul>
3. Asignación de tareas que permitan a las mujeres demostrar su capacidad de liderazgo.	Supervisores directos Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Recursos humanos</li> </ul>
4. Reducir la brecha salarial entre el personal general y el de alta jerarquía.	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Sindicato de empleados</li> <li>» Departamento jurídico</li> </ul>
5. Revisar las disposiciones para la rotación de las licencias (mayor flexibilidad, rotaciones más cortas).	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Comité Ejecutivo</li> <li>» Sindicato de empleados</li> </ul>

### 4. Seguimiento:

Después de completar el sistema de calificación, es fundamental que se establezcan medidas y líneas claras de rendición de cuentas para garantizar el seguimiento y la implementación de las recomendaciones. Se debe hacer un seguimiento de los sistemas de calificación a intervalos acordados, por ejemplo, cada seis meses o un año. El poder de este sistema de calificación reside en el nivel en que los participantes se sienten identificados con las calificaciones y su capacidad para cambiar el entorno empresarial, así como en la satisfacción de los participantes cuando se les da voz y participación en las mejoras. Para capitalizar esto, debe realizarse un seguimiento claro y suficiente de las recomendaciones, y también aplicarse un sistema de calificación de seguimiento para captar los cambios durante un período de tiempo determinado.

## HERRAMIENTA 1.6

### Orientaciones y términos de referencia para la encuesta sobre brecha salarial

- » **OBJETIVO:** Describir las orientaciones en materia de políticas y los pasos que se deben seguir para corregir los desequilibrios relativos a una igual remuneración por el trabajo del mismo valor.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

Para atraer y retener a una fuerza laboral con diversidad de género, las personas que se postulan deben confiar en que reciben una remuneración justa por su trabajo. “Igual remuneración por trabajo de igual valor” significa que las mujeres y los hombres recibirán la misma remuneración y las mismas condiciones laborales por la misma descripción de trabajo o por funciones similares, o por trabajos que requieran niveles similares de habilidades o calificaciones<sup>49</sup>. Sin embargo, en el mundo y en muchos sectores, persisten las brechas salariales entre mujeres y hombres que realizan los mismos trabajos.

La igualdad de remuneración, además de ser lo correcto, también tiene sentido desde el punto de vista empresarial. Para retener al personal de buen desempeño y desarrollar una reserva fuerte de personal directivo, es importante que todos los candidatos reciban una remuneración equitativa<sup>50</sup>. Además, la transparencia puede motivar a los trabajadores y alentar la cooperación ya que, entre colegas, se sabe que reciben una remuneración justa<sup>51</sup>.

La remuneración y la compensación relacionada deben establecerse a partir de la función del trabajo, no de la persona que la desempeña. El pago de bonificaciones debería otorgarse conforme a un sistema claro y transparente, para que todo el personal comprenda los fundamentos y los indicadores de dicho pago<sup>52</sup>.

#### RECUADRO 1D | Definición de la brecha salarial de género

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) elaboró una definición para describir las desigualdades de género en materia de remuneración. Según la OIT:

La brecha salarial de género mide la diferencia entre los ingresos promedio de hombres y mujeres como un porcentaje de los ingresos de los hombres. En general, características tales como las diferencias en los niveles educativos, las calificaciones, la experiencia laboral, la categoría ocupacional y las horas trabajadas dan cuenta de la parte “explicada” de la brecha salarial de género. La parte restante y más significativa, la que “no se explica” de la brecha salarial, es atribuible a la discriminación generalizada, consciente o inconsciente, en los lugares de trabajo.

Para obtener más información, consulte la publicación de la OIT, [Igualdad de remuneración: Activador fundamental de la igualdad de género](#).

<sup>49</sup> Centro Internacional de Formación de la OIT (2008), [Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento](#), Bruselas, Comisión Europea, pág. 54.

<sup>50</sup> OIT (2015), [Igualdad de remuneración: Activador fundamental de la igualdad de género](#), Ginebra, OIT, pág. 1.

<sup>51</sup> Wong, K. (20 de enero de 2019), [“Want to Close the Pay Gap? Pay Transparency will Help”](#) (¿Desea cerrar la brecha salarial? La transparencia salarial puede ayudar), *New York Times*.

<sup>52</sup> OIT, [Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento](#), pág. 54.

## Cómo garantizar la igualdad de remuneración por el trabajo de igual valor

### 1. Identificar los puestos de trabajo equivalentes y detectar los sesgos de género

A partir de los indicadores de evaluación laboral, se debe determinar qué trabajos deben recibir la misma remuneración. Asegúrese de revisar los indicadores para detectar sesgos de género no evidentes. Por ejemplo, dos trabajos que requieren un esfuerzo físico similar, como la limpieza y la conserjería, podrían calificarse de manera diferente. Debido a los estereotipos, el trabajo de conserje podría considerarse para hombres y de una mayor exigencia física que los trabajos típicamente femeninos de limpieza. Utilice los siguientes criterios para examinar las clasificaciones laborales a fin de garantizar que se califique el trabajo de igual valor para que tenga una igual remuneración:

- **Habilidades:** ¿Qué capacitación y habilidades se requieren para realizar este trabajo?
- **Esfuerzo:** ¿Cuál es el esfuerzo físico o mental requerido para hacer este trabajo?
- **Responsabilidad:** ¿Qué nivel de responsabilidad se tiene en este trabajo sobre los recursos físicos, financieros, humanos o técnicos?
- **Condiciones laborales:** ¿Cuáles son las presiones físicas, psicológicas o de otro tipo asociadas con este trabajo?

### 2. Realizar una encuesta sobre la brecha salarial para comprender la situación de su empresa

Una vez que haya realizado una revisión para determinar qué puestos deben tener una remuneración equivalente, el siguiente paso es indagar sobre sus propias prácticas de empleo para comprender dónde existen realmente las brechas salariales. Una encuesta sobre la brecha salarial puede ayudar a identificar diferencias en las formas en que se compensa a mujeres y hombres por un trabajo de igual valor. Es posible que, en las empresas, ni siquiera se perciba que existe un desequilibrio salarial relacionado con el género, por lo que las encuestas sobre la brecha salarial pueden ser herramientas valiosas para identificar y abordar los problemas. Estas encuestas también pueden ayudar a descubrir otros sesgos, como los relacionados con los salarios más bajos para las mujeres locales o de minorías. Las encuestas sobre la brecha salarial y las medidas de seguimiento son una forma sencilla de que las empresas se aseguren de poder realizar las siguientes acciones:

- contratar y retener una fuerza de trabajo diversa;
- demostrar el compromiso de abordar el desequilibrio de género;
- destacar su compromiso con la transparencia, la equidad de género y la diversidad.

Al planificar una evaluación, considere distintas formas de poner a disposición de los empleados la información y las medidas que deben tomarse si se revelan brechas salariales. Algunos países están avanzando para exigir la transparencia en relación con las brechas salariales: en Australia, Alemania, Austria y Bélgica, se aprobaron leyes que obligan a las empresas de cierto tamaño a publicar información sobre la brecha salarial. En Estados Unidos, se adoptó una ley similar en 2016 y, a partir de 2017, comenzó a exigirse a las empresas con más de 250 empleados la publicación de información sobre la brecha salarial<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Gobierno del Reino Unido (actualizado el 25 de marzo de 2020), [Gender Pay Gap Reporting: Overview](#) (Informe sobre brecha salarial de género: Panorama general).

Las evaluaciones de la brecha salarial pueden ser complejas y difíciles. Requieren que se analicen múltiples factores para identificar las áreas en las que las mujeres y los hombres reciben una remuneración desigual por el mismo trabajo. En el modelo de términos de referencia que se proporciona aquí, se detallan los pasos específicos que se deben seguir para llevar a cabo esta evaluación, que puede utilizarse tanto para fines internos como externos. El abordaje propuesto divide el trabajo en dos tareas principales:

- Establecer con rapidez una línea de base sobre la igualdad de remuneración: Esta tarea puede integrarse a una auditoría de género más amplia o realizarse de forma independiente. Se pueden utilizar las siguientes preguntas para establecer una línea de base de la situación de la empresa en materia de igualdad de remuneración:
  - ¿Existe una política de igual remuneración por el trabajo de igual valor?
  - ¿Cómo se informó al personal acerca de esta política?
  - ¿Hay alguna persona responsable de aplicar esta política dentro de la organización?
  - ¿Se revisaron los parámetros de la evaluación laboral para detectar sesgos de género?
  - ¿Se realizó anteriormente una revisión de la brecha salarial para identificar las brechas en la remuneración por trabajos equivalentes?
- Realizar una encuesta sobre la brecha salarial: La encuesta es un análisis más exhaustivo para identificar empleos o categorías de trabajo en los que las mujeres y los hombres no reciben una remuneración equitativa. Ayuda a descubrir los desafíos o los cuellos de botella que dificultan la igualdad de remuneración por el trabajo de igual valor. En la encuesta, se deberán identificar las áreas que se deben mejorar y las posibles medidas que se deben adoptar. A continuación, se presenta un modelo de los términos de referencia dirigidos al consultor que podría realizar la encuesta, cuyo objetivo es identificar los empleos o las categorías de empleo dentro de la empresa en los que las mujeres y los hombres no reciben la misma remuneración por un trabajo de igual valor.

### RECUADRO 1E | ¿Los hombres y las mujeres del personal reciben la misma remuneración por el trabajo de igual valor?

¿No lo sabe? Le presentamos dos metodologías útiles que serán de ayuda para determinarlo.

- En el documento de la OIT titulado [Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de empleos](#), se proporciona una guía paso a paso para que las empresas comparen empleos y evalúen su valor sobre la base de una serie de calificaciones neutrales en cuanto al género. Esta evaluación objetiva de los puestos laborales es un paso necesario en la auditoría de género para garantizar que los empleos que normalmente ocupan las mujeres no estén subvalorados. Para obtener más información, véase la publicación *Promoción de la igualdad*, de la OIT.
- Logib: La Oficina Federal para la Igualdad de Género de Suiza ha desarrollado “Logib”, una herramienta estadística para las autoevaluaciones de las empresas. Para completar la evaluación, es necesario ingresar los datos sobre las remuneraciones, las calificaciones y el perfil de empleo de todo el personal. La herramienta se encuentra disponible para su descarga gratuita [aquí](#).

## Modelo de los términos de referencia para la revisión de la brecha salarial

### Introducción

*[Describa justificación para realizar una revisión de la brecha salarial. Presente las medidas adoptadas hasta el momento para formular una justificación económica de la equidad de género, así como otras medidas, por ejemplo, las auditorías de género, el apoyo de la gerencia, la capacitación y la concientización del personal. Explique el contexto para la revisión de la brecha salarial y cómo se utilizarán los resultados].*

A los efectos de estos términos de referencia, los consultores designados para realizar la revisión de la brecha salarial se denominarán “consultores”.

### Objetivo

El objetivo de la revisión de la brecha salarial es identificar disparidades de género en las compensaciones, lo que incluye salarios, prestaciones y bonificaciones, otorgadas a mujeres y hombres que ocupan puestos equivalentes en la empresa. En la revisión, se identificarán las brechas, se tratará de identificar las causas de las disparidades y se harán sugerencias para abordarlas.

### Alcance del trabajo

La evaluación incluirá las siguientes actividades:

- a. Evaluar los puestos de trabajo en toda la organización para determinar aquellos con descripciones laborales iguales o similares, o los puestos de trabajo que requieran niveles similares de habilidad o calificación, de modo que se puedan comparar los puestos de trabajo y los salarios.
- b. A partir de la evaluación del puesto, desarrollar una metodología para evaluar los datos salariales entre categorías de trabajo, a fin de analizar los salarios por puesto y por género e identificar tendencias y disparidades salariales. Los datos deben controlarse por años en la empresa, mientras que los hallazgos deben analizarse por género, edad y función. Si la empresa desea evaluar las brechas salariales basadas en la raza, también se pueden analizar los datos para determinar el origen étnico, la raza y otros indicadores pertinentes. Cuando corresponda, los datos deberán desglosarse por contrataciones locales e internacionales, y por lugares de trabajo para destacar las posibles diferencias entre la sede y las oficinas regionales o nacionales, y entre las oficinas nacionales o regionales de un país a otro.
- c. Analizar los hallazgos para identificar sesgos o tendencias salariales en función del género.
- d. Identificar las áreas que presentan un sesgo de género frente a las tendencias correlacionadas con el género: Por ejemplo, ¿existe una tendencia a pagar salarios más bajos a las mujeres debido al sesgo de género o a que muchas mujeres dejaron de trabajar durante un tiempo por motivos familiares, lo que significa menos años de experiencia? En el análisis, se deberá estudiar la medida en que esas tendencias están justificadas, así como detectar situaciones en las que exista un sesgo realmente injusto, que no pueda justificarse con una razón empresarial.
- e. Identificar desafíos y oportunidades para abordar las disparidades de género en los salarios.

## Documentos que deben entregarse

- a. Metodología de la revisión de la brecha salarial.
- b. Borrador de la revisión de la brecha salarial, que incluirá los siguientes componentes:
  - i. Introducción: Debe incluir la presentación de la empresa, la justificación económica de la igualdad de género en los salarios, el contexto del estudio de la brecha salarial de género, las iniciativas y los programas ya en marcha, el apoyo de la gerencia y los planes de seguimiento y ejecución basados en el estudio.
  - ii. Resumen de las entrevistas realizadas y de las unidades de negocios incluidas, así como de las metodologías utilizadas.
  - iii. Resumen de los hallazgos y las recomendaciones: Los hallazgos y las recomendaciones más importantes para abordar los principales desafíos y aprovechar las oportunidades.
  - iv. Resultados por unidad de negocios y área de prioridad, según se detalla en el alcance del trabajo, así como cualquier otro hallazgo adicional.
  - v. Evaluación detallada y medidas de seguimiento propuestas.
- c. Revisión final de la brecha salarial: Incluir la versión final de la revisión, que incorpore los comentarios de la empresa recopilados durante el proceso de revisión.

## Presentación de informes

Identifique a una persona de contacto dentro de la empresa a la que deben informar los consultores y que pueda responder sus preguntas.

## Plazos

Identifique el plazo para todo el trabajo y para la entrega de cada uno de los documentos específicos que deben entregarse.

## HERRAMIENTA 1.7

### Evaluación de la diversidad de género en el directorio<sup>54</sup>

- » **OBJETIVO:** Evaluar la diversidad de género en el directorio.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Directorio ejecutivo.

Un balance de la representación de género a nivel del directorio ejecutivo puede ayudar a determinar qué medidas son necesarias para fortalecer la diversidad de género. En este ejercicio, se examina la composición actual del directorio en materia de género. También se analizan las formas en las que se seleccionan los nuevos integrantes del directorio y la frecuencia con que se eligen nuevos directores. Además, se examinan las políticas y los procedimientos operacionales del directorio, para evaluar la capacidad de participación de las mujeres en sus actividades.

El ejercicio de evaluación debería ser realizado por un consultor independiente, quien presentará los resultados al directorio. La empresa y sus accionistas deben tener acceso a los resultados, así como a los planes de acción mediante los que se abordan los problemas identificados.

A continuación, se presentan algunas de las preguntas sugeridas que se pueden incluir en un ejercicio de evaluación de género en el directorio.

#### Preguntas sobre la composición del directorio:

- ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres que ocupan puestos ejecutivos y no ejecutivos en el directorio (incluidos los puestos de presidente, vicepresidente, tesorero)?
- ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en puestos responsables de la toma de decisiones en el directorio?
- ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en el directorio?
- ¿Cuánto tiempo lleva cada miembro en el directorio?  
*CONSEJO: Elabore un diagrama del cambio en la diversidad de género con el paso del tiempo (por ejemplo, a intervalos de cinco años). Realice una comparación del desempeño del directorio y del desempeño de la empresa con el paso del tiempo.*
- ¿Cuáles son las calificaciones y los antecedentes individuales de los integrantes del directorio?

#### Preguntas sobre los procedimientos operativos del directorio:

- ¿Existe una política sobre la diversidad de género en el directorio?
- ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño del directorio?
- ¿Cómo se mide el desempeño de los integrantes del directorio?
- ¿El comité encargado de proponer candidatos (o el comité responsable de velar por la diversidad de género) tiene una obligación clara de presentar informes al directorio?

<sup>54</sup> Esta herramienta se adaptó a partir de una serie de listas de verificación existentes para los directorios, como la *Checklist for Assessing Board Composition* (Lista de verificación para evaluar la composición de los directorios) del Australian Institute of Company Directors (AICD), Sidney, AICD (2016), y se basa en recursos como la [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#) (Guía de la Red Internacional de Gobernanza Corporativa [ICGN] sobre la diversidad de género en los directorios), Londres, ICGN (2013).

## Preguntas sobre los protocolos para el reemplazo de los integrantes del directorio:

Esta es una evaluación cualitativa sobre la composición del directorio, en la que se busca determinar si hay imparcialidad en la selección de sus integrantes y cómo se evalúan las habilidades clave.

- ¿Con qué frecuencia hay nuevos puestos disponibles en el directorio?
- ¿Hay una duración establecida para los mandatos?
- Si se introdujo algún cambio, como el paso de los mandatos sin límites de tiempo a los mandatos con límite de tiempo, ¿qué efectos tuvieron dichos cambios en la composición del directorio y en el desempeño de la empresa?
- ¿Cuál es el protocolo de selección de los nuevos integrantes?
- ¿Qué tan diversas son las redes y los mecanismos a través de los cuales se analizan y seleccionan los nuevos candidatos?
- ¿Existen desequilibrios o sesgos de género en las redes o los canales a través de los cuales se identifica a los posibles candidatos?
- ¿El directorio cuenta con una matriz de habilidades para identificar y abordar las deficiencias de conocimientos a través de la contratación de integrantes del directorio?
- Si la matriz de habilidades existe, ¿con qué frecuencia se actualiza?

Al recopilar las respuestas a estas preguntas, las empresas tendrán una mejor visión general del nivel y el alcance de la diversidad de género del directorio en la actualidad, y si existen políticas o autoevaluaciones del directorio en apoyo a una mayor diversidad de género. En el análisis de los resultados, se destacarán las deficiencias y se revelarán las áreas que se deben abordar, monitorear y sostener.

## ABORDAR: HERRAMIENTAS 1.8 a 1.21

En esta sección, se incluyen herramientas que pueden utilizar las empresas para abordar tanto las brechas como las oportunidades que se identificaron a través de las evaluaciones incluidas en las Herramientas 1.2 a 1.7. Incluyen lo siguiente:

1. Orientaciones para la elaboración de una estrategia y una política institucional generales: En cualquier programa de género, es fundamental contar con una estrategia de género corporativa que establezca los objetivos y las intenciones de la empresa, y los planes para alcanzarlos. En una política de género, se establecen las reglas prácticas y las expectativas para cumplir esa política. Esta sección incluye información y todos los materiales necesarios para elaborar una política de género concreta (**HERRAMIENTA 1.8**), así como una estrategia de equidad (**HERRAMIENTA 1.9**). También incluye orientaciones y términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género (**HERRAMIENTA 1.10**). El promotor de las cuestiones de género será el contacto para todas las actividades centradas en temas de género, gestionará el programa y se asegurará de tener la atención y el compromiso necesarios para mantener dicho programa en marcha.

Los **términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género (1.10)** se elaboran después de la orientación sobre la estrategia y la política, ya que algunas empresas pueden necesitarlas para movilizar fondos destinados a un promotor de las cuestiones de género. Sin embargo, en la medida de lo posible, cuanto antes se incorpore este profesional al equipo, más fácil será elaborar la estrategia y la política.

2. Guía sobre la creación de políticas específicas de recursos humanos: Incluye pautas sobre las políticas y los programas específicos de recursos humanos que pueden ayudar a las empresas a ser más inclusivas y equitativas en materia de género (**HERRAMIENTA 1.11**), como la orientación para identificar y eliminar las brechas salariales; promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (políticas de trabajo flexible, licencia familiar, apoyo a las madres que están amamantando y servicio de cuidado infantil con el apoyo del empleador); garantizar la seguridad en el lugar de trabajo y EPP apropiados según el género, y una revisión de los programas de violencia de género. En esta sección, también se incluyen orientaciones sobre cómo establecer metas específicas de contratación (**HERRAMIENTA 1.12**) y una lista de verificación para crear un directorio con diversidad de género (**HERRAMIENTA 1.13**).
3. Orientaciones sobre la creación y la mejora de las estructuras centradas en el género y la capacidad del personal: Además de contar con una política de género y una estrategia de género fuertes, con las estrategias de recursos humanos asociadas, las empresas deben disponer de estructuras adicionales para respaldar la creación de un lugar de trabajo con mayor diversidad de género. Esto puede incluir que los niveles directivos demuestren abiertamente su compromiso con la diversidad de género (**HERRAMIENTA 1.14**) y crear un grupo de trabajo sobre cuestiones de género que represente y dé participación al personal de toda la institución (**HERRAMIENTA 1.15**). En esta sección, también se incluyen orientaciones sobre cómo respaldar la igualdad de género en los lugares de trabajo virtuales (**HERRAMIENTA 1.16**) y brindar apoyo a las mujeres embarazadas y a los padres y las madres recientes (**HERRAMIENTA 1.11**).
4. Orientación para fortalecer la reserva de talentos: En esta sección, se incluyen orientaciones específicas para promover la diversidad de género en la contratación y la retención (**HERRAMIENTA 1.18**) y un modelo de descripción de un puesto para reducir los sesgos y atraer a postulantes diversos (**HERRAMIENTA 1.19**), así como orientaciones sobre la manera de elaborar un programa de mentorías (**HERRAMIENTA 1.20**) y apoyar el desarrollo profesional continuo de las mujeres en los puestos de liderazgo (**HERRAMIENTA 1.21**).

## HERRAMIENTA 1.8

### Orientaciones sobre la política de género y modelo de política de género

- » **OBJETIVO:** Establecer las metas, los estándares y los comportamientos esperables a nivel institucional en lo que respecta a la diversidad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

#### 1. ¿Por qué es positivo tener una política de género?

Esta herramienta proporciona orientaciones sobre un componente fundamental de la estrategia de género para cualquier empresa: una política de género general. Si pensamos a la estrategia como el plan de un equipo para ganar un juego, puede decirse que la política es similar a las reglas del juego. Es esencial contar con una política clara, asumir un compromiso concreto y asegurarse de que todo el personal conozca y sea responsable de una cultura institucional con igualdad de género. Esta política no debe funcionar sola, sino que debe complementarse con otras políticas de recursos humanos para comunicar un compromiso integral con la equidad de género.

En la política, se debe explicar por qué una empresa considera que la diversidad y la equidad de género son importantes, es decir, por qué trabajar a favor de la equidad de género constituye un objetivo institucional y cómo prevé la empresa que la diversidad de género la beneficiará. En la política, también se debería describir lo que se pretende lograr con ella (por ejemplo, respaldar la equidad de género, aumentar la equidad en los ascensos, etc.) y qué medidas autoriza para alcanzar estos fines. Las empresas también deben analizar, e indicar con claridad, a quién se aplica la política. La política debe aplicarse no solo al personal en régimen de tiempo completo, sino también al personal en régimen de tiempo parcial, así como a los contratistas y proveedores.

#### 2. Componentes clave de una política de género

- a. Contexto/introducción:** Es una breve reseña de las cuestiones de género en la empresa y de las razones por las que se está elaborando una política de género en ese momento.
- b. Finalidad:** En esta sección, se describe lo que se pretende lograr con la política, por ejemplo, comunicar los objetivos de la empresa con respecto a la equidad de género, las medidas que la empresa se compromete a adoptar para alcanzar esos objetivos y quiénes serán responsables de cumplir con la política.
- c. Declaración de valores:** En la declaración de valores, se debe informar por qué la empresa tiene una política de género. Se debería transmitir con claridad al personal que la igualdad de género es un valor institucional fundamental y por qué motivo. Por ejemplo, en una declaración de valores, se podría señalar que la diversidad de género es importante para la empresa porque la igualdad y la diversidad son valores fundamentales de la empresa, y también porque se reconoce que la diversidad de género (entre otros tipos de diversidad) es fundamental para respaldar el máximo rendimiento de la empresa. Las medidas por aplicar para alcanzar los objetivos en torno a la diversidad de género podrían incluir políticas de contratación, retención y ascenso que busquen

garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, así como políticas de respeto en el lugar de trabajo, para garantizar que mujeres y hombres se sientan seguros, cómodos y valorados en el lugar de trabajo. La política de género también puede presentar las medidas que se adoptarán para respaldar la equidad de género en las adquisiciones y en las actividades de participación comunitaria.

- d. Aplicabilidad:** ¿A quiénes se aplica esta política? Las empresas deben decidir si la política se aplicará a todo el personal, incluidos los contratistas. Se recomienda que la política de género se aplique a todos los contratistas y al personal para mantener la coherencia y las normas en toda la organización.
- e. Definiciones:** En esta sección, se pueden definir los términos clave que se utilizan en la política, como los siguientes:
- i. Género: El término “género” se refiere a las normas culturales, sociales o de comportamiento asociadas al hecho de ser hombre, mujer, transgénero, intersexual y de género diverso, y la relación entre las personas sobre la base de estas normas<sup>55</sup>.
  - ii. Empleado: Se debe definir a quiénes incluye la política (es decir, a quienes abarca el término “empleado”). Se recomienda mencionar que el término “empleado”, tal como se utiliza en esta política, incluye a todo el personal de tiempo completo y de tiempo parcial, y a todos los contratistas.
  - iii. Igualdad de género en el lugar de trabajo: El término “igualdad de género en el lugar de trabajo” hace referencia al objetivo de que todos los empleados reciban el mismo trato y tengan el mismo acceso a las oportunidades, la remuneración u otras recompensas y recursos, independientemente del género.
  - iv. Equidad de género en el lugar de trabajo: El término “equidad de género” implica un trato justo para todos. “Puede incluir un trato igual o un trato diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades”<sup>56</sup>.
- f. Compromisos:** En esta sección, se debe describir específicamente qué planea hacer la empresa para cumplir con la declaración de valores. Los compromisos pueden organizarse en torno a los siguientes temas:
- i. Amplio apoyo a una cultura con perspectiva y conciencia de género en el lugar de trabajo, que todos los empleados y contratistas comprendan y promuevan.
  - ii. Compromiso de que todas las contrataciones, los ascensos, las evaluaciones de desempeño y los despidos se realizarán independientemente del género, y de que todos los materiales, incluidos los de reclutamiento y los criterios de contratación, ascenso y despido, sean inclusivos y tengan perspectiva de género. Los siguientes son algunos mecanismos específicos que se podrían incluir:
    1. Lenguaje inclusivo del género en los materiales de contratación.
    2. Normas mínimas para participar en las listas de preselección de candidatos y para ser entrevistador en los paneles de entrevistas. En las listas de preselección, las metas para la representación de las mujeres deben ser razonables teniendo en cuenta el contexto.

<sup>55</sup> Extraído en parte de Western Sydney University (WSU) (2017), [Gender Equality Policy](#) (Política de igualdad de género), WSU.

<sup>56</sup> [WSU \(2017\)](#).

Los paneles de entrevistas siempre deben incluir al menos una mujer y, cuando estén integrados por más de cuatro personas, deben incluir al menos dos mujeres.

3. Descripciones de los puestos e ICD en los que no se especifica el género o que, de manera inadvertida, ponen en desventaja a las mujeres postulantes.
  4. Normas para las entrevistas de trabajo que incluyan la prohibición de preguntar sobre el género, la situación familiar o los planes familiares futuros, pero que también incluyan proporcionar información sobre beneficios favorables para la familia.
  5. Auditorías periódicas de la brecha salarial de género.
  6. Desglose por género de todos los datos de recursos humanos, incluidas las listas de preselección de candidatos, las contrataciones, los ascensos y las promociones.
- iii. Coordinación con la política de licencia familiar, en la que se deben describir las oportunidades de licencia parental tanto para los padres primarios como para los secundarios, incluso en situaciones de adopción, y que pueden utilizarse antes o después del nacimiento o la adopción, según sea necesario.
  - iv. Disposiciones sobre inclusión y equidad de género en el lugar de trabajo, incluida la tolerancia cero del acoso y la violencia sexual, que deben respaldarse por medio de un mecanismo de atención de quejas y reclamos con perspectiva de género.
  - v. Apoyo específico al personal que sea víctima de violencia doméstica.
  - vi. Disposiciones para garantizar que el equipamiento, los EPP y los lugares de trabajo sean adecuados para el personal.
  - vii. Apoyo para las madres que amamantan o se extraen leche.
  - viii. Código de conducta sobre la violencia de género y el acoso sexual.
  - ix. Actividades orientadas a promover la igualdad en las adquisiciones, por ejemplo, revisar las políticas de adquisiciones para detectar sesgos involuntarios, desglosar los grandes contratos, acortar los intervalos de pago e impartir capacitación a las comunidades a fin de generar más oportunidades para los proveedores pequeños y locales.
  - x. Incorporación de las cuestiones de género en todas las actividades de interacción con la comunidad, lo que incluye el aumento de la participación inclusiva en las evaluaciones comunitarias, la toma de decisiones, y el seguimiento y la evaluación.
- g. Responsabilidades:** En esta sección, se debe describir quiénes serán responsables de implementar la política y cuáles serán sus funciones.
- h. Políticas relacionadas:** La política de género no funciona de manera aislada, sino que puede influir sobre otras políticas relacionadas. En la política de género, se puede incorporar una lista de políticas relacionadas y notas sobre la manera en que esta política debería influir sobre ellas. Estas son algunas de las políticas relacionadas con la política de género:
- i. Política de licencia familiar: Las políticas de licencia familiar deben contemplar un tiempo libre adecuado para el personal después del nacimiento o la adopción de un hijo. También deben contemplar licencias para padres y madres, es decir, el cuidador principal y secundario, incluso si ambos trabajan para un empleador diferente. Por ejemplo, si una pareja tiene un hijo y la

- madre trabaja para otra empresa, una política integral de licencia familiar permitiría al padre tener tiempo libre para participar en los primeros meses de vida de su hijo. Estas políticas deben aplicarse al padre y a la madre, independientemente del género, y también deben aplicarse a los casos de adopción, donde las familias necesitarán tiempo para adaptarse y establecerse. Si bien esto se realiza en beneficio de la familia, también redundaría en beneficio de la empresa, ya que garantiza que, después de estos eventos importantes, el personal pueda enfocarse en sus familias y tenga la mejor oportunidad de regresar al trabajo para concentrarse en él.
- ii. Política de igualdad de oportunidades y diversidad: En muchas empresas, existen políticas que tratan de forma más general la diversidad y la igualdad en el lugar de trabajo. Estas políticas deben coordinarse con la política de género para garantizar la continuidad y la complementariedad.
  - iii. Política sobre el respeto y la inclusión en el lugar de trabajo: En muchas organizaciones, existen políticas de respeto e inclusión en el lugar de trabajo, en las que se suele describir la postura de la empresa sobre el acoso, el hostigamiento, el lenguaje y la conducta. Estas políticas deben complementar la política de género y actualizarse para garantizar que incluyan y diferencien la violencia y el acoso sexual y de género.
  - iv. Política de reclutamiento y selección: La política de reclutamiento y selección se puede actualizar para reflejar las prioridades en materia de equidad de género, por ejemplo, una modificación proactiva del lenguaje de los avisos y anuncios de reclutamiento de manera que sean inclusivos en cuanto al género, y el establecimiento de normas sobre la equidad de género en las listas de preselección de candidatos y los paneles de entrevistas<sup>57</sup>.
  - v. Políticas de adquisiciones: Las políticas de adquisiciones contemplan, entre otros aspectos, la forma en que los proveedores compiten entre sí y la manera en la que estos se evalúan y seleccionan, además de las políticas de pago. Todos estos factores influyen sobre la capacidad de las pequeñas empresas locales de competir con las compañías más grandes y, por lo tanto, pueden influir en la eficacia de las empresas de propiedad de mujeres para obtener contratos.
  - vi. Políticas de participación de la comunidad: Las políticas de participación de la comunidad en las que se describe de qué manera las empresas interactúan con la comunidad receptora deben incluir disposiciones específicas sobre cómo garantizar la inclusividad en las consultas, la toma de decisiones, y el seguimiento y la evaluación, lo que incluye garantizar la participación igualitaria de las mujeres.

### 3. Plantilla de un modelo de política

- a. **Introducción:** *[Detallar los antecedentes de la empresa, qué se ha hecho en materia de género y por qué la política se implementa en este momento].*
- b. **Finalidad:** Esta política representa el compromiso de *[nombre de la empresa]* de aplicar un enfoque sólido e integral en materia de igualdad de género. En ella se describen el compromiso de *[nombre de la empresa]* con la igualdad de género y los compromisos específicos de *[nombre de la empresa]*

<sup>57</sup> La lista de políticas complementarias se extrajo de [WSU \(2017\)](#).

hacia el objetivo de un entorno corporativo inclusivo, equitativo y con perspectiva de género. Esta política tiene los siguientes propósitos:

- i. Manifiestar y comunicar el compromiso de [*nombre de la empresa*] con la igualdad de género.
- ii. Declarar y comunicar las medidas que [*nombre de la empresa*] está adoptando para lograr un entorno corporativo inclusivo, equitativo y con perspectiva de género.
- iii. Definir y comunicar las normas de comportamiento que deberán cumplir todo el personal y los contratistas en favor de un entorno institucional inclusivo, equitativo y con perspectiva de género.

- c. Declaración de valores:** [*Nombre de la empresa*] reconoce y valora las diversas habilidades y perspectivas que los integrantes del personal aportan al lugar de trabajo. Estas habilidades y perspectivas diversas se basan en las diferencias de los integrantes del personal, incluido su género. Para apoyar a un personal diverso y aprovechar estas diferencias, los empleados deben sentir que su lugar de trabajo es seguro y justo, y que se valora por igual a todos los integrantes, a quienes se les brindan las mismas oportunidades de contratación, retención y ascenso.

[*Nombre de la empresa*] se compromete a materializar la diversidad de género a través de prácticas informadas de contratación, retención y ascenso, que atraigan y respalden a una fuerza laboral diversa y de alta calidad. Estas medidas están destinadas a ayudar a [*nombre de la empresa*] a atraer, motivar y retener a una fuerza laboral diversa, calificada y motivada; reducir la rotación del personal; mejorar la productividad; fomentar la innovación y la creatividad, y crear una fuerza laboral cohesiva e inclusiva que permita a [*nombre de la empresa*] operar con el máximo nivel de rendimiento y crecimiento.

- d. Aplicabilidad:** Esta política se aplica a todos los contratistas, el personal de tiempo parcial y el personal de tiempo completo.

**e. Definiciones:**

- i. Género: El término “género” se refiere a las normas culturales, sociales o de comportamiento asociadas al hecho de ser hombre, mujer, transgénero, intersexual y de género diverso, y la relación entre las personas sobre la base de estas normas<sup>58</sup>.
- ii. Empleado: Se debe definir a quiénes incluye la política (es decir, a quienes abarca el término “empleado”). Se recomienda mencionar que el término “empleado”, tal como se utiliza en esta política, incluye a todo el personal de tiempo completo y de tiempo parcial, y a todos los contratistas.
- iii. Igualdad de género en el lugar de trabajo: El término “igualdad de género en el lugar de trabajo” hace referencia al objetivo de que todos los empleados reciban el mismo trato y tengan el mismo acceso a las oportunidades, la remuneración u otras recompensas y recursos, independientemente del género.
- iv. Equidad de género en el lugar de trabajo: El término “equidad de género” implica un trato justo para todos. “Puede incluir un trato igual o un trato diferente, pero que se considera equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades”<sup>59</sup>.

<sup>58</sup> Extraído en parte de [WSU \(2017\)](#).

<sup>59</sup> [WSU \(2017\)](#).

- f. **Compromisos:** Con el fin de cumplir con los valores indicados anteriormente, [*nombre de la empresa*] asume los siguientes compromisos:
- i. [*Nombre de la empresa*] apoyará de forma activa una cultura del lugar de trabajo que integre y responda a las perspectivas de género y en la que se valore la diversidad de género, se trabaje en favor de la igualdad de género y se practique la equidad de género en todos los componentes de las políticas, las operaciones y el lugar de trabajo. Con este fin, se brindará apoyo a todo el personal de [*nombre de la empresa*] y se espera que sus integrantes comprendan el género y las cuestiones de género, y que respeten esta política.
  - ii. La contratación, el desarrollo profesional, la gestión del desempeño, los criterios de retención y los ascensos respaldarán la igualdad de oportunidades, independientemente del género. Los materiales de contratación, evaluación y entrevista y los criterios de ascenso y progreso profesional serán inclusivos con respecto al género (por ejemplo, en el lenguaje utilizado). En los criterios de contratación y gestión del desempeño no se discriminará por razones de género, ya sea de manera implícita ni explícita. Las cuestiones de género se integrarán en todos los informes de recursos humanos, lo que incluye la igualdad de género en la dotación de personal, el gobierno corporativo y el salario promedio. Para lograr este objetivo, se pondrán en marcha, entre otros, los siguientes mecanismos específicos:
    1. Lenguaje inclusivo del género en los materiales de contratación.
    2. Normas mínimas para participar en listas de preselección de candidatos y para ser entrevistador en los paneles de entrevistas.
    3. Descripciones de los puestos e ICD en los que no se especifica el género o que, de manera inadvertida, ponen en desventaja a las mujeres postulantes.
    4. Normas para entrevistas de trabajo que incluyan la prohibición de preguntar sobre el género, la situación familiar o los planes familiares futuros.
    5. Auditorías periódicas de la brecha salarial de género.
    6. Desglose por género de todos los datos de recursos humanos, incluidas las listas de preselección de candidatos, las contrataciones, los ascensos y las promociones.
    7. Por coordinarse con la política de licencia familiar, una mayor equidad de género en la licencia parental, incluidos [xxx] días de licencia parental para el cuidador principal y [xxx] días de licencia para el cuidador secundario, independientemente del género. La licencia se aplicaría en casos de nacimiento o adopción de un hijo, y podría usarse antes del nacimiento o la adopción y después de estos, según sea necesario. La licencia se aplicará a los cuidadores secundarios incluso si el cuidador principal no trabaja en [*nombre de la empresa*].
  - iii. Los lugares de trabajo de [*nombre de la empresa*] serán inclusivos y equitativos en cuanto al género, y se procurará que todo el personal se sienta valorado, tratado de manera justa y seguro. [*Nombre de la empresa*] aplicará una tolerancia cero ante comportamientos que menoscaben este entorno y se esforzará por garantizar que todos los lugares de trabajo, y también los lugares de alojamiento, sean seguros para todo el personal, independientemente del género.
  - iv. [*Nombre de la empresa*] contará con un mecanismo de atención de quejas y reclamos que brinde capacitación y apoyo específicos para el personal que sufra acoso o violencia sexual.

- v. [*Nombre de la empresa*] tomará medidas para brindar apoyo a todos los integrantes del personal que sean víctimas de violencia doméstica, lo que incluye hasta [x] días de licencia suplementaria para asistir a procedimientos, consultas o citas judiciales, reubicación u otras actividades relacionadas [las opciones podrían incluir préstamos corporativos con intereses bajos, apoyo para la seguridad, alojamiento de emergencia para el personal y las personas a su cargo].
  - vi. [*Nombre de la empresa*] procurará garantizar que todos los lugares de trabajo, incluidos los equipamientos, los EPP y la infraestructura (como los vestuarios, baños, etc.), sean adecuados y equitativos para todos los géneros.
  - vii. [*Nombre de la empresa*] proporcionará descansos pagados para amamantar o extraerse leche, y ofrecerá un espacio exclusivo para ambas actividades, donde se incluirá un refrigerador, un fregadero y acceso a energía eléctrica.
  - viii. Se espera que todo el personal firme un código de conducta en el que se comprometa a cumplir con las normas de comportamiento definidas con respecto al sesgo, la discriminación, la violencia y el acoso sexual.
  - ix. [*Nombre de la empresa*] recopilará datos desglosados por género para hacer un seguimiento de la diversidad de género en las instalaciones de los proveedores y revisará las políticas de adquisiciones para garantizar que estas no desfavorezcan de manera inadvertida a determinados proveedores por razones de género.
  - x. Los programas de participación de la comunidad se diseñarán de manera equitativa para compensar, respaldar y empoderar a mujeres y hombres.
- g. Responsabilidades:** A continuación, se describen las responsabilidades en la aplicación de esta política.
- i. Todos los empleados, incluidos los de tiempo completo y parcial, son responsables de cumplir con esta política y el código de conducta asociado.
  - ii. Todos los contratistas que hacen negocios con [*nombre de la empresa*] son responsables de cumplir con esta política y el código de conducta asociado.
  - iii. Los gerentes, los directivos principales y todo el equipo de liderazgo de la empresa son responsables de cumplir e implementar esta política y el código de conducta asociado. También son responsables de garantizar que el personal cuente con la capacitación y el apoyo adecuados para implementar esta política.
- h. Políticas relacionadas:** Esta política es complementaria a las siguientes políticas, que también respaldan las medidas inclusivas y con perspectiva de género para lograr la equidad de género en todas las operaciones de [*nombre de la empresa*]: política de licencia familiar; política de igualdad de oportunidades y diversidad; política sobre respeto e inclusión en el lugar de trabajo; política de contratación y selección<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Esta herramienta se basa en varios ejemplos de políticas de género, como la de [WSU \(2017\)](#) y la de CARE International (junio de 2018), [Final CARE International Gender Equality Policy](#) (Política definitiva de igualdad de género de CARE International), citada el 6 de noviembre de 2020.

## 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.

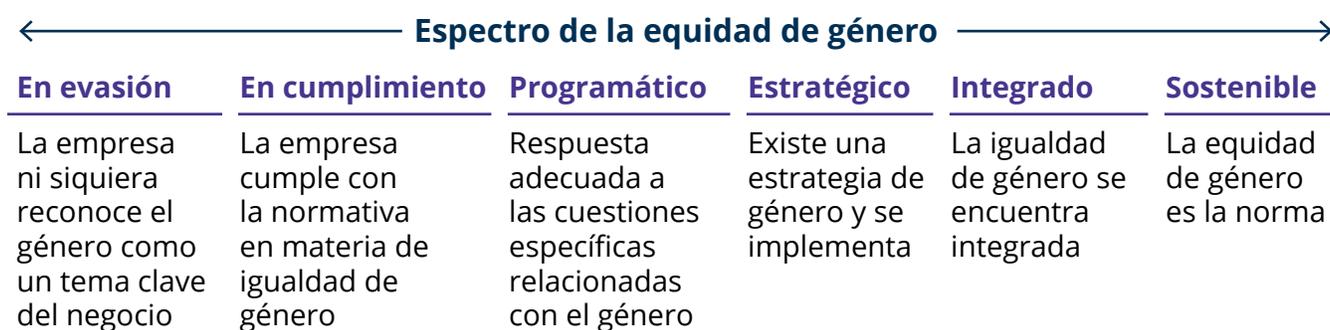
<sup>62</sup> *Ibidem*, pág. 39.

### 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

## HERRAMIENTA 1.10

### Términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género

- » **OBJETIVO:** Liderar y coordinar los esfuerzos de incorporación de la perspectiva de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos y alta gerencia.

### Acerca del promotor de la equidad de género

El promotor de la equidad de género lidera las iniciativas de diversidad y equidad de género de la empresa. Dirige algunas actividades y coordina otras. El promotor, preferentemente una persona que ocupe un puesto a cargo de la toma de decisiones, es responsable de ejecutar la justificación económica y la estrategia de género. Funciones del promotor:

- Obtener la aceptación de la alta gerencia y de otros actores clave en apoyo a la divulgación en torno a la equidad de género.
- Trabajar con las unidades de negocios, como recursos humanos, adquisiciones y participación de la comunidad, para elaborar planes de acción sobre cuestiones de género específicos para cada unidad.
- Ayudar a los equipos a implementar sus estrategias de género.
- Actuar como coordinador en toda la organización, incluso al presidir y coordinar el grupo de trabajo sobre las cuestiones de género de la empresa (si corresponde).
- Colaborar en la comunicación externa sobre los compromisos de la empresa en materia de género.

Esta herramienta describe las principales responsabilidades del promotor de la equidad de género en los términos de referencia. Si bien hay integrantes del personal interno que pueden cumplir con los requisitos para el puesto, es necesario asegurarse de asignar tiempo para hacer el trabajo en lugar de agregar la función a las responsabilidades existentes de tiempo completo. El trabajo del promotor debe considerarse, como mínimo, una función de medio tiempo, y existen sólidos argumentos para la designación de un promotor de tiempo completo.

La función de promotor no pretende sustituir los conocimientos especializados en materia de género de las unidades de negocios (es decir, los conocimientos especializados de los expertos en desarrollo comunitario o los expertos en acoso y violencia de género que se encargarán de realizar las evaluaciones de estos aspectos). Más bien, la intención es designar a una persona para que dirija y coordine la implementación de la estrategia de género en toda la organización.

En términos de jerarquía, el promotor debe ocupar un rango de gerencia alta/media como mínimo. Si el promotor no es un directivo superior, se debe designar un integrante del directorio para que brinde apoyo e influencia a nivel superior, para las propuestas y el trabajo del promotor.

## Modelo de los términos de referencia para la contratación de un promotor de la equidad de género

### Introducción

En la introducción, se describen las razones por las que [*nombre de la empresa*] desea contratar a un promotor de la equidad de género. Se presentan los pasos que se llevaron a cabo hasta la fecha para sentar las bases de una estrategia o un programa de equidad de género. Se explican los compromisos en materia de equidad de género en los que se basa la contratación de un promotor de la equidad de género, por ejemplo, los referidos a aumentar la contratación de mujeres, interactuar con más empresas propiedad de mujeres o garantizar la consulta y la participación equitativas de los hombres y las mujeres de la comunidad. Se detallan el contexto corporativo y las líneas jerárquicas: ¿El promotor tendrá un equipo o una oficina? ¿A quién va a reportar? ¿Se definió el programa de trabajo del promotor o existen planes para hacerlo?

El objetivo del puesto del promotor de la equidad de género es contar con un coordinador corporativo que pueda proporcionar liderazgo y coordinación para ayudar a [*nombre de la empresa*] a mejorar la equidad de oportunidades para mujeres y hombres, tanto dentro de [*nombre de la empresa*] como en la interacción con los proveedores y la comunidad. El promotor será responsable de desarrollar la estrategia de equidad de género de [*nombre de la empresa*], garantizar la aceptación a nivel interno y trabajar con todas las unidades de negocios para respaldar la implementación de la estrategia.

### Alcance del trabajo

El promotor de la equidad de género tendrá las responsabilidades que se describen a continuación.

1. Facilitar la determinación de la agenda institucional en materia de género:
  - a. Identificar los factores que impulsan la diversidad de género y desarrollar una justificación económica de la equidad de género:
    - identificar los factores clave que impulsan la mejora de la diversidad de género dentro de la empresa, como el desempeño y la rentabilidad, la responsabilidad social empresarial, los compromisos de la industria o los requisitos legislativos;
    - estudiar y consolidar estos factores en una justificación económica específica de la empresa a favor de la equidad de género. En la justificación económica, se deben describir las formas en que una mayor diversidad de género y el avance en materia de equidad de género producirán (o tendrán el potencial de producir) beneficios comerciales para [*nombre de la empresa*].
  - b. Fomentar el apoyo de los niveles directivos en torno a la equidad de género, a través de acciones como las siguientes:
    - reunirse con los niveles directivos para presentar la justificación económica de la equidad de género;
    - trabajar con la alta gerencia para garantizar su compromiso de apoyar la equidad de género.
  - c. Formar un grupo de trabajo sobre las cuestiones de género: El grupo de trabajo sobre las cuestiones de género de la empresa actuará como grupo de referencia para las iniciativas corporativas en esta materia, ayudará a agrupar las ideas, inquietudes y preguntas del

personal, y apoyará las campañas informativas para notificar al personal sobre las actividades relacionadas con las cuestiones de género. Para obtener más información acerca del grupo de trabajo, véase la **HERRAMIENTA 1.15 (Creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género y términos de referencia)**. En función del tamaño de la empresa, pueden crearse grupos de trabajo que respalden la implementación por país y departamento, incluidos representantes de todos los niveles de trabajo. Los grupos de trabajo deben formarse con hombres y mujeres.

- d. Desempeñar una función de liderazgo en el grupo de trabajo. Las siguientes son las funciones relacionadas con este aspecto:
    - convocar y dirigir las reuniones del grupo de trabajo;
    - registrar y comunicar los procedimientos;
    - coordinar las presentaciones con la gerencia y el departamento de recursos humanos para mantener al grupo de trabajo al tanto de las actividades centradas en el género;
    - colaborar con el grupo de trabajo para determinar la mejor manera de solicitar, recopilar y comunicar las inquietudes, ideas y preguntas del personal, así como la forma de respaldar las campañas de comunicación destinadas al personal en general.
  - e. Liderar la elaboración de la estrategia de equidad de género, en colaboración con el departamento de recursos humanos, la alta gerencia y el grupo de trabajo sobre las cuestiones de género.
    - Esta estrategia debería proporcionar la estructura para los compromisos, las acciones y el seguimiento de los avances en materia de equidad de género. En la estrategia, se deben establecer los objetivos, coordinar las actividades, detallar la rendición de cuentas y establecer metas claras y con plazos definidos, así como las vías para alcanzarlos.
    - Esta estrategia debería establecer los objetivos de equidad y diversidad de género para toda la empresa. Estos se consideran precursores de las metas de género más específicas y deben centrarse en la visión de la empresa sobre la diversidad de género. Deben analizarse y validarse con la gerencia y las unidades de negocios pertinentes, para garantizar que se comprendan, respalden y acepten en forma generalizada.
    - Trabajar con el departamento de recursos humanos y la gerencia en la formulación de metas específicas en el área de género, que complementen la estrategia de género; definir las actividades propuestas para alcanzar esas metas y enmarcarlas en una teoría del cambio que describa cómo las actividades específicas ayudarán a [*nombre de la empresa*] a alcanzar sus metas.
    - Elaborar un plan de seguimiento y evaluación para medir los avances alcanzados con respecto a las metas establecidas.
    - Trabajar con el departamento de recursos humanos en una campaña a nivel de toda la empresa, en la que se aborde el acoso sexual y la violencia de género, si aún no existe.
2. Difundir la estrategia de equidad de género en todas las unidades y apoyar su aplicación en [*nombre de la empresa*] en su totalidad.
    - a. Identificar a los promotores operativos en las distintas unidades de negocios. El grupo de trabajo sobre las cuestiones de género puede respaldar este esfuerzo a través de la designación de un “portavoz” de género integrado, para apoyar al promotor operativo.

- b. Trabajar con la alta gerencia y las unidades institucionales para implementar la estrategia de equidad de género:
    - presentar la estrategia a los equipos;
    - trabajar con los equipos para determinar qué lugar de la estrategia les corresponde;
    - ayudar a los equipos a elaborar planes de género específicos para cada unidad;
    - apoyar la ejecución de planes sobre cuestiones de género específicos para cada unidad.
  - c. Proporcionar información a medida que las unidades de negocios y el departamento de recursos humanos realizan evaluaciones sobre temas pertinentes, como las mujeres en la fuerza laboral, la cadena de suministro y la participación de la comunidad, para ayudar a los equipos a analizar las dimensiones de género, garantizar la continuidad de las comunicaciones institucionales y las prioridades en las distintas actividades, y asegurar la mayor coordinación posible entre los departamentos.
  - d. Apoyar al departamento de recursos humanos en la identificación de equipos independientes para realizar auditorías de género y estudios de brecha salarial, cuando sea necesario.
  - e. Trabajar en colaboración con los equipos encargados de la cadena de suministro y la participación de la comunidad a fin de elaborar una justificación económica para interactuar con empresas de propiedad de mujeres y respaldar un enfoque de desarrollo comunitario con equidad de género.
- 3.** Servir como punto de contacto interno y externo para responder preguntas o brindar apoyo en relación con la estrategia de equidad de género de *[nombre de la empresa]*.
- a. Además de desempeñarse como la persona de contacto interno en materia de equidad de género, se puede pedir al promotor que represente públicamente a *[nombre de la empresa]* en las cuestiones relacionadas con la estrategia de equidad de género.
  - b. Documentar los avances en las iniciativas de equidad de género para la narrativa de la empresa.
  - c. Trabajar con el equipo de comunicaciones para garantizar que los avances se comuniquen a los empleados, la gerencia y las partes interesadas.

Además de estas tareas, el promotor será responsable de desarrollar actividades adicionales, según sea necesario, para respaldar la capacitación y la implementación de la estrategia de equidad de género de *[nombre de la empresa]*, así como para garantizar que las unidades de negocios individuales puedan aplicarla y actuar en consecuencia.

## 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 familias<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> 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 maternidad<sup>67</sup>. 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)<sup>68</sup>. 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;

<sup>67</sup> 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.

<sup>68</sup> 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 pareja<sup>69</sup>.

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 rotaciones<sup>70</sup>. 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

<sup>69</sup> 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.

<sup>70</sup> 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 encuestadas<sup>71</sup>.

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;

<sup>71</sup> 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 parental<sup>72</sup>.

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 despide<sup>73</sup>. 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.

<sup>72</sup> 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.

<sup>73</sup> 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 embarazadas<sup>74</sup>. 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 maternidad<sup>75</sup>.

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 personal<sup>76</sup>. 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 seguros<sup>77</sup>. 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.

<sup>74</sup> [Harvard Business Review](#) (2016).

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

<sup>76</sup> [Harvard Business Review](#) (2016).

<sup>77</sup> 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 fórmula<sup>78</sup>. 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 empleados<sup>79</sup>.

**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 años<sup>80</sup>.

**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 lactancia<sup>81</sup>.

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

<sup>78</sup> 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.

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

<sup>80</sup> *Ibidem*.

<sup>81</sup> *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 necesiten<sup>82</sup>.

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 trabajos<sup>83</sup>.

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

<sup>82</sup> 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.

<sup>83</sup> 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 laboral<sup>84</sup>.

*“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 pasos<sup>85</sup>:

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

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

<sup>85</sup> 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 mujeres<sup>86</sup>.

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 infecciones<sup>87</sup>. 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 trabajo<sup>88</sup>.

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 botas<sup>89</sup>.
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 cuerpo<sup>90</sup>.

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 mujeres<sup>91</sup>. Por ejemplo, el Gobierno de Sudáfrica publicó

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

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

<sup>88</sup> “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](#).

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

<sup>90</sup> *Ibidem*.

<sup>91</sup> *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 EPP<sup>92</sup>.

## 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?

<sup>92</sup> 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.

## 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 género<sup>93</sup>. 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 metas<sup>94</sup>.

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 empleados<sup>95</sup>.

### 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 género<sup>96</sup>. 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.

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

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

<sup>95</sup> *Ibidem*.

<sup>96</sup> 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 metas<sup>97</sup>**

TIPO DE META	META
<b>Equidad de género en el empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Aumentar la proporción de las mujeres con respecto a los hombres en un departamento determinado de X a Y durante los próximos dos años.</li> <li>» Aumentar la proporción de las mujeres con respecto a los hombres en la alta gerencia durante los próximos dos años.</li> <li>» Equiparar las tasas de retención del personal masculino y femenino a mitad de la carrera profesional durante los próximos dos años.</li> </ul>
<b>Revisión de las políticas de recursos humanos y la infraestructura física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 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.</li> <li>» 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.</li> <li>» 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.</li> <li>» Renovar todos los baños (y las duchas, cuando corresponda) para que cumplan con el código durante el ejercicio económico en curso.</li> </ul>
<b>Entorno de trabajo inclusivo desde el punto de vista del género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 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"> <li>• mejorar la paridad en la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional entre los empleados hombres y mujeres;</li> <li>• reducir la brecha de percepción en un porcentaje por determinar.</li> </ul> </li> </ul>

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

## HERRAMIENTA 1.13

### Lista de verificación para crear un directorio con diversidad de género

- » **OBJETIVO:** Aumentar la diversidad de género en el directorio.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Directorio ejecutivo.

La siguiente lista de verificación puede ayudar a mejorar la diversidad de género en los directorios mediante la modificación de la manera en que se identifica y selecciona a los candidatos, y se los hace responsables de su desempeño. En función de los hallazgos de la evaluación de la diversidad de género en el directorio (**HERRAMIENTA 1.7**), puede personalizar esta lista según sus necesidades<sup>98</sup>.

- **Desarrollar una estrategia para mejorar la diversidad de género en el directorio:** Las actividades pueden incluir cualquiera de las medidas que se mencionan aquí, descritas con plazos claros y responsabilidades precisas. Dichas actividades deben alinearse con las políticas de diversidad de género de la empresa.
  - Formalizar un compromiso para alcanzar la diversidad de género en el directorio. Si bien no es necesario estipular un cupo, se debe alentar al presidente del directorio a asumir un compromiso público o interno con la diversidad de género y responsabilizar a los integrantes del directorio.
  - Comprometerse con metas mínimas de diversidad de género en las reservas de candidatos.
  - Exigir a las empresas de reclutamiento que cumplan con las metas mínimas de diversidad de género en sus grupos de candidatos propuestos.
  - Solicitar al comité de candidaturas que informe sobre las medidas adoptadas para abordar la diversidad de género en el proceso de contratación.
  - Adoptar estrategias a largo plazo para respaldar la conformación de una reserva de candidatos con diversidad de género. Esto puede incluir la identificación de mecanismos a través de los cuales el directorio pueda apoyar de manera proactiva el desarrollo de futuras candidatas para puestos en el directorio; por ejemplo, mediante el desarrollo de mentorías, capacitación y oportunidades de creación de redes que lleguen a las candidatas.
  - Designar a un promotor a nivel del directorio para esta tarea.
- **Supervisar y modificar las prácticas del directorio en apoyo a la diversidad de género:**
  - Mantener una matriz actualizada de las competencias necesarias para ser integrantes del directorio, mantener un registro actualizado del modo en que las competencias actuales del directorio complementan la matriz y utilizar este registro para orientar la contratación de nuevos integrantes del directorio.
  - Considerar la posibilidad de limitar los mandatos de los integrantes del directorio a fin de fomentar la rotación y generar un potencial impacto en las redes sociales que, a menudo, favorecen a los hombres en detrimento de las mujeres en los puestos de la alta gerencia y el gobierno corporativo.

<sup>98</sup> Esta lista de verificación se basa en las orientaciones de la Red Internacional de Gobernanza Corporativa (ICGN) (2013), [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#), Londres, ICGN.

- Impartir capacitación a los integrantes del directorio para aumentar la conciencia sobre la importancia de la diversidad de género y los beneficios para la empresa en todos los niveles.
- Incluir la diversidad de género como un punto clave de la agenda y en los ICD del directorio en general y de cada uno de sus integrantes.
- **Promover la diversidad de género en toda la empresa:** Tal como se señaló anteriormente, la estrategia de diversidad de género del directorio debe alinearse con la estrategia de equidad de género de toda la empresa. El directorio también debe asumir la responsabilidad de evaluar la diversidad de género en la alta gerencia, así como examinar las medidas de diversidad de género en todas las operaciones.
- **Colaborar para mejorar:** Establecer redes con otras empresas para analizar los éxitos y los desafíos relacionados con la incorporación de la perspectiva de género.
- **Elaborar indicadores del desempeño del directorio:**
  - Identificar indicadores para supervisar el desempeño del directorio en su conjunto, así como de cada uno de sus integrantes. Pueden incluir la asistencia, la probabilidad de sanción por incumplimiento y el desempeño de la empresa. Se deben informar los indicadores y comunicar los resultados a los accionistas.
  - Demostrar de forma pública la rendición de cuentas por la diversidad de género en el directorio y comprometerse con la transparencia.
- **Asumir un compromiso público:**
  - Desarrollar una base de talentos e identificar a los candidatos adecuados para integrar un directorio con diversidad de género puede llevar tiempo. Aun así, los directorios pueden iniciar el proceso de inmediato a través de la adopción de un compromiso con la diversidad de género y la comunicación de ese compromiso en sus documentos y otros formatos de informes corporativos clave.
  - Divulgar la situación actual en materia de diversidad de género y los planes de acción para mejorarla a nivel del directorio y en los informes anuales para los accionistas, así como en toda la organización.

## 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 personal<sup>99</sup>.
- 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.

<sup>99</sup> 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 alcanzarlos<sup>100</sup>.
- 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.

<sup>100</sup> 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 iniciativas<sup>101</sup>.
  - 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 Mujeres<sup>102</sup>.
    - 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 aborígenes<sup>103</sup>.
    - 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 confidencial<sup>104</sup>.

<sup>101</sup> 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.

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

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

<sup>104</sup> 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](#)<sup>105</sup>.

**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](#).

<sup>105</sup> 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.

## HERRAMIENTA 1.15

### Creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género y términos de referencia

- » **OBJETIVO:** Crear un comité consultivo sobre cuestiones de género, que pueda actuar como enlace entre el personal y la gerencia en las cuestiones de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

En las empresas más grandes, un promotor de las cuestiones de género por sí solo puede ser insuficiente para dirigir iniciativas de equidad de género. La creación de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género, conformado por representantes de todas las categorías y todos los equipos del personal, puede aportar las ideas, los comentarios y las opiniones del personal, además de respaldar la comunicación con sus integrantes. Gracias al grupo de trabajo sobre cuestiones de género, el personal puede contar con coordinadores fácilmente identificables dentro de sus equipos, a los que puede dirigirse para plantear ideas y preocupaciones; en general, este grupo puede mejorar la comunicación en torno a las cuestiones de género en toda la organización.

En el caso de las empresas que operan en varios lugares, puede considerarse la posibilidad de tener un grupo de trabajo por cada lugar o convocar a sesiones virtuales para reunir a los grupos de varios lugares.

### Borrador de los términos de referencia para un grupo de trabajo sobre cuestiones de género

#### A. Introducción

Son cada vez más las pruebas que demuestran que las empresas que invierten en la equidad de género dentro de la fuerza laboral y la comunidad mejoran la productividad, reducen los costos y fortalecen las operaciones. *[Nombre de la empresa]* ha expresado su compromiso de mejorar el entorno propicio para las mujeres de la fuerza laboral y la interacción de su fuerza laboral con las comunidades, lo que incluye todo lo relacionado con las cuestiones de género. En estos términos de referencia, se definen los objetivos, el alcance del trabajo y la presentación de informes de un grupo de trabajo sobre cuestiones de género o un grupo de trabajo integrado por múltiples partes interesadas, y se describen sus objetivos para un *[período]*, momento en el que se evaluará y adaptará el proceso del grupo de trabajo sobre cuestiones de género, según sea necesario.

#### B. Objetivo

El objetivo del grupo de trabajo sobre cuestiones de género será representar las perspectivas del personal, en consulta con el equipo de recursos humanos y la alta gerencia, sobre todas las actividades destinadas a crear un entorno de trabajo más inclusivo en cuanto al género. El grupo de trabajo sobre cuestiones de género, que incluirá a representantes de *[nombre de la empresa]* en su totalidad, actuará como un consejo consultivo para recursos humanos y la alta gerencia a los efectos de consultar sobre cualquier iniciativa relacionada con las cuestiones de género que se proponga; brindará a recursos humanos información sobre las iniciativas de género, y ayudará a recursos humanos y a la gerencia a comprender mejor las perspectivas y las preocupaciones del personal. El objetivo general será garantizar que el personal esté representado, que pueda aportar sus ideas y revisar las actividades orientadas al género, y que los representantes del personal puedan participar en las actividades encaminadas a crear un lugar de trabajo con igualdad de género, así como respaldar dichas actividades.

## C. Composición del grupo de trabajo sobre cuestiones de género

La participación en el grupo de trabajo será voluntaria y se sumará a las responsabilidades laborales habituales. Los integrantes serán seleccionados en calidad de representantes en todas las categorías de empleados (personal general, personal superior, gerencia y directivos). *[Cuando sea posible, se podrá elegir a los representantes]*. El grupo de trabajo incluirá a dos hombres y dos mujeres representantes del personal general y superior, y un hombre y una mujer provenientes de la gerencia y los directivos. El grupo de trabajo incluirá también a un representante de recursos humanos, un coordinador en cuestiones de acoso y violencia de género, y a cualquier otro representante que se considere necesario.

## D. Alcance del trabajo

A continuación, se detallan las responsabilidades del grupo de trabajo sobre cuestiones de género.

Tareas del propio equipo de trabajo:

- Colaborar en la evaluación, la validación, el análisis y la mejora de los productos clave, como las políticas relacionadas con el género, los documentos estratégicos, los procedimientos y las evaluaciones futuras.
- Respalda el desarrollo de las campañas de información sobre los temas de género (es decir, capacitaciones disponibles, oportunidades como mentorías, becas, etc.) y los mecanismos de atención de quejas y reclamos; los procesos de denuncia de acoso sexual y otras conductas indebidas, y las políticas relacionadas con el género (como las de acoso y violencia de género).
- Participar en la comunicación pública de los resultados.
- El grupo de trabajo no reemplazará los procedimientos oficiales de la empresa para reportar casos de acoso sexual u otras conductas indebidas relacionadas con el género.
- El grupo de trabajo complementará y respaldará las funciones de recursos humanos y comunicaciones internas.

Responsabilidades de los integrantes del grupo de trabajo sobre cuestiones de género:

- Participar en las reuniones mensuales del grupo de trabajo sobre cuestiones de género.
- Servir de enlace para sus pares en las cuestiones relacionadas con el género al recibir recomendaciones e inquietudes sobre el género en la fuerza de trabajo y transmitir la información a la gerencia a través de las reuniones del grupo de trabajo sobre cuestiones de género, además de asegurarse de que los demás integrantes del personal sepan quiénes son y estar a disposición para atender las inquietudes, preguntas e ideas del personal con respecto a la mejora de la igualdad de género.
- Evaluar, comentar y validar las actividades de *[nombre de la empresa]* relacionadas con el género.
- Contribuir a las actividades de concientización para difundir las actividades relacionadas con el género que se llevan a cabo (es decir, capacitaciones, campañas de información, nuevas políticas y mecanismos de atención de quejas y reclamos).
- Hacer un seguimiento de los avances de las futuras medidas en materia de género acordadas por *[nombre de la empresa]*.

## E. Presentación de informes

La gestión del grupo de trabajo sobre cuestiones de género estará a cargo del coordinador de género del departamento de recursos humanos, quien responderá directamente al gerente de recursos humanos y al director general.

## HERRAMIENTA 1.16

### Apoyar la equidad de género en los lugares de trabajo virtuales

- » **OBJETIVO:** Ayudar a los equipos de recursos humanos a apoyar a los padres y a las madres que trabajan desde casa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

Durante la pandemia de la COVID-19, las familias de todo el mundo enfrentaron desafíos sin precedentes para equilibrar el trabajo y el cuidado infantil. En el contexto del cierre de las escuelas y la necesidad de los padres y las madres de trabajar desde casa, las investigaciones muestran sistemáticamente que, si bien hubo una mayor demanda tanto para las madres como para los padres, las madres asumieron una carga de trabajo aún mayor en el hogar. Según ONU Mujeres, en ese contexto, “la mujer promedio pasa cerca del equivalente a un trabajo de tiempo completo realizando tareas de cuidado infantil no remuneradas: un día completo de trabajo a la semana más que el hombre promedio”<sup>106</sup>. Esto significa que las mujeres, y en particular las madres, están tratando de equilibrar el trabajo con una cantidad sin precedentes de trabajo doméstico. Como resultado, las mujeres tienen “más del doble de probabilidades que los padres de preocuparse de que su desempeño se juzgue negativamente debido a las responsabilidades de cuidado”<sup>107</sup>.

La pandemia ha expulsado a 400 000 mujeres más que hombres de la fuerza laboral de Estados Unidos<sup>108</sup>. Asimismo, para las mujeres que permanecen en la fuerza laboral, y para los empleadores que quieren y pueden mantenerlas, será fundamental adaptarse a la nueva situación y brindar más apoyo a las mujeres, en particular, para que sean lo más productivas posible.

Más allá del drástico aumento de la carga de trabajo en términos de las tareas domésticas y el cuidado infantil, que se han convertido en una huella de la pandemia para las mujeres, surgieron una serie de desafíos que afectaron a las madres en términos de su capacidad para trabajar desde casa. En esta herramienta, se analizan los desafíos particulares que surgen en torno al trabajo remoto de las mujeres y se proporcionan recomendaciones a los gerentes sobre cómo mitigar estos efectos negativos y respaldar la productividad de las mujeres en el lugar de trabajo virtual.

Estos son algunos desafíos específicos:

**Desafíos para crear un lugar de trabajo virtual:** Es más probable que las mujeres trabajen en la mesa de la cocina, mientras que los hombres tienen más probabilidades de trabajar en la oficina del hogar. Trabajar desde una oficina en el hogar hace que sea más fácil concentrarse y dificulta las interrupciones. Las madres tienen un 50 % más de probabilidades que los padres de ser interrumpidas por sus hijos mientras trabajan de forma remota, lo que genera grandes desafíos para la concentración, la productividad y la capacidad de realizar llamadas y asistir a reuniones<sup>109</sup>.

<sup>106</sup> Thornton, A. (2020), “COVID-19: How Women are Bearing the Burden of Unpaid Work” (COVID-19: Cómo las mujeres soportan la carga del trabajo no remunerado), Foro Económico Mundial.

<sup>107</sup> McKinsey & Co y Lean In (2020), *Women in The Workplace 2020* (Las mujeres en el lugar de trabajo, 2020).

<sup>108</sup> Ellingrund, K. y L. Hilton Segel (2021), “COVID-19 Has Driven Millions of Women out of the Workforce. Here’s How to Help them Come Back” (La pandemia de la COVID-19 expulsó a millones de mujeres de la fuerza laboral: Aquí explicamos cómo ayudarlas a regresar), *Fortune.com*.

<sup>109</sup> Andrew, A.; S. Cattan, M. Costa Dias y otros (2020), *How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?* (¿Cómo equilibran las madres y los padres el trabajo y la familia durante el confinamiento?), Institute for Fiscal Studies.

**Desafíos para la participación:** Es más probable que se interrumpa a las mujeres en las reuniones virtuales (y presenciales) que a los hombres<sup>110</sup>. Como se señaló en herramientas anteriores, es menos probable que se reconozca a las mujeres por su trabajo, y es más probable que se devalúen sus logros. Las reuniones virtuales hacen que sea aún más difícil para las mujeres obtener reconocimiento, lo que puede tener repercusiones sobre los ascensos y las promociones en el futuro.

**Desafíos para hacerse notar:** Con tantas reuniones que se trasladan a plataformas de video en línea, muchos empleadores animan o presionan al personal a que usen una cámara para crear una sensación más “presencial”. Sin embargo, las investigaciones muestran que se suele juzgar con más dureza a las mujeres que a los hombres por su apariencia en las reuniones virtuales (y en persona), sobre todo a las mujeres de color y, en particular, a las mujeres negras. Por lo tanto, la presión de encender la cámara conlleva una carga adicional para las mujeres, que están sujetas a los prejuicios basados en su apariencia<sup>111</sup>.

Los padres y las madres de niños pequeños suelen tener el temor de que la aparición de los niños en cámara se perciba como poco profesional. Dado que las mujeres tienen un 50 % más de probabilidades de ser interrumpidas por sus hijos mientras trabajan desde casa, este riesgo tiene una mayor incidencia en ellas que en los padres<sup>112</sup>.

**Desafíos en la gestión del tiempo:** Cuando los padres deben compatibilizar la educación en casa y el cuidado infantil con el trabajo, muchos tienen que trabajar en horarios más flexibles, por ejemplo, tomarse tiempo libre durante el día y trabajar más por la noche después de que los niños se acostaron. Los horarios rígidos de funcionamiento de las empresas suponen un reto importante para las madres y los padres, quienes necesitan una mayor flexibilidad para gestionar obligaciones contrapuestas.

**Desafíos para los padres, pero oportunidades para todos:** Es posible que, durante la pandemia de la COVID-19, las tareas domésticas se hayan distribuido de manera más equitativa dentro del hogar. Puede que los padres hayan tenido la oportunidad de desempeñar un papel más activo, incluso en las familias en las que existía una división del trabajo más tradicional en cuanto al género antes de la pandemia, cuando el padre trabajaba fuera del hogar. Una externalidad positiva de la crisis puede ser que no solo las tareas domésticas se dividen de manera más pareja, sino que también los padres piden la flexibilidad necesaria de sus trabajos como resultado de ello. Los empleadores deberán reflejar esta nueva división del trabajo en el tipo de disponibilidad que esperan y la flexibilidad que brindan a los empleados con familias<sup>113</sup>.

Medidas que los empleadores pueden implementar para adaptarse a los desafíos de trabajar desde casa, con el fin de respaldar la equidad de género:

- Crear opciones de trabajo más flexibles, como las opciones de trabajar desde casa, reducir o ajustar el horario de trabajo, o tomarse licencias sin goce de sueldo.

<sup>110</sup> Haridasani Gupta, A. (14 de abril de 2020), [“It’s Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can’t Get a Word In”](#) (No es solo usted: Son muchas las mujeres que se quedan sin poder hablar en las reuniones en línea), *New York Times*.

<sup>111</sup> Gabriel, A. S.; D. Robertson y K. Shockley (octubre de 2021), [“Research: Cameras On or Off?”](#) (Investigación: ¿Cámaras encendidas o apagadas?), *Harvard Business Review*.

<sup>112</sup> Andrew, A.; S. Cattan, M. Costa Dias y otros (2020), [How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?](#), Institute for Fiscal Studies.

<sup>113</sup> *Ibidem*.

- Siempre que sea factible, y en la medida de lo posible, dar claridad y certidumbre al personal. Para las madres, y en particular para aquellas que asumieron un papel descomunal en el cuidado de los niños durante la pandemia, la incertidumbre sobre el desempeño laboral y la seguridad pudo tener un fuerte impacto en la salud mental. Los empleadores que se comunican con claridad acerca del rendimiento, las expectativas, la flexibilidad y los plazos (por ejemplo, la fecha prevista más temprana para el regreso a la oficina) pueden ayudar al personal a planificar y a gestionar sus propias expectativas<sup>114</sup>.
- Orientar a los gerentes sobre cómo apoyar al personal que trabaja desde casa. Se deben detallar las opciones de trabajo flexible disponibles para el personal y comunicarlas de manera proactiva para fomentar la comprensión de las opciones que existen a la hora de manejar estas situaciones difíciles.
- Crear grupos de recursos para los empleados a fin de que puedan intercambiar experiencias, consejos y recursos para enfrentar períodos difíciles. El apoyo puede abarcar desde conectar al personal con otros que enfrentan los mismos desafíos y se encuentran en la misma situación hasta compartir recursos en línea para mantener a los niños entretenidos. Un grupo de padres y madres en LinkedIn se convirtió en un foro mundial que ofrece compartir búsquedas del tesoro en línea, brindar tutoría entre el personal y los niños, y compartir otros recursos. Estos grupos pueden levantar el ánimo, fortalecer las conexiones entre el personal, y ayudar a los padres y las madres a conectarse con otras personas en la misma situación<sup>115</sup>.
- Brindar apoyo para mejorar las conexiones a internet, según sea necesario. Gran cantidad de padres y madres hicieron lo imposible para realizar el trabajo desde casa y mantener la educación en línea al mismo tiempo, por lo que pudo ser necesario un mejor ancho de banda para continuar con su desempeño.
- Brindar apoyo para crear una oficina más eficaz en el hogar. Para los padres y las madres que están con los niños en casa, puede ser aún más importante crear un espacio de oficina separado en la casa. En el caso de las madres, que tienen aún más probabilidades de ser interrumpidas por sus hijos, esto puede generar un gran aumento de la productividad<sup>116</sup>.
- Encuestar a padres y madres sobre el tipo de apoyo que necesitan. Preguntar no solo puede permitirle al empleador apoyar al personal para que sea lo más productivo posible, sino que también puede demostrar su apoyo<sup>117</sup>.
- Inspirarse en empresas como Vox Media, que ha comenzado a organizar “horas de cuentos virtuales” en línea, incluida una en la que el anfitrión es el director general, para entretener a los hijos del personal durante la jornada laboral<sup>118</sup>.
- Considere la implementación de cronogramas que respalden explícitamente a los padres y las madres que trabajan. Empresas como Skyscanner crearon un descanso de tres horas para todo el personal a mitad del día, incluido el apoyo a padres y madres para que cuiden a sus hijos durante este período<sup>119</sup>.

<sup>114</sup> Sumpter, D. y M. Zanhour (noviembre de 2020), “[3 Ways Companies can Retain Working Moms Right Now](#)” (Tres maneras en que las empresas pueden retener a las madres trabajadoras ahora mismo), *Harvard Business Review*.

<sup>115</sup> McLaren, S. (agosto de 2020), “[6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home](#)” (Seis formas en que las empresas apoyan a los padres que trabajan desde casa), LinkedIn.

<sup>116</sup> Baskin, E. (marzo de 2021), “[Five Ways Companies Can Help Mothers Fighting with Remote Work](#)” (Cinco maneras que pueden usar las empresas para ayudar a las madres con dificultades para trabajar en forma remota), *Forbes*.

<sup>117</sup> *Ibidem*.

<sup>118</sup> McLaren, S. (agosto de 2020), “[6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home](#)”, LinkedIn.

<sup>119</sup> *Ibidem*.

## HERRAMIENTA 1.17

### Reducir el sesgo implícito en el lugar de trabajo

- » **OBJETIVO:** Ayudar a los equipos de recursos humanos a comprender los sesgos implícitos, las repercusiones para el lugar de trabajo y las estrategias para mitigarlos.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, alta gerencia.

Aunque en este conjunto se incluyen varias herramientas que ofrecen orientación sobre las políticas y los sistemas que se deben implementar para reducir el sesgo, esta herramienta destaca en particular algunos de los sesgos más arraigados que pueden poner en desventaja a las mujeres de la fuerza laboral, la manera en la que pueden afectar su capacidad para tener éxito y ascender en una organización, así como las formas de abordarlos. Estos sesgos suelen denominarse “inconscientes” o “implícitos”, es decir, sesgos que pueden estar profundamente arraigados y culturalmente naturalizados, pero de los que es posible que no seamos completamente conscientes. Abordar estos sesgos es fundamental para respaldar el ingreso y el progreso de las mujeres en la “escalera corporativa”. Estos sesgos son aspectos clave de la teoría de los “peldaños rotos”, según la cual a las mujeres les resulta más difícil subir los peldaños iniciales de la escalera corporativa, lo que significa que suelen quedarse concentradas en los puestos más bajos. Por ejemplo, por cada 100 hombres, solo 72 mujeres son ascendidas a puestos gerenciales<sup>120</sup>. Si son pocas las mujeres que llegan a los puestos gerenciales de las categorías inferiores, es aún menor la posibilidad de ascender a puestos de la alta gerencia, lo que también influye en su capacidad para orientar y patrocinar al personal subalterno<sup>121</sup>. Comprender, nombrar y abordar estos sesgos puede ayudar a las personas a contrarrestarlos. Como empleadores, ser conscientes de estos sesgos, y garantizar que el personal conozca y comprenda que no se tolerarán ni siquiera los sesgos implícitos, es un paso importante hacia la creación de un entorno en el que todos los empleados puedan trabajar a su máximo potencial.

En la herramienta, se describen cinco tipos principales de sesgos de género implícitos. Algunos de ellos no son necesariamente contra las mujeres (como el sesgo de afinidad), pero es probable que beneficien a los hombres y desfavorezcan a las mujeres, sobre todo en los sectores dominados por los hombres. Otros se basan en percepciones comunes acerca de las funciones, la inteligencia y el comportamiento esperado de los hombres y las mujeres en la sociedad. Si bien estos sesgos están presentes en todo el mundo, pueden ser más o menos generalizados en diferentes culturas, por lo que los lectores deben analizar hasta qué punto estos sesgos son reales en sus contextos culturales. Además, cabe señalar que, incluso cuando las expectativas y los estereotipos profundamente arraigados sobre las mujeres y los hombres parecen beneficiar a los hombres y poner en desventaja a las mujeres, los supuestos que alimentan visiones excesivamente normativas de los hombres (por ejemplo, esperar que las mujeres tomen la licencia parental, pero no permitir que los hombres hagan lo mismo) pueden fomentar las culturas dañinas de masculinidad tóxica. Los esfuerzos por romper estos sesgos beneficiarán tanto a las mujeres como a los hombres.

<sup>120</sup> McKinsey y Lean In (2019), *Women in The Workplace 2019* (Las mujeres en el lugar de trabajo, 2019).

<sup>121</sup> *Ibidem*.

CUADRO 1H | Tipos de sesgo<sup>122</sup>

Repercusiones para el lugar de trabajo      Medidas de mitigación

**Sesgo de afinidad**

El sesgo de afinidad es la tendencia a favorecer a las personas que son como nosotros en algún aspecto, y a que nos desagraden o evitemos a aquellas que son diferentes<sup>123</sup>.

- » Es más probable que los entrevistadores evalúen de manera positiva a los candidatos similares a ellos. Cuando dos candidatos son similares, pero difieren en determinados rasgos, es más probable que los entrevistadores valoren las características que comparten con el solicitante como más importantes que las características del candidato con el que tienen menos afinidad.
- » Es más probable que los mentores/as apoyen a las personas que reciben mentoría con las que tienen algo en común<sup>124</sup>.
- » Es más probable que los gerentes den evaluaciones positivas a integrantes del personal que son similares a ellos<sup>125</sup>.
- » En los lugares de trabajo dominados por los hombres, o donde los hombres dominan los puestos directivos, el sesgo de afinidad puede significar que los hombres tienen más probabilidades de ser asesorados o recibir evaluaciones positivas que las mujeres.
- » Exigir que los mentores/as tengan una mezcla de aprendices equitativa desde el punto de vista del género, ya sea en un momento determinado o en secuencia.
- » Hacer un seguimiento de la distribución de las evaluaciones de desempeño positivas y del sesgo de género de los gerentes y el personal para determinar si hay problemas específicos o generalizados.
- » Establecer criterios de evaluación específicos y fáciles de medir para reducir la posibilidad de sesgo.

**Sesgo de simpatía**

El sesgo de simpatía se refiere a la expectativa de que las mujeres sean agradables y simpáticas, y a una reacción negativa hacia las mujeres que son “demasiado insistentes” o “agresivas”.

- » Es debido a este sesgo que suele tildarse a las mujeres de “mandonas” o “agresivas”, con la consecuencia de la obtención de peores resultados en las evaluaciones y dificultades para ascender.
- » Aplicar criterios estandarizados para las evaluaciones del desempeño a fin de reducir las posibilidades de sesgo. Cuanto más específicos y estandarizados sean los criterios y menos margen haya para la evaluación subjetiva, también habrá menos margen para los sesgos.

<sup>122</sup> Esta herramienta se desarrolló, en gran parte, a partir de las tarjetas sobre sesgo de género descritas en [“50 Ways to Fight Bias”](#) (Cincuenta formas de luchar contra el sesgo) de Lean In. Se trata de un conjunto personalizable de materiales de capacitación centrados específicamente en abordar el sesgo de género implícito.

<sup>123</sup> McPherson, M.; L. Smith-Lovin y J. M. Cook (2001), [“Birds of a Feather”](#) (Dios los cría y ellos se juntan), *Annual Review of Sociology*; Hebl, M. R.; J. Foster, L. M. Mannix y otros (2002), [“Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Towards Homosexual Applicants”](#) (Discriminación formal e interpersonal: Un estudio de campo sobre el sesgo contra postulantes homosexuales), *Personality and Social Psychology Bulletin*; Rivera, L. A. (2012), [“Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms”](#) (Contratación con correlación cultural: El caso de las empresas de servicios profesionales de élite), *American Sociological Review*.

<sup>124</sup> Allen, T. y otros (agosto de 1997), [“The Mentor’s Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda”](#) (La perspectiva del tutor: Una indagación cualitativa y agenda para investigaciones futuras), *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, págs. 70-89.

<sup>125</sup> Riordan, C. M. (2000), [“Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions”](#) (Demografía relacional dentro de los grupos: Desarrollos pasados, contradicciones y nuevas direcciones), en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, Greenwich, CT, JAI Press, págs. 131-73.

## Repercusiones para el lugar de trabajo

- » Se describe con mayor frecuencia a las mujeres que a los hombres como “demasiado agresivas” o “mandonas” en el lugar de trabajo<sup>126</sup>. Si bien considerar a una mujer agresiva o poco agradable puede dificultar su éxito en el trabajo, lo mismo puede pasar cuando se la considera demasiado amable y poco asertiva<sup>127</sup>.
- » Este sesgo puede ser aún más exagerado en el caso de las mujeres de color, que a menudo se enfrentan a estereotipos raciales específicos que limitan aún más las presentaciones “aceptables” de sí mismas<sup>128</sup>.

## Medidas de mitigación

- » Hacer un seguimiento de las evaluaciones de género y desempeño para identificar patrones, y considerar la posibilidad de recomendar capacitación al personal para combatir los sesgos cuando parezca haber un patrón de sesgo.
- » El área de recursos humanos debe realizar un proceso colaborativo para identificar los rasgos clave de liderazgo que pueden respaldar la inclusión<sup>129</sup>.

## Sesgo de desempeño

El sesgo de desempeño es la tendencia a sobreestimar el desempeño de los hombres y subestimar el de las mujeres. Por lo tanto, las mujeres tienen que trabajar más y mejor para que se las considere tan competentes como sus homólogos masculinos<sup>130</sup>. Al igual que con los otros sesgos mencionados en este documento, este tiende a desfavorecer particularmente a las mujeres de color y a las que tienen discapacidades, ya que tienen más probabilidades de ser subestimadas o de que sus logros sean recibidos con sorpresa<sup>131</sup>.

- » Las mujeres tienen que esforzarse más para que se las considere de manera similar a sus homólogos masculinos. Con frecuencia, se subestima el desempeño de las mujeres, lo que les dificulta aún más el progreso.
- » Especificar lo más posible los criterios de evaluación del desempeño para dejar el menor espacio posible para el sesgo y la subjetividad.
- » Utilizar criterios específicos para garantizar que tanto las mujeres como los hombres sean evaluados por igual en términos de sus logros pasados y su potencial futuro.

<sup>126</sup> McKinsey & Co y Lean In (octubre de 2017), *Women in the Workplace 2017* (Las mujeres en el lugar de trabajo, 2017); Heilman, M. E. y T. G. Okimoto (2007), “[Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Communality Deficit](#)” (¿Por qué se penaliza a las mujeres por tener éxito en tareas masculinas? El déficit implícito de la comunicación), *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n.º 1, págs. 81-92; Heilman, M. E. y otros (2004), “[Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks](#)” (Sanciones por tener éxito: Reacciones hacia las mujeres exitosas en las tareas con marca de género masculina), *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n.º 3, págs. 416-27.

<sup>127</sup> Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#) (Bienvenidos al programa digital sobre las 50 maneras de combatir el sesgo), citado en junio de 2022.

<sup>128</sup> Ghavami, N. y L. A. Peplau (2012), “[An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses](#)” (Un análisis interseccional de los estereotipos étnicos y de género: Puesta a prueba de tres hipótesis), *Psychology of Women Quarterly*, vol. 37, n.º 1, págs. 113-27; Tinkler, J.; Jun Zhao, Yan Li y otros (4 de abril de 2019), “[Honorary Whites? Asian American Women and the Dominance Penalty](#)” (¿Blancos honorarios? Las mujeres asiático-americanas y la penalización por dominación), *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, pág. 5.

<sup>129</sup> Uhlmann, E. L. y G. L. Cohen (2005), “[Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination](#)” (Criterios creados: Redefinición del mérito para justificar la discriminación), *Psychological Science*, vol. 16, n.º 6, págs. 474-80.

<sup>130</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work* (Qué funciona para las mujeres en el trabajo), Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard Advances in Backlash Theory](#)” (Reacciones a las vanguardias: Avances en la teoría de la represalia violenta), *Advances in Experimental Social Psychology*.

<sup>131</sup> McKinsey & Co y Lean In (2019), [Women in The Workplace 2019](#).

Repercusiones para el lugar de trabajo

Medidas de mitigación

**SESGO DE MATERNIDAD**

El sesgo de maternidad es la suposición de que las madres (o las que se supone que quieren ser madres) están menos comprometidas con su trabajo que las que no lo son<sup>132</sup>.

- » El sesgo de maternidad significa que se considera a las mujeres que son madres, o que podrían llegar a serlo, como menos comprometidas y hasta menos competentes que las que no lo son. A estas mujeres se les dan menos oportunidades, ya sea porque se supone que no pueden manejarlas o porque se asume que no las desean.
- » Debido a que las madres son vistas como menos comprometidas, cuando cometen errores, estos se asumen como el resultado de la distracción y la falta de compromiso, y se juzgan con más dureza que los errores de otras personas<sup>133</sup>.
- » Los padres que se toman tiempo libre por razones familiares, en realidad, obtienen calificaciones de desempeño más bajas que las madres, lo que indica que el sesgo de maternidad va en ambos sentidos: se penaliza a las mujeres por ser madres, pero es un rol que, de alguna manera, es más “aceptable” en comparación con un hombre que prioriza la familia sobre el trabajo<sup>134</sup>.
- » En el lugar de trabajo, debido al sesgo de maternidad, los compañeros de trabajo pueden asumir que las mujeres no están interesadas en viajar, en los proyectos que requieren un compromiso adicional ni en los eventos nocturnos. Si no se da a las madres la oportunidad de tomar estas decisiones por sí mismas, se pueden perjudicar las oportunidades de progreso de las mujeres, y la empresa pierde personal comprometido.
- » Asegurarse de que los criterios de contratación y ascensos se centren en las habilidades y la experiencia necesarias, en lugar de hacerlo en los años en el puesto: los criterios que priorizan los años en un puesto determinado pueden perjudicar injustamente a los padres y las madres que se tomaron tiempo libre para criar a sus hijos, y la empresa puede perder candidatos calificados.
- » Asegurarse de que se ofrezcan oportunidades para viajar y ejecutar proyectos a todo el personal en forma equitativa, en lugar de suponer que los padres y las madres de niños pequeños no están interesados.
- » Alentar a todos los padres y todas las madres a tomar la licencia parental; si esto sucede con frecuencia en todos los niveles, más se normalizará y se desestigmatizará el uso del beneficio.

<sup>132</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)” (Obtener un empleo: ¿Existe un castigo por ser madre?), *American Journal of Sociology*; Weisshaar, K. (2018), “[From Opt Out to Blocked Out](#)” (De la exclusión voluntaria a quedar excluidas), American Sociological Association.

<sup>133</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)”, *American Journal of Sociology*; Weisshaar, K. (2018), “[From Opt Out to Blocked Out](#)”, American Sociological Association.

<sup>134</sup> Coltrane, S. y otros (2013), “[Fathers and Flexibility Stigma](#)” (Los padres y el estigma de la flexibilidad), *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 279-302; Rudman, L. A. y K. Mescher (2013), “[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)” (Penalización a los hombres que solicitan licencia por paternidad: ¿Es el estigma de la flexibilidad un estigma de feminidad?), *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 32-40; Berdahl, J. I. y S. H. Moon (2013), “[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving](#)” (Maltrato en el lugar de trabajo de los trabajadores de clase media basado en el sexo, la paternidad y el rol de cuidador), *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 341-66; Butler, A. B. y A. Skattebo (2004), “[What is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings](#)” (Lo que es aceptable para las mujeres puede no serlo para los hombres: Repercusiones de los conflictos familiares en las calificaciones del desempeño laboral), *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, n.º 4, págs. 553-64.

## Repercusiones para el lugar de trabajo

## Medidas de mitigación

### SESGO DE ATRIBUCIÓN

El sesgo de atribución se refiere a que damos menos crédito a las mujeres por las cosas buenas que hacen y las culpamos más por sus errores<sup>135</sup>.

- » Como resultado del sesgo de atribución, no valoramos tanto las contribuciones de las mujeres: es mucho más probable que las mujeres sean interrumpidas, tanto por hombres como por otras mujeres. También se juzga a las mujeres con mayor dureza por sus errores y se les da menos crédito en los proyectos colaborativos.
- » El sesgo de atribución puede afectar la autoestima de las mujeres en un círculo vicioso. A menudo, las mujeres predicen que les irá peor en una tarea que a los hombres, y las investigaciones muestran que es más probable que las mujeres soliciten un trabajo solo cuando posean el 100 % de las calificaciones, mientras que los hombres tienen más probabilidades de postularse cuando poseen el 60 %<sup>136</sup>.
- » Al igual que con muchas de las medidas de mitigación mencionadas anteriormente, garantizar que las evaluaciones del desempeño y las evaluaciones de ascenso/promoción se realicen según criterios lo más estandarizados dentro de lo posible, lo que incluye los criterios para los proyectos colaborativos.
- » Garantizar que los criterios para la contratación y los ascensos sean solo necesarios desde el punto de vista funcional, al eliminar los criterios que se refieren más a la duración del empleo que a la calidad de la experiencia.

<sup>135</sup> Egan, M.; G. Matvos y A. Seru (2017), [“When Harry Fired Sally”](#) (Cuando Harry despidió a Sally), NBER; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), [“Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory”](#), *Advances in Experimental Social Psychology*; Heilman, M. E. y M. C. Haynes (2005), [“No Credit Where Credit Is Due”](#) (No hay crédito cuando el crédito vence), American Psychological Association; Brescoll, V. L.; E. Dawson y E. L. Uhlmann (2010), [“Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations”](#) (Difícil de conseguir, fácil de perder: El frágil estatus de los líderes en ocupaciones incongruentes con estereotipos de género), *Psychological Science*, vol. 21, n.º 11, págs. 1640-42.

<sup>136</sup> Desvaux, G.; S. Devillard-Hoellinger y M. C. Meaney (septiembre de 2008), [“A Business Case for Women”](#) (Justificación económica a favor de las mujeres), *The McKinsey Quarterly*, pág. 4.

## HERRAMIENTA 1.18

### Pautas para desarrollar una reserva de talentos y una fuerza laboral con diversidad de género

- » **OBJETIVO:** Ayudar a las empresas a atraer a un grupo de candidatos con diversidad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, asuntos comunitarios.

Las mejores políticas de contratación, retención y ascenso de una empresa se basan en tener una reserva de talentos sólida y diversa en cuanto al género. Tradicionalmente, ha existido un fuerte predominio de los hombres en los sectores de la infraestructura. Debido a ello, las mujeres, así como sus familias y comunidades, pueden considerar que los sectores de la infraestructura no son lugares apropiados para que las mujeres trabajen. A su vez, esto puede perpetuar el desafío de encontrar mujeres calificadas e interesadas en trabajar en el sector.

Si no hay postulantes mujeres calificadas, las prácticas de contratación más equitativas desde el punto de vista del género no pueden conducir a la diversidad de género. Esta herramienta se centra en la manera de fomentar una mayor presencia de candidatas calificadas en la comunidad receptora, la forma de alentar a estas candidatas a postularse y cómo crear más oportunidades para que se tenga en cuenta a las candidatas.

#### 1. Crear una reserva de candidatas calificadas

El primer paso para crear una reserva de talentos con diversidad de género más sólida es ayudar a más mujeres de la comunidad a obtener la capacitación y acceder a las oportunidades que las convertirán en candidatas viables para el empleo. Este es un paso que debe realizarse de manera coordinada entre los departamentos de recursos humanos y asuntos comunitarios, y puede incluir la comunicación con las instituciones educativas y de capacitación, así como con la propia comunidad. El departamento de recursos humanos debe reunirse con el de asuntos comunitarios para definir los puestos disponibles y las habilidades y calificaciones necesarias para que las solicitudes sean exitosas. Con esta información, el área de asuntos comunitarios puede comunicarse con las instituciones educativas y de capacitación a nivel local, así como con la comunidad en general, para fomentar una mayor diversidad de género. Esto puede incluir medidas como las siguientes:

- inversiones directas para mejorar las oportunidades de educación y capacitación a nivel local;
- becas a estudiantes mujeres para aumentar sus oportunidades de estudio;
- actividades de extensión comunitaria destinadas a informar a la comunidad sobre las posibilidades de empleo, tanto para hombres como para mujeres, siempre que los candidatos reciban la capacitación que necesitan, como una manera de alentar la participación de las niñas en los programas de educación y capacitación;
- programas de mentoría entre el personal femenino y las estudiantes mujeres;
- presentaciones a estudiantes actuales y potenciales sobre las oportunidades que las esperan.

## 2. Alentar a las candidatas a postularse

Respaldar el aumento de la cantidad de candidatas calificadas es una condición previa necesaria, pero el siguiente paso es alentar a las mujeres a postularse. Las acciones que se emprendan para ello pueden coordinarse entre los equipos de recursos humanos y asuntos comunitarios, y pueden incluir las siguientes iniciativas:

- **Aumentar la concientización sobre las oportunidades para las mujeres a nivel local:**
  - Comunicarse con las comunidades sobre la manera y el medio en que se anuncian los empleos y cómo postularse. Las sesiones informativas deben organizarse en horarios y lugares donde sea probable que las mujeres puedan asistir. Proporcionar servicios de cuidado infantil puede aumentar la probabilidad de que las madres y las mujeres jóvenes a cargo del cuidado de los niños puedan asistir.
  - Organizar seminarios web y oportunidades presenciales para establecer contactos y recorrer la empresa, de manera que las postulantes puedan tener una comprensión más real sobre cómo funciona la empresa. Crear relaciones entre la comunidad y la empresa para que los integrantes de la comunidad entiendan lo que sucede en la empresa, así como el entorno y los tipos de puestos de trabajo disponibles, puede tener múltiples beneficios, además de ser útil para alentar a las personas a postularse<sup>137</sup>. En las áreas donde existe una reticencia cultural en torno al trabajo de las mujeres en las industrias de infraestructura, una mejor comunicación y comprensión sobre cómo son estos trabajos puede desmitificar las solicitudes laborales de las mujeres y ayudar a las familias a apoyarlas. En las comunidades en las que existe la sensación de que las empresas de infraestructura dan empleo, pero no generan suficientes beneficios a nivel local, una mayor transparencia y comunicación sobre cómo es el trabajo puede ayudar a combatir estas percepciones.
  - Alentar a los integrantes de la comunidad a seguir a la empresa en las redes sociales y utilizar dichas cuentas con el fin de destacar las oportunidades para un personal diverso.
  - Divulgación estratégica: Según el lugar donde se trabaje y las comunidades receptoras, pueden existir diferencias entre las mujeres y los hombres en cuanto al acceso a determinados foros públicos, las tasas de alfabetización y las formas de compartir información. Por lo tanto, determinadas maneras de anunciar las ofertas de trabajo pueden favorecer a los hombres o a las mujeres. Por ejemplo, es posible que las carteleras informativas públicas no estén ubicadas en áreas frecuentadas por hombres o mujeres, o que los anuncios impresos limiten a los postulantes a quienes sepan leer, lo que puede no ser un criterio laboral necesario.
    - **Recomendación:** Asegúrese de familiarizarse con los patrones de acceso a la información a nivel local y realice la difusión de la manera adecuada. Considere la posibilidad de utilizar medios en los que no se use el texto, como las radios comunitarias o los foros comunitarios, para difundir el mensaje de una manera más equitativa.
- **Materiales de contratación con perspectiva de género:** De forma inadvertida, los materiales de contratación pueden ser excluyentes o desalentadores para las mujeres postulantes de varias maneras. La **HERRAMIENTA 1.19** ofrece un modelo de descripción detallada de un puesto, en el que se describen estrategias para reducir el sesgo y atraer a diversos postulantes, como las siguientes:
  - **Eliminar el lenguaje con sesgo de género:** En los anuncios de empleo, suele utilizarse una redacción más orientada a los hombres para atraer a postulantes masculinos<sup>138</sup>. A fin de alentar a

<sup>137</sup> McLaren, S. (2019), "How to Create a Diverse Talent Pipeline: 4 Tips from Shopify, PowerToFly and Vrbo" (Cómo crear una cartera de talentos diversa: Cuatro consejos de Shopify, PowerToFly y Vrbo), LinkedIn.

más postulantes mujeres, revise los materiales de contratación para detectar términos, imágenes o lenguaje con sesgos de género. ZipRecruiter descubrió que los anuncios de empleo con un lenguaje más neutro en cuanto al género obtienen un 42 % más de respuestas<sup>139</sup>. Se ha demostrado que determinados lenguajes atraen específicamente a diferentes géneros. Por ejemplo, aunque sutiles, los términos como “analizar”, “competitivo” y “determinar” se asocian más a menudo con los hombres, mientras que “apoyar” y “colaborar” se asocian más a menudo con las mujeres.

- **Recomendaciones:** Revise el lenguaje para evitar las palabras asociadas con el género. Existen herramientas gratuitas en línea, denominadas “decodificadores de género”, que pueden ayudar a los empleadores a determinar si los anuncios de empleo incluyen lenguaje con sesgo de género<sup>140</sup>.
- Indique específicamente que el puesto está disponible para todos los géneros.
- **Especificar los criterios esenciales:** Revise los criterios mencionados en las ofertas de trabajo y elimine cualquier criterio que no sea esencial para el puesto. Según las investigaciones, es más probable que las mujeres soliciten puestos de trabajo cuando cumplen con el 100 % de las calificaciones requeridas. Los hombres suelen hacerlo cuando reúnen el 60 % de dichas calificaciones<sup>141</sup>. Es más probable que las mujeres asuman que no se las tendrá en cuenta si no poseen todas las calificaciones detalladas como esenciales, por lo que muchas prefieren no perder el tiempo postulándose<sup>142</sup>. Esto coincide con investigaciones donde se muestra que los hombres sobreestiman su experiencia y sus capacidades, mientras que las mujeres subestiman las propias<sup>143</sup>, y con un patrón en el que las mujeres tienen más probabilidades de ser contratadas en función de lo que han demostrado que pueden hacer, mientras que los hombres son contratados en función de su “potencial”<sup>144</sup>.
  - **Recomendaciones:** Determine qué criterios son realmente esenciales e incluya solo esos. Evite exigir una cantidad determinada de años en un puesto o de experiencia en específico, ya que esto puede discriminar a las mujeres que se tomaron un tiempo libre por motivos familiares, y, en cambio, enfóquese en las habilidades y la experiencia necesarias<sup>145</sup>. Describa los requisitos del empleo y no a la persona que ocupará el puesto (o que lo ocupó anteriormente). Por ejemplo, para los trabajos que requieren una exigencia física, detalle las tareas específicas, en lugar de describir a un candidato “físicamente apto”.
  - Indique con claridad las aptitudes necesarias o deseables, y las capacitaciones o calificaciones formales requeridas (solo cuando sean necesarias para el trabajo).

<sup>138</sup> Gaucher, D.; J. Friesen y A. C. Key (2011), “[Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#)” (Evidencia de que la redacción con marca de género en los anuncios de empleo existe y mantiene la desigualdad de género), *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, n.º 1, págs. 109-28.

<sup>139</sup> ZipRecruiter (19 de septiembre de 2016), “[Removing these Gendered Keywords gets you more Applicants](#)” (La eliminación de palabras clave con marca de género genera mayor cantidad de postulantes).

<sup>140</sup> Un ejemplo popular se encuentra [disponible aquí](#).

<sup>141</sup> Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)” (Un cambio simple para contratar a más mujeres), LinkedIn.

<sup>142</sup> Mohr, T. S. (2014), “[Why Women Don’t Apply for Jobs Unless They’re 100% Qualified](#)” (Por qué las mujeres no se postulan a puestos para los que no reúnen el 100 % de las calificaciones), *Harvard Business Review*.

<sup>143</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)”, *Advances in Experimental Social Psychology*.

<sup>144</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)”, *Advances in Experimental Social Psychology*.

<sup>145</sup> Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)”, LinkedIn.

- **Diversificar la representación en los medios impresos, la radio y la televisión:** Asegúrese de que, en los anuncios impresos, radiales y televisivos, la imagen y la voz de hombres y mujeres aparezcan en una diversidad de roles.
- **Recomendación:** Revise los materiales de contratación para asegurarse de que presenten una imagen inclusiva y con diversidad de género, por ejemplo, a mujeres y hombres en puestos operativos y gerenciales, así como en funciones no tradicionales para las mujeres.

### RECUADRO 11 | Términos con sesgo de género en las descripciones de los puestos de trabajo

Las siguientes palabras se clasifican como “masculinas” en las descripciones de los puestos de trabajo, ya que transmiten de manera sutil una preferencia por los postulantes masculinos:

- |           |               |                  |
|-----------|---------------|------------------|
| • Fuerte  | • Análisis    | • Individuos     |
| • Impulso | • Determinado | • Autosuficiente |
| • Dirigir | • Conducción  |                  |

Fuente: Talentfoot (2020), [“How to Explain Gender-Neutral Job Descriptions to your Boss”](#) (Cómo explicarle las descripciones de trabajo neutrales en cuanto al género a su jefe).

- **Indicar que es un empleador preferido por las mujeres:**
  - **Indicar el compromiso con la equidad salarial:** Si bien es posible que las inquietudes relacionadas con la equidad salarial no impidan que las mujeres se postulen para determinados empleos, demostrar transparencia en la remuneración puede indicar que una empresa ha tomado un compromiso más amplio con la equidad de género, dado que a las mujeres se les suele pagar menos que a los hombres.
    - **Recomendación:** Incluya el rango salarial en el anuncio de empleo.
  - **Demostrar el compromiso de crear un lugar de trabajo que contemple las necesidades familiares:** Las mujeres pueden suponer que determinados empleadores son más o menos flexibles y comprensivos en lo que respecta a los compromisos familiares. Los empleadores que destacan de manera específica las prestaciones atractivas para los padres y las madres, como la licencia parental, el trabajo flexible, el cuidado infantil y la atención médica, pueden alentar a padres y madres a postularse, sobre todo a las mujeres que suelen asumir una mayor parte de la carga de trabajo familiar<sup>146</sup>.
    - **Recomendación:** Mencione las prestaciones del puesto que contemplan la situación familiar en el anuncio de empleo.
  - **Incluir opciones de trabajo flexible en los anuncios:** Se debe aclarar si los puestos de trabajo tienen horarios laborales estándares en el lugar de trabajo, si tienen turnos o si incluyen la posibilidad de modalidades de trabajo flexible.
- **Fortalecer los canales de recomendación:** Debido al sesgo de afinidad o la tendencia a tener sentimientos más favorables hacia las personas que son similares a nosotros, en los sectores

<sup>146</sup> OIT, [Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento](#), pág. 50.

dominados por los hombres, se tiende a recomendar y contratar a otros hombres. En los Estados Unidos, por ejemplo, mientras que los hombres blancos integran solo el 34 % del mercado laboral, representan el 40 % de las recomendaciones exitosas<sup>147</sup>. Algunas empresas han tomado medidas proactivas para romper este monopolio masculino relacionado con las recomendaciones: la empresa de redes sociales Pinterest alentó específicamente al personal a recomendar a más mujeres y personas pertenecientes a minorías; como consecuencia, observó un aumento del 24 % en las candidatas mujeres y una cantidad aún mayor de candidatos de minorías. El gigante informático Intel adoptó un enfoque similar al aumentar la bonificación por las recomendaciones de candidatos que representaban a grupos subrepresentados específicos<sup>148</sup>.

- **Recomendación:** Considere la posibilidad de ofrecer incentivos al personal por las recomendaciones exitosas de mujeres.

### 3. Reducir el sesgo en el análisis de las solicitudes

Una vez que las mujeres se postularon, ¿tienen las mismas posibilidades de ser preseleccionadas y contratadas que los postulantes masculinos? A la hora de examinar las solicitudes de empleo, varios de los tipos específicos de sesgos implícitos que se describieron anteriormente suelen crear desventajas particulares para las candidatas. Estas son algunas formas de abordar este problema:

- **Examinar a los postulantes de forma equitativa:** Debido al “sesgo de desempeño”, suele creerse que las mujeres son menos capaces de lo que son en realidad, mientras que a los hombres se los evalúa como más capaces. En este sentido, suelen subestimarse los logros de las mujeres, mientras que se sobreestima el desempeño de los hombres. En los casos en que el desempeño o el nivel de experiencia es similar en los currículums, los hombres se tienen en cuenta de manera más favorable que las mujeres. Los estudios muestran que, a la hora de reclutar, las mujeres deben demostrar más logros y experiencia para que se las considere calificadas para un trabajo, mientras que los hombres tienen más probabilidades de que se los considere calificados en función del “potencial” percibido para hacer un buen trabajo<sup>149</sup>. En varios estudios se ha confirmado esta tendencia: en uno, los nombres de las mujeres fueron reemplazados por los nombres de los hombres, y sus posibilidades de ser contratadas aumentaron en un 60 %. En otro ejemplo famoso, varias orquestas importantes descubrieron que un 50 % más de mujeres superaron la ronda de audición inicial cuando los críticos no pudieron ver, sino solo escuchar, a los músicos durante su audición<sup>150</sup>.
  - **Recomendación:** Elimine los nombres y las fotografías de los currículums antes de revisarlos.
- **Contrarrestar el sesgo de maternidad:** Debido al “sesgo de maternidad”, las expectativas suelen ser diferentes entre las madres y las mujeres que no lo son o para los hombres. A menudo, las mujeres tienen que luchar contra las suposiciones y los estereotipos en torno a la maternidad, que pueden comenzar apenas se comprometen para casarse. Los empleadores asumen que las madres, o las mujeres recién casadas que se supone que pronto serán madres, están menos comprometidas con el trabajo e incluso que no les gustaría viajar ni asumir tareas desafiantes.

<sup>147</sup> Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)”, LinkedIn.

<sup>148</sup> Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)”, LinkedIn.

<sup>149</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)”, *Advances in Experimental Social Psychology*.

<sup>150</sup> Goldin, C. y C. Rouse (2000), “[Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians](#)” (Orquestar la imparcialidad: Repercusiones de audiciones a ciegas de músicas mujeres), *The American Economic Review*, vol. 90, n.º 4, págs. 715-41.

Debido a este sesgo, también suele juzgarse con mayor dureza a las madres por pequeños errores que parecen confirmar esta suposición de falta de compromiso<sup>151</sup>. En algunas investigaciones realizadas en Estados Unidos, también se indica que incluir “indicios de la maternidad” en los currículos, como el hecho de ocupar un puesto en un consejo local de padres, madres y maestros, hace que las mujeres tengan un 79 % menos de probabilidades de ser contratadas. Las investigaciones también indican que, además, se les paga menos a las madres que a los hombres y a las mujeres que no son madres<sup>152</sup>. Los hombres también enfrentan supuestos similares cuando se ausentan del trabajo por motivos familiares y, a menudo, reciben calificaciones de desempeño más bajas y reducciones más pronunciadas en los ingresos futuros<sup>153</sup>.

- **Recomendación:** Asegúrese de que todo el personal de recursos humanos reciba capacitación sobre los sesgos relacionados con la maternidad, a fin de identificarlos y abordarlos en el proceso de contratación.
- **Mejorar la imparcialidad en los paneles de entrevistas:** Cuando existe un fuerte predominio de un sexo en sectores o puestos específicos, puede ser difícil que se tenga en cuenta a otros candidatos (en el sector de la infraestructura, existe un gran predominio de hombres, pero puede haber un predominio de mujeres en determinados puestos administrativos o de nivel inferior). Este hecho puede explicarse por el “sesgo de afinidad”, o la tendencia a preferir y comprender a aquellas personas que, de alguna manera, son similares a nosotros, como se mencionó anteriormente con respecto a las recomendaciones laborales. En la etapa de entrevista de una postulación laboral, esto puede implicar que los entrevistadores dediquen más tiempo a entrevistar a postulantes que sean como ellos. Por ejemplo, los entrevistadores hombres pueden dedicar más tiempo a entrevistar a hombres y sentir un mayor interés en los candidatos masculinos<sup>154</sup>. La presencia de mujeres y hombres en los paneles de entrevistas puede ser de gran ayuda. Intel, el gigante informático, comenzó a exigir la presencia de al menos dos mujeres en los paneles de entrevistas. Como resultado, observó un aumento de la representación de las mujeres en las nuevas contrataciones del 31,9 % al 45,1 % en dos años, un cambio atribuido a ayudar a reducir el sesgo inconsciente en la contratación<sup>155</sup>. Además, la formulación de criterios específicos y un conjunto estandarizado de preguntas para todos los entrevistados puede reducir los prejuicios y la tendencia de los grupos de entrevistadores a evaluar a los candidatos en función de su “adecuación corporativa” o “su intuición”.
  - **Recomendaciones:** Establezca como requisito que los paneles de entrevistas incluyan mujeres, por ejemplo, al exigir que no más del 75 % de los integrantes sean de un solo sexo (es decir, no más del 75 % de hombres o mujeres en ningún panel de entrevistas).

<sup>151</sup> Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)”, *American Journal of Sociology*; Weisshaar, K. (2018), “[From Opt Out to Blocked Out](#)”, American Sociological Association.

<sup>152</sup> Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)”, *American Journal of Sociology*.

<sup>153</sup> Coltrane, S. y otros (2013), “[Fathers and Flexibility Stigma](#)”, *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 279-302; Rudman, L. A. y K. Mescher (2013), “[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)”, *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 32-40; Berdahl, J. L. y S. H. Moon (2013), “[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving](#)”, *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 341-66; Butler, A. B. y A. Skattebo (2004), “[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings](#)”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, n.º 4, págs. 553-64.

<sup>154</sup> Riordan, M. (2000), “[Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions](#)”, en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, Greenwich, CT, JAI Press, págs. 131-73.

<sup>155</sup> Reynolds Lewis, K. (junio-julio de 2017), “Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity” (Los paneles de entrevistas diversos pueden ser una clave para la diversidad en el lugar de trabajo), *Working Mother Magazine*, n.º 45.

- Desarrolle un proceso de contratación estandarizado y transparente para reducir las posibilidades de parcialidad y aumentar la confianza de los postulantes en el proceso de solicitud de empleo. Esto, además de generar una mayor confianza en las decisiones de contratación, también puede mejorar las relaciones entre las empresas y las comunidades receptoras, que pueden tener más confianza en la forma en la que se toman las decisiones de contratación.
- Fije metas mínimas para la cantidad de candidatas preseleccionadas. Si está utilizando los servicios de una empresa de contratación, confirme que la empresa esté al tanto de las metas y se responsabilice de cumplirlas.
- Formule una política sobre las preguntas apropiadas en las entrevistas. Se deben evitar las preguntas sobre el estado civil, los hijos, la intención de tener hijos o la orientación sexual. Revise las solicitudes de empleo para detectar preguntas que puedan dar lugar a sesgos de género:
  - Las solicitudes solo deben pedir información pertinente y no solicitar detalles como el estado civil o la edad, ni fotografías. Cuando sea posible, antes de revisarlas, se les debe quitar la identificación de género (así como otros factores que constituyan motivos habituales de discriminación), como nombres, estado civil y familiar, y edad, además de las fotografías.
  - Las solicitudes deben incluir oportunidades para que los candidatos destaquen las experiencias laborales formales e informales anteriores, que respalden su capacidad para realizar el trabajo<sup>156</sup>.

**CUADRO 11 | Lista de verificación de guía rápida para las empresas**

	Recomendación	¿Se implementó?
<b>AUMENTAR LA CANTIDAD DE POSTULANTES MUJERES</b>		
Anuncios/ publicaciones de empleo	Utilizar pronombres inclusivos (él/ella) o reemplazarlos por términos inclusivos del género (encargado/encargada).	
	Incluir fotografías que muestren a mujeres y hombres, incluso en roles no tradicionales.	
	Revisar los anuncios de empleo para ver si contienen términos con sesgos de género. Considerar la posibilidad de utilizar un <i>software</i> de “decodificación de género”.	
	Reducir las calificaciones “obligatorias” para incluir solo las calificaciones más necesarias.	
	Incluir el rango salarial en el anuncio de empleo.	
	Enumerar las prestaciones que contemplan la situación familiar, que ofrece el empleador.	

<sup>156</sup> Centro Internacional de Formación de la OIT (2008), [Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento](#), Bruselas, Comisión Europea, pág. 50.

	Recomendación	¿Se implementó?
Mejora de las recomendaciones laborales	Ofrecer incentivos al personal por la contratación de mujeres que provengan de recomendaciones.	
Aumento de la cantidad de candidatas de las agencias de contratación	Incluir las expectativas explícitas de equidad de género en las comunicaciones dirigidas a todas las empresas de contratación.	
Mensajes adecuados	Revisar los canales de información locales y adaptarse, según corresponda, para garantizar que las mujeres de la localidad, incluidas aquellas que no saben leer ni escribir, tengan conocimiento de las oportunidades laborales adecuadas para ellas.  Hacer que el personal local organice actividades de difusión comunitaria y sesiones informativas sobre las oportunidades de empleo.	

**AUMENTAR LAS OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN**

Revisión equitativa de las solicitudes de empleo	Eliminar nombres y fotografías de las solicitudes de empleo para quitar la marca de género.
Medidas para contrarrestar el sesgo de maternidad	Realizar campañas de divulgación para concientizar a todo el personal de recursos humanos y a los entrevistadores sobre el sesgo de maternidad.
Medidas para superar el sesgo de afinidad	Exigir que los paneles de entrevistas incluyan al menos a una mujer y, de preferencia, a dos.  Crear un conjunto específico de preguntas y criterios para todos los candidatos.

Estas recomendaciones se centran en incorporar a más mujeres a la fuerza laboral y, por lo tanto, a las etapas previas a la contratación. La **HERRAMIENTA 1.17** se centra en identificar y abordar el sesgo implícito dentro de la fuerza laboral entre los empleados de ambos sexos.

## HERRAMIENTA 1.19

### Modelo de descripción de un puesto de trabajo para reducir el sesgo y atraer a postulantes diversos

- » **OBJETIVO:** Proporcionar un modelo que pueden seguir los departamentos de recursos humanos, que contenga los componentes clave que se deben incluir (y aquellos que se deben evitar) para atraer a diversos postulantes a los empleos.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

#### Denominación del puesto

- **Utilizar denominaciones sin distinción de género.** Por ejemplo, use “responsable del área” en lugar de “encargado del área” o “persona a cargo de la presidencia” en lugar de “presidente”.
- **No solicitar información sobre el género, la edad o el estado civil, y no exigir ni aceptar fotografías.** Prohíba de manera explícita que su personal incluya una preferencia de género o edad en las descripciones de los puestos de trabajo. Tampoco deben solicitar fotografías a los candidatos junto con la solicitud de empleo (ni permitir que los candidatos las envíen). Si bien la legalidad de estas prácticas depende del país o la jurisdicción en la que se encuentre ubicada la empresa o el empleo, seguir estas pautas ayudará a reducir los sesgos en el proceso de contratación.

#### Descripción de la empresa/organización

- **En la descripción de la empresa, considerar la posibilidad de incluir detalles sobre la cultura o los valores del lugar de trabajo.** Además, si la empresa tomó medidas proactivas para crear una cultura de trabajo inclusiva y promover la diversidad, inclúyalas. Mencione si la empresa asumió compromisos específicos para promover la diversidad y la igualdad, destaque los avances en materia de equidad de género (por ejemplo, mencione estadísticas pertinentes de recursos humanos) o si alcanzó estándares, certificaciones o premios pertinentes, como figurar en la lista<sup>157</sup> de “Mejores lugares para trabajar para la comunidad LGBTQ+” de la fundación Human Rights Campaign o la certificación EDGE<sup>158</sup>.

#### Responsabilidades laborales

- **Evitar el lenguaje con sesgos de género.**
  - Utilice un lenguaje neutro en cuanto al género y evite el uso de pronombres de género.
  - Evite las palabras que tradicionalmente se consideran masculinas para no desalentar a las candidatas de imaginarse a sí mismas en el puesto y postularse. Para ver ejemplos de palabras que se deben evitar, véanse el recuadro 1I y el cuadro 1I, así como las fuentes mencionadas en la **HERRAMIENTA 1.18**. Considere la posibilidad de utilizar un *software* de “decodificación de género” para analizar la elección de las palabras<sup>159</sup>.
  - Mencione las responsabilidades laborales en lugar de las características de la persona que ocupará el puesto.

<sup>157</sup> Human Rights Campaign, “[Best Places to Work for LGBTQ+ Equality 2022](#)” (Los mejores lugares para trabajar por la igualdad LGBTQ+ 2022).

<sup>158</sup> Obtenga más información sobre la certificación EDGE [aquí](#).

<sup>159</sup> El *software* más popular para buscar sesgos de género en los anuncios de empleo incluye el [sitio web “Gender Decoder”](#).

## Calificaciones requeridas

- **Evaluar qué calificaciones y cuántos años de experiencia son realmente necesarios.**
  - Vuelva a verificar la lista de calificaciones requeridas para asegurarse de incluir solo aquellas que sean realmente necesarias para desempeñar las funciones del trabajo. Cuando sean pertinentes otras calificaciones deseadas, inclúyalas en una lista separada de “calificaciones preferidas”.
  - Cambiar los años de experiencia requeridos por la experiencia y la capacidad requeridas. Por ejemplo, si un anuncio de trabajo indica que se requieren 10 años de experiencia, ¿es eso realmente cierto o un excelente candidato con menos años de experiencia podría tener éxito en el puesto? Mencionar menos años de experiencia o no indicar una cantidad específica de años podría alentar a excelentes postulantes con menos experiencia, incluidos aquellos que pueden haberse tomado un tiempo libre para cumplir con responsabilidades familiares. Para ir un paso más allá, considere mencionar de forma explícita que la empresa recibe con agrado las solicitudes de personas que interrumpieron su carrera profesional o que se reincorporan a la fuerza laboral después de tomarse un tiempo para cumplir con sus responsabilidades familiares.
  - Si se mencionan requisitos de idiomas, analice si se debe requerir una fluidez “nativa” o “profesional”, ya que esto podría desalentar a los candidatos de postularse, únicamente sobre la base de su país de origen.
- **Evaluar qué formación académica es realmente necesaria.**
  - Analice si es necesario una licenciatura o maestría, o si simplemente es “positivo” contar con estas formaciones. Mencionar los requisitos educativos puede perpetuar innecesariamente los sesgos socioeconómicos y las disparidades de género en países o regiones en los que las mujeres tienen menos acceso a la educación superior o a la educación en las áreas de CTIM que los hombres.

## Requisitos físicos

- **Indicar si existen requisitos físicos específicos para realizar el trabajo, pero no incluir aquellos que no sean esenciales. De este modo, se evitará la exclusión inadvertida de postulantes con discapacidades físicas.**

Encontramos el siguiente ejemplo en un artículo de LinkedIn en el que se destacaban las descripciones de puestos de trabajo inclusivas: “El trabajo de [este puesto] requiere permanecer en una posición inmóvil la mayor parte del tiempo, frente a una computadora, y usar un teclado, un *mouse* y un teléfono; operar con regularidad una computadora y otros equipos de oficina; ocasionalmente, moverse por el lugar de trabajo para acceder a archivadores, equipos de oficina, etc.; [...] comunicarse o intercambiar información con compañeros de trabajo y otras personas en forma personal o electrónica”<sup>160</sup>.

<sup>160</sup> Reilly, K., “6 Ways to Successfully Signal Your Company’s DEI Commitment in a Job Posting” (Seis maneras de señalar con éxito el compromiso de su empresa con la diversidad, la equidad y la inclusión en un anuncio de empleo), LinkedIn.

## Horario de trabajo y condiciones del lugar de trabajo

- **Especificar el horario de trabajo, las ubicaciones, si para el puesto será necesario trabajar en horarios nocturnos o los fines de semana, y si será necesario viajar (y qué porcentaje del tiempo).**
  - Asegúrese de especificar si el puesto requerirá trabajar de noche o los fines de semana. En el caso de los puestos que no son de oficina, aclare qué tipos de turnos están previstos.
  - Incluya detalles sobre las opciones de flexibilidad en el lugar de trabajo, y si se fomenta o permite el trabajo remoto; esto ayudará a los candidatos a evaluar si el puesto les resulta adecuado.
  - Si es posible usar la modalidad de trabajo compartido<sup>161</sup>, asegúrese de mencionarlo.
  - Considere la posibilidad de mencionar si se dispone de instalaciones para la extracción y el almacenamiento de leche materna en el lugar.
  - En el caso de los sectores con predominio de hombres, como la minería, que pueden plantear problemas de seguridad para las empleadas, mencione las instalaciones o las medidas que promuevan la seguridad y la inclusión de género, como el transporte seguro al lugar de trabajo y de regreso, o los baños, vestuarios y lugares para dormir separados.

## Remuneración

- **Indicar el rango salarial del puesto.** Las acciones que favorecen la transparencia salarial están cobrando impulso, ya que cada vez más empleadores indican los rangos salariales en las descripciones de los puestos de trabajo, y algunos Gobiernos<sup>162</sup> ahora incentivan o exigen que se incluyan los salarios. Indicar el rango salarial para cada puesto muestra respeto por el tiempo de la persona que busca empleo, ahorra tiempo tanto para esa persona como para la empresa y ayuda a cerrar la brecha salarial de género<sup>163</sup> (además, no pedir a los candidatos que revelen su salario anterior favorece las condiciones igualitarias y la paridad salarial). Si la descripción del trabajo corresponde a una pasantía o beca, indique si esta es remunerada. Se recomienda pagar a los pasantes y becarios siempre que sea posible.

## Beneficios de la empresa y políticas de licencia

- **Indicar las prestaciones de la empresa en todas las descripciones de los puestos.** Si bien no todos los empleadores indican las prestaciones de la empresa y las políticas de licencia en sus anuncios de empleo, es una forma muy recomendable de diferenciar a la compañía y atraer a los mejores candidatos, y los más diversos, en un mercado laboral competitivo.
- **En esta lista, incluir las prestaciones relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y las políticas que contemplan la situación familiar.**

<sup>161</sup> 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](#).

<sup>162</sup> Pequity, “[Pay Transparency Laws 2022: Is Your Team Ready?](#)” (Leyes de transparencia salarial 2022: ¿Su equipo está listo?); *Growth Business*, “[Salary transparency—is it happening in the UK?](#)” (Transparencia salarial: ¿Sucesos en el Reino Unido?); y *Likumi*, “[Legal Acts of the Republic of Latvia](#)” (Actos jurídicos de la República de Letonia), como ejemplos.

<sup>163</sup> National Women’s Law Center, [Salary Range Transparency Reduces the Wage Gap](#) (La transparencia de la escala de remuneración reduce la brecha salarial).

- Indique las prestaciones tales como la licencia parental, los horarios de trabajo flexibles, la cantidad de días de vacaciones, las opciones de cuidado infantil, y la cobertura o el apoyo relacionados con la fertilidad, la adopción y la menopausia<sup>164</sup>. Esto ayudará a atraer a una diversidad de candidatos en términos de género, edad y situación familiar.
- Sea específico: no se limite a mencionar que el tiempo de vacaciones o de licencia parental es generoso; diga a cuánto tiempo se refiere. Si su empresa ofrece licencia parental/por paternidad, indique estas prestaciones; no mencione solamente la licencia por maternidad.
- **Indicar las oportunidades de desarrollo profesional, aprendizaje continuo y servicio comunitario.**
  - Si la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional a través de programas centrados en la mentoría, el patrocinio, el desarrollo del liderazgo, la educación continua, el reembolso de matrículas o incluso años sabáticos, asegúrese de mencionarlas. También se pueden mencionar los programas patrocinados por la empresa para que los empleados participen en voluntariados o programas de retribución a la comunidad.

## Declaración sobre la inclusividad/igualdad de oportunidades

- **Utilizar un lenguaje que exprese el compromiso de la empresa con la diversidad.** Por ejemplo, en las descripciones de los puestos de trabajo del Grupo Banco Mundial, se incluye actualmente el siguiente texto: “Nos enorgullece ser un empleador inclusivo que promueve la igualdad de oportunidades. Contamos con una fuerza de trabajo dedicada y comprometida, y no discriminamos en función del género, la raza, el origen étnico, la religión, la discapacidad, la orientación sexual ni la identidad de género”<sup>165</sup>. En Hire for Talent, una iniciativa canadiense, se ofrece otro ejemplo: “Nuestra empresa valora la diversidad de las personas que contrata y a las que presta servicios. En nuestra empresa, la diversidad significa fomentar un lugar de trabajo en el que las diferencias individuales sean reconocidas, apreciadas y respetadas, y a las que se responde de manera que se desarrollen y utilicen plenamente los talentos y las fortalezas de cada persona”<sup>166</sup>.
- **Alentar de manera explícita a los candidatos diversos a postularse, por ejemplo, al mencionar que se anima a las mujeres y a las personas de grupos históricamente subrepresentados a postularse.**

<sup>164</sup> Wellbeing of Women, “[Over 600 employers sign The Menopause Workplace Pledge](#)” (Más de 600 empleadores firman el compromiso sobre la menopausia en el lugar de trabajo).

<sup>165</sup> Véase el [sitio web de empleo del Banco Mundial](#).

<sup>166</sup> Hire for Talent, “[4.3 How to Write an Inclusive Job Posting](#)” (4.3 Cómo escribir un anuncio de empleo inclusivo).

## HERRAMIENTA 1.20

### Modelo de acuerdo de mentoría

- » **OBJETIVO:** Mejorar el desarrollo del liderazgo y el perfeccionamiento del personal directivo mediante la creación de relaciones de tutoría dentro de la empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos.

### ¿Qué es un programa de mentoría?

Los programas de mentoría conectan al personal de menor jerarquía con el de rangos superiores para aprovechar las competencias especializadas, los conocimientos y la experiencia existentes en una empresa y/o sector, y proporcionar orientaciones al personal de menor antigüedad. A través de los programas de mentoría, se demuestra que se invierte en el personal más joven y que se lo ayuda a desarrollar trayectorias profesionales más satisfactorias, y que se propicia que el personal superior intercambie conocimientos y desarrolle habilidades de liderazgo. En cuanto a las empresas, los programas de mentoría mejoran la comunicación, las relaciones y el aprendizaje en toda la organización; demuestran que se invierte en el personal de menor jerarquía; fomentan la cultura de aprendizaje, y ayudan al personal a moverse con más determinación dentro de la organización<sup>167</sup>.

### ¿Por qué tener mentores o mentoras?

Los programas de mentoría estructurados que conectan al personal de menor jerarquía con el personal sénior pueden generar innumerables beneficios para los aprendices, los mentores y las empresas para las que trabajan. Estos programas no solo ofrecen al personal de menor jerarquía la oportunidad de aprender de los empleados más experimentados, sino que también pueden ayudar a reducir la rotación del personal, mejorar el flujo de información entre las distintas partes de una organización y aumentar la satisfacción del personal<sup>168</sup>. En un estudio de LinkedIn de 2019, se observó que, cuando las empresas invertían en los empleados, el 94 % de esos empleados permanecían más tiempo en la empresa, y la inversión en el aprendizaje de los empleados, incluidos los programas de mentoría, aumentaba la satisfacción laboral<sup>169</sup>.

Para las mujeres que trabajan en sectores en los que predominan los hombres, como el de la infraestructura, las mentorías pueden ser particularmente importantes. En estos sectores, es posible que haya menos mujeres en puestos superiores, lo que significa que las mujeres pueden tener menos modelos y menos oportunidades de conectarse con mujeres de alto nivel para transitar sus propias trayectorias profesionales. La creación de programas de mentoría que pongan en contacto a empleadas jóvenes con el personal superior masculino o femenino puede ayudarlas a tomar sus propias decisiones profesionales, establecer conexiones importantes, aumentar la inversión personal en la empresa y generar mayor lealtad del personal. Sin embargo, es menos probable que las empleadas tengan mentores/as, y es menos probable que busquen oportunidades para ser mentoras o recibir mentoría, en comparación con los hombres<sup>170</sup>.

<sup>167</sup> O'Donnell, R. (2019), "How to Create a Mentorship Program (and Why You Should)" (Cómo crear un programa de tutoría [y por qué debería hacerlo]), Workest by Zenefits.

<sup>168</sup> Voza, S. (2019), "Mentorship Programs for Women: Advancing Your Employees and Your Business" (Programas de tutoría para mujeres: El progreso de sus empleados en su empresa), Mastercard.

<sup>169</sup> *Ibidem*.

<sup>170</sup> Neal, S.; J. Boatman, PhD y L. Miller, *Women as Mentors: Does She or Doesn't She?* (Las mujeres como mentoras: ¿Sí o no?), DDI, citado en junio de 2022, pág. 5.

En un estudio de caso de Sun Microsystems, se observó que tanto los mentores/as como quienes reciben los conocimientos en el programa de mentoría tenían más probabilidades de progresar: quienes recibían la mentoría tenían cinco veces más probabilidades de progresar, y quienes daban la mentoría tenían seis veces más probabilidades de hacerlo. Las tasas de retención también fueron significativamente más altas entre los participantes del programa: del 72 % para las y los aprendices, del 69 % para los mentores/as y del 49 % para quienes no participaron<sup>171</sup>.

Los mecanismos informales de mentoría suelen evolucionar de forma orgánica en las organizaciones, pero el desarrollo de un programa formal puede tener beneficios aún mayores. La organización formal de un programa de mentoría puede ampliar en gran medida el acceso a los mecanismos de mentoría, ya que puede aumentar la probabilidad de que se conecte a mentores/as y aprendices adecuados, un aspecto clave para generar relaciones beneficiosas. Además, los programas formales de mentoría se pueden estructurar y supervisar de manera más eficaz y, cuando la empresa los establece y desarrolla, incluyen más oportunidades de aprendizaje formal, permiten reservar más tiempo para la participación y es más probable que contribuyan a crear un sentimiento de inversión empresarial en el aprendizaje y el desarrollo de los empleados.

## ¿De qué manera los programas de mentoría pueden ayudar a promover la equidad de género?

Los programas formales de mentoría pueden ayudar a respaldar el progreso de las mujeres y contribuir a la equidad de género dentro de una empresa. En los sectores donde predominan los hombres, como los de la infraestructura y los recursos naturales, es probable que haya menos mujeres en puestos de liderazgo. Posiblemente, las mujeres en puestos más subalternos no vean a tantas mujeres de mayor antigüedad y, por lo tanto, no perciban tantas vías para su propio progreso. Crear oportunidades para la comunicación, la orientación y la conversación puede ayudar a las mujeres a comprender cómo las mujeres de mayor jerarquía llegaron a donde están, y la manera de anticipar y gestionar los desafíos de su propio desarrollo profesional. Según la Universidad de Cornell, los programas de mentoría mejoraron las tasas de promoción y retención de las minorías y las mujeres entre un 15 % y un 38 %, en comparación con el personal que no recibió mentoría<sup>172</sup>.

## Consejos para establecer un programa de mentoría

- Invitar a las partes interesadas a participar en un grupo de dirección para desarrollar el programa. El comité podría incluir a directivos principales (mujeres y hombres). El programa debe incluir objetivos y un plan para hacer el seguimiento de los avances. Se debe determinar cómo se abordarán las cuestiones de género en el programa: ¿se hará hincapié en las mujeres participantes o mentoras?
- Incluir a la persona que se desempeña como promotora de las cuestiones de género en la empresa, si es que existe. Cuanto más formal sea el programa y más estrecho sea su vínculo con los objetivos de género de la empresa, mayor será la probabilidad de que reciba financiamiento y tracción para garantizar su permanencia<sup>173</sup>.

<sup>171</sup> Beheshti, N. (2029), [“Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program”](#) (Mejore la cultura del lugar de trabajo con un programa sólido de mentorías), *Forbes*.

<sup>172</sup> Beheshti, N. (2029), [“Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program”](#), *Forbes*.

<sup>173</sup> Hire, [“How to Create a Women’s Mentorship Program in your Company”](#) (Cómo crear un programa de tutoría para mujeres en su empresa), citado en junio de 2022.

- Determinar si el programa incluirá capacitación formal para mentores/as y si ofrecerá alguna oportunidad de capacitación formal para el conjunto de aprendices.
- El grupo de mentores/as deberían pertenecer a puestos de alta jerarquía e incluir a mujeres que ocupan los puestos de más alto rango, que estén dispuestas a participar. Sin embargo, no hay que limitarse a las mujeres en ambos roles, dado que estas pueden beneficiarse de recibir mentoría por parte de los hombres, y viceversa.
- Tratar de que los mentores/as no sean los propios jefes de los aprendices. Cuando el objetivo es ayudar al personal a identificar objetivos y opciones a largo plazo, es posible que los aprendices no sientan que pueden comunicarse libremente con su superior actual. Si es posible, anime a los aprendices a elegir mentores/as que no estén en su línea jerárquica inmediata.
- No forzar las combinaciones. Si los participantes (en cualquiera de los roles) no sienten entusiasmo con la idea de participar en un programa de mentoría, es poco probable que este tenga éxito. Es útil ofrecer algunas opciones para las combinaciones. Una técnica para hacerlo es ofrecer a las y los mentores una selección de aprendices y, luego, cuando cada aprendiz tenga una selección de posibles mentores, permitir que cada aprendiz seleccione al mentor o mentora de su elección.
- Pedir a mentores/as y aprendices que establezcan sus expectativas en un acuerdo formal de mentoría, en el que se incluya la frecuencia con la que se reunirán, la duración del acuerdo y lo que esperan obtener del proceso.
- La gerencia debería crear un espacio en los cronogramas de trabajo de las personas para participar en un programa de mentoría. Si la gerencia hace hincapié en que las mentorías revisten prioridad, se reforzará la inversión en el perfeccionamiento del personal y se propiciará que quienes ocupan ambos roles aprovechen el programa de manera plena.

## Borrador de acuerdo de mentoría:

Este modelo se diseñó con el fin de que tanto mentores/as como aprendices puedan personalizarlo y adaptarlo a sus necesidades. También se puede actualizar durante la mentoría, a medida que cambian los objetivos y las necesidades. Los mentores/as y aprendices deben conversar sobre las siguientes preguntas y responderlas juntos.

1. ¿Cuáles son sus objetivos para este acuerdo de mentoría? Si sus objetivos son diferentes (pero complementarios), también pueden incluirlos aquí. ¿Qué esperan lograr?

**Mentor(a):**

**Aprendiz:**

2. ¿Cómo lograrán estos objetivos? (es decir, por medio de reuniones presenciales o virtuales, proyectos en los que colaborarán, etc.).
3. ¿Con qué frecuencia se reunirán? Si no pueden reunirse, ¿con cuánta anticipación debe notificarse a la otra persona?

4. ¿Cómo evaluarán si están cumpliendo con los objetivos establecidos o si necesitan hacer algún cambio para mejorar la efectividad de la relación de mentoría? ¿Qué plazos de evaluación usarán? No es necesario realizar una evaluación formal, pero puede ser útil establecer un plazo para analizar el acuerdo de mentoría y decidir, por ejemplo, si una mayor o menor frecuencia para reunirse sería de utilidad, entre otros aspectos.
5. ¿Alguno de ustedes o ambos quieren que sus conversaciones sean confidenciales? ¿Desean que determinados temas sean confidenciales, pero otros no necesariamente tienen que serlo? Por ejemplo, puede pedirle consejo a su mentor(a) sobre la movilidad profesional, algo que quizás no quiera que sepa su gerente actual. Otro ejemplo puede ser pedirle consejo a su mentor(a) sobre la búsqueda de empleo y beneficiarse de que su mentor(a) le ayude a establecer contactos.
6. ¿Hay algún tema que deseen mantener fuera de los límites de su relación de mentoría?
7. Condiciones:
  - a. Se acuerda que, si alguna de las partes decide poner fin al acuerdo de mentoría, puede hacerlo sin cuestionamientos ni reproches.
  - b. Se acuerda un plazo para el acuerdo de mentoría o se decide que la relación continuará mientras ambos participantes lo deseen<sup>174</sup>.

**Fecha:**

**Firma:**

*Este acuerdo debe firmarse y fecharse nuevamente en los intervalos de evaluación acordados.*

<sup>174</sup> Adaptado de Global Women in Science, [Mentoring Agreement Template](#) (Modelo de un acuerdo de tutoría), citado en junio de 2022.

## HERRAMIENTA 1.21

### Directrices para el desarrollo de las mujeres en su carrera profesional y en puestos de liderazgo<sup>175</sup>

- » **OBJETIVO:** Apoyar el desarrollo y la movilidad profesional con igualdad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Capacitación.

Si bien muchas de las herramientas incluidas en este conjunto se centran en crear oportunidades y promover una cultura de trabajo inclusiva, es igualmente importante formar un grupo de candidatas preparadas para ocupar puestos de liderazgo, que puedan beneficiarse de una cultura de trabajo más inclusiva. Las inversiones en capacitación y las actividades para respaldar el desarrollo profesional de las mujeres ayudarán a garantizar que su empresa pueda aprovechar los beneficios de contar con una fuerza laboral y un equipo directivo con diversidad de género, y que logre atraer y retener a mujeres con potencial directivo. Estos esfuerzos son importantes particularmente en las áreas donde se identificaron disparidades de género.

A continuación, se incluyen algunas medidas para respaldar el desarrollo y los avances en el liderazgo de las mujeres:

- Garantizar que las mujeres tengan un acceso equitativo a los programas de desarrollo del liderazgo que ya se ofrecen.
- Ofrecer programas orientados de manera específica al desarrollo de las mujeres en puestos de liderazgo, que las ayuden a asumir estos roles y a aprovechar las oportunidades profesionales.
- Crear programas orientados a generar conciencia sobre los desafíos que enfrentan las mujeres, de modo que los supervisores/gerentes estén preparados para respaldar de forma proactiva los programas de capacitación y a las candidatas a puestos de liderazgo.
- Ofrecer capacitación sobre la inclusión en toda la empresa, con el fin de crear un entorno más positivo para la diversidad.

Las actividades para apoyar a las mujeres en puestos de liderazgo pueden llevarse a cabo en la empresa o a través de asociados externos y pueden basarse en ejemplos exitosos que pusieron a prueba otras empresas.

### Garantizar el apoyo de alto nivel y la gestión de los programas de capacitación

Para que la capacitación y el desarrollo tengan éxito, debe haber un respaldo claro y visible de alto nivel para el programa. El promotor de la equidad de género debe reportar de manera directa al ejecutivo superior de la empresa, preferentemente, al director general; esto indica un claro compromiso con los objetivos establecidos por la organización y es una manera de evitar la burocracia que puede impedir la programación. Asimismo, el directorio debe estar al tanto de las novedades

<sup>175</sup> Esta herramienta se desarrolló para el conjunto de herramientas *Unlocking Opportunities for Women and Business* (Generar oportunidades para las mujeres y las empresas), de The Humphrey Group, una empresa con sede en Canadá, que se especializa en capacitación sobre la comunicación para el liderazgo.

y participar en la elaboración y puesta en marcha de un programa de liderazgo para mujeres, a fin de garantizar la aceptación de los accionistas; esto también servirá para complementar los esfuerzos de diversificación del género a nivel del directorio.

## Crear estructuras de apoyo clave para la capacitación

Además del apoyo de alto nivel, las iniciativas de capacitación y desarrollo del liderazgo requieren de respaldo en toda la empresa. Además del apoyo del directorio y el director general, como se describió anteriormente, y del liderazgo del promotor de la equidad de género, se deben incluir las siguientes estructuras de apoyo:

- Equipo de liderazgo ejecutivo
- Departamento de recursos humanos
- Supervisores de los participantes

## Actividades de apoyo

Los programas de capacitación y desarrollo del liderazgo no pueden tener éxito por sí solos. La capacitación de las mujeres para los puestos de liderazgo y de promotores hombres que brinden su apoyo solo conducirá a cambios en la esfera del liderazgo corporativo cuando cuente con el siguiente respaldo:

- una comunicación coherente sobre las iniciativas dentro de la empresa a través de mecanismos como correos electrónicos trimestrales para toda la empresa, informes anuales de progreso y reuniones públicas, entre otros;
- participación/visibilidad constantes en los programas de capacitación, mediante técnicas como la puesta en marcha de programas, cartas de bienvenida, conferencias y cumbres;
- cambios en las estructuras de incentivos como, por ejemplo, crear ICD para gerentes que incluyan promociones y ascensos de categoría con perspectiva de género, apoyo para el desarrollo del personal y trabajo flexible.

Además de estas recomendaciones generales, las empresas deben implementar actividades concretas para apoyar la participación de las mujeres en las capacitaciones, según los desafíos específicos asociados. Por ejemplo, cuando la capacitación se imparte en una ubicación que no es el lugar de trabajo o fuera del horario laboral, las mujeres pueden enfrentar dificultades particulares con el cuidado de sus hijos. A fin de facilitar la participación de las mujeres en la capacitación para el liderazgo, se debe considerar la posibilidad de concederles tiempo libre para participar en cursos de capacitación durante las horas de trabajo u otorgarles estipendios para el cuidado adicional de los niños.

## Enfoque en habilidades específicas para el desarrollo del liderazgo de las mujeres

Se deben desarrollar contenidos de capacitación para respaldar el desarrollo del liderazgo de las mujeres, así como capacitar a los promotores masculinos para brindar un apoyo más adecuado a las mujeres líderes.

## Capacitación en liderazgo para supervisores y líderes de mujeres (que suelen ser promotores hombres y mujeres)

A fin de apoyar el desarrollo del liderazgo de las mujeres, los gerentes deben comprender la importancia, los desafíos y las formas de hacerlo. Si bien los programas destinados a mejorar las culturas laborales inclusivas suelen enfocarse en los hombres, es posible que las mujeres que ocupan cargos gerenciales también necesiten fortalecer esa capacidad. Cuando las mujeres superan los desafíos para convertirse en gerentes, pueden tener una perspectiva más precisa de los desafíos que enfrentan otras mujeres, pero también pueden tener puntos ciegos únicos que les impiden ver las dificultades que no experimentaron personalmente o pueden considerar que ya lo lograron y, por lo tanto, otras también pueden hacerlo.

Para ayudar a hombres y mujeres que ocupan puestos gerenciales a convertirse en aliados del liderazgo femenino, la capacitación debe destacar los desafíos implícitos y explícitos que las mujeres pueden enfrentar para convertirse en líderes, además de presentar los beneficios de una cartera de liderazgo más diversa e inclusiva. Los desafíos pueden incluir los estereotipos y la cultura del lugar de trabajo, las limitaciones culturales más amplias y las “limitaciones intensificadas por el género”, es decir, las cuestiones que, teóricamente, afectan tanto a las mujeres como a los hombres, pero que suelen recaer más sobre las mujeres (por ejemplo, el cuidado infantil). Los supervisores también necesitan entender las formas en que sus propios estilos de liderazgo y comunicación afectan a los demás y si los demás se sienten apoyados bajo su supervisión.

Estas son algunas áreas que se deben cubrir en estos programas:

- determinados sesgos inconscientes que pueden tener los gerentes de las mujeres con respecto a las mujeres en puestos de liderazgo;
- la revisión del contexto cultural y la manera en que este influye sobre la cultura del lugar de trabajo;
- la concientización sobre las “limitaciones intensificadas por el género”, que los gerentes tal vez no consideren excesivamente problemáticas para las mujeres;
- la capacitación en comunicación para el liderazgo.

## Capacitación en liderazgo para las mujeres

Para crear una cultura corporativa en la que las mujeres tengan una identidad de liderazgo sólida, las iniciativas de liderazgo dirigidas a las mujeres deben ser multifacéticas y reforzarse mutuamente. El diseño de los programas debe basarse en las barreras y las necesidades que identifiquen las mujeres dentro de la organización.

Las actividades que se proponen en este documento se centran en las mujeres que ya forman parte de la fuerza laboral. Como parte de estos esfuerzos, considere también la posibilidad de acercarse a las comunidades locales para concientizar sobre las posibles carreras profesionales en el sector y alentar a las mujeres más jóvenes a ingresar en los sectores de CTIM.

Estas son las principales características de los programas de liderazgo para las mujeres:

- **Integración vertical y horizontal:** Los programas de desarrollo del liderazgo deben abarcar a toda la organización, es decir, a todos los niveles de baja y alta jerarquía, y las diferentes unidades de negocios. Este enfoque contribuye a la retención y a la contratación cuando los

nuevos integrantes del personal pueden tener acceso inmediato a los programas. Las mujeres de mayor rango en las unidades de negocios deberían desempeñar un papel activo y visible en los programas de capacitación, sobre todo en el contexto de la ejecución. Al hacerlo, las mujeres que ocupan cargos de menor jerarquía podrán observar a modelos femeninos de mayor jerarquía. Esta exposición las ayudará a desarrollar una identidad de liderazgo fuerte dentro de una determinada cultura corporativa.

- **Oportunidades para establecer redes de contactos:** Los programas de desarrollo deben incluir oportunidades para que las mujeres establezcan contactos formales e informales. Las oportunidades para establecer redes brindan a las mujeres la posibilidad de conectarse con otras mujeres que pueden enfrentar desafíos similares y ayudarlas a encontrar soluciones. Esto podría lograrse a través de una red formal de mujeres de toda la organización, una conferencia anual de liderazgo femenino o secciones locales de mujeres. Estas redes deberían incluir un patrocinador de nivel ejecutivo, secciones a nivel nacional y planes de acción anuales.
- **Capacitación por niveles:** Por lo general, las mujeres están presentes en los niveles medios y superiores del liderazgo, además de ocupar una variedad de puestos subalternos. Como ya se señaló, las mujeres que ocupan puestos de alto nivel deberían desempeñar un papel activo y visible en la capacitación. Sin embargo, también se les debe ofrecer oportunidades para desarrollar sus competencias de liderazgo. En este sentido, se recomienda contratar apoyo de capacitación externo, ya que los profesionales especializados en el desarrollo del liderazgo pueden generar el mayor impacto. La capacitación debe centrarse igualmente en las competencias de liderazgo del personal subordinado, de igual categoría y los ejecutivos de más alta jerarquía.
- **Mentoría y patrocinio:** Las mentorías y los patrocinios demostraron ser un componente importante para que las mujeres avancen en las organizaciones. El programa de desarrollo del liderazgo de su empresa debe integrar esas oportunidades como un componente de la iniciativa general de capacitación. Dado que las mentorías constituyen un mecanismo importante para la retención, estas oportunidades deben ofrecerse en especial a las mujeres de nivel medio y alto, ya que es allí donde las tasas de deserción suelen ser más altas. Los mentores/as de alta jerarquía deben rendir cuentas por el progreso de los aprendices, de acuerdo con un conjunto acordado de criterios. Si bien las mujeres de las jerarquías altas y bajas pueden desarrollar estos programas de manera conjunta, también puede pensarse en programas de mentoría y patrocinio que trabajen en todas las cuestiones de género para garantizar que las mujeres y los hombres jóvenes reciban un apoyo equitativo en su crecimiento profesional. Algunos programas exitosos que pueden servir de ejemplo incluyen a Power Pairs de PepsiCo, que reúne a líderes de alta jerarquía con mujeres de color más noveles, para aumentar la diversidad racial y de género en el proceso de desarrollo del liderazgo.
- **Oportunidades de liderazgo:** Los programas de desarrollo también deben incluir oportunidades para que las mujeres con alto potencial demuestren sus habilidades y capacidades ante los líderes ejecutivos. La visibilidad es un componente fundamental del avance profesional. Muchas mujeres, y en particular las empleadas de nivel medio, tienen poca exposición a los niveles superiores del liderazgo. Algunas oportunidades, como las presentaciones ante líderes de alta jerarquía, realzan la visibilidad de las mujeres prometedoras y, al mismo tiempo, proporcionan experiencias valiosas que generan confianza.

Los programas de capacitación en liderazgo deben cubrir una variedad de temas y materias. Las comunicaciones y la gestión de la carrera profesional se encuentran entre las áreas clave.

## Habilidades de comunicación efectiva

Contar con habilidades sólidas de comunicación es una competencia de liderazgo fundamental. Para transitar por la cultura corporativa, las mujeres deben tener las herramientas necesarias para defenderse a sí mismas y sus ideas de una manera que resuene con quienes están en el poder. Sin embargo, las normas culturales (y el tipo de socialización que estas generan) suelen desalentar a las mujeres de hacerlo, ya sea en el hogar o en el lugar de trabajo. La capacitación en comunicación para el liderazgo brinda a las mujeres las herramientas que necesitan para ejercer influencia en todos los niveles de una organización, desde realizar presentaciones hasta presidir reuniones. Al desarrollar habilidades de comunicación efectiva, las mujeres son percibidas como líderes. Esta capacitación debe incluir los siguientes aspectos:

- una comprensión de las formas óptimas de dirigirse de una manera influyente a públicos diversos y, a menudo, dominados por los hombres;
- herramientas para hablar y escribir de manera eficaz y organizada, por ejemplo, cómo evitar los hábitos que posicionan a las mujeres como subordinadas;
- entrenamiento vocal que anima a las mujeres a hablar con más eficacia cuando están rodeadas de hombres;
- herramientas para ayudar a eliminar los comportamientos minimizadores que refuerzan la dinámica tradicional de poder, como un lenguaje corporal seguro, el contacto visual en las conversaciones, el ritmo medido y la expresión segura.

Al alentar la aplicación de estas habilidades a diario, la capacitación puede ayudar a reforzar las percepciones positivas sobre el liderazgo, que son fundamentales para que las mujeres avancen en su carrera profesional.

## Gestión de la carrera profesional

La gestión de la carrera profesional es un área importante del desarrollo del liderazgo, y las mujeres deberían tener acceso a capacitación formal. La gestión de la carrera profesional suele contar con el apoyo del departamento de recursos humanos, pero los supervisores también deben desempeñar un papel activo al ayudar a las mujeres a elaborar sus planes de carrera a corto y largo plazo, así como a desarrollar estrategias que equilibren los objetivos laborales y las responsabilidades personales. Esta capacitación también podría incluir formas de comunicar los objetivos profesionales a los líderes de alta jerarquía. Además de una planificación integral de la carrera profesional, las mujeres deben acceder a oportunidades de tener experiencias fuera de la oficina, como la observación de otros profesionales.

Dado que las mujeres citan de manera sistemática la tensión entre el trabajo y las responsabilidades personales como un obstáculo para avanzar a nivel profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal debe incluirse en la planificación de la gestión de la carrera profesional. La capacitación en esta área debe incluir orientación sobre formas de lidiar con las responsabilidades y comunicar de manera efectiva las necesidades personales y profesionales.

## Habilidades duras y blandas

En los sectores técnicos que cambian con rapidez, es fundamental que las mujeres tengan acceso a la capacitación técnica para que puedan estar actualizadas sobre las últimas novedades del sector.

En los programas de capacitación, se deben tener en cuenta las normas culturales, es decir, el hecho de que las mujeres puedan tener un nivel relativamente bajo de conocimientos básicos. Asimismo, deben incluir la creación de oportunidades para que las mujeres accedan a educación técnica adicional, ya sea en entornos internos o externos, y el apoyo para que aprovechen estos programas de educación permanente.

Si existen disparidades de género en la forma en que los empleados hacen uso de dichos programas, se debe considerar la posibilidad de realizar una evaluación para comprender los motivos. Después de la evaluación, se pueden diseñar intervenciones para aumentar la participación de las mujeres, como subsidios para el cuidado infantil, que apoyen su participación en la educación permanente. Los programas de capacitación deben integrarse en la planificación de la carrera profesional, y los supervisores deben priorizarlos. La integración de este tipo de capacitación en los objetivos anuales de las mujeres, que se vinculan con el rendimiento, es otra forma de garantizar que el desarrollo de las habilidades duras siga siendo una prioridad.

La capacitación en las habilidades blandas también constituye un área importante de desarrollo, sobre todo en el contexto de las competencias de liderazgo. Es fundamental garantizar que los responsables del desarrollo profesional de las mujeres sepan cómo apoyarlas, y que las mujeres que se identifiquen para avanzar profesionalmente puedan abogar por sí mismas y por sus capacidades. Esta formación incluye la capacitación en liderazgo para las mujeres y también para los supervisores y los líderes de mujeres, como se detalló anteriormente.

## MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTAS 1.22 y 1.23

Las **HERRAMIENTAS 1.22** y **1.23** incluyen orientaciones para el monitoreo constante de los programas de equidad de género. Comprenden herramientas para el seguimiento y la evaluación, y la presentación de informes sobre los avances logrados en relación con los objetivos de género, así como orientaciones específicas sobre el monitoreo y el sostenimiento de los programas de capacitación para el desarrollo profesional con igualdad de género.

Establecer metas y monitorearlas es fundamental no solo para hacer un seguimiento de los avances, sino también para poder mostrar una explicación de por qué vale la pena invertir en materia de equidad de género. Ya sea que una empresa decida comenzar con intervenciones de género limitadas o emprender un cambio sistémico más amplio, ser capaz de mostrar no solo que las intervenciones generaron cambios para las mujeres en la empresa, sino que también provocaron cambios más integrales (en la productividad, la reducción de los costos de recursos humanos, la mejora de la dinámica del equipo, etc.) es clave para demostrar la importancia y el valor de las iniciativas de equidad de género.

## HERRAMIENTA 1.22

### Seguimiento y rendición de cuentas

- » **OBJETIVO:** Realizar un seguimiento y respaldar los avances en materia de diversidad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Capacitación.

Desarrollar estrategias para hacer un seguimiento de los indicadores, recompensar el crecimiento y promover el progreso sostenido ayudará a garantizar un control eficaz de los logros en materia de diversidad de género y a seguir mejorando.

### Seguimiento

El primer paso para desarrollar una estrategia es determinar a qué se desea dar seguimiento. En muchas intervenciones relacionadas con cuestiones de género, se tiende a controlar simplemente la manera en la que una intervención determinada afecta a las mujeres dentro de la empresa. Sin embargo, las iniciativas de género no solo buscan aumentar la cantidad de mujeres, sino que también respaldan la creación de una fuerza laboral inclusiva y con diversidad de género, que mejore la empresa en su conjunto. El seguimiento de las intervenciones en materia de género debe incluir metas de género específicas, pero también debe vincularse a objetivos más amplios de la empresa para reflejar la manera en la que los cambios en la inclusión y la diversidad de género afectan a la empresa.

Los indicadores de los programas de género deben ser específicos, medibles, acordados o con rendición de cuentas, realistas y basados en el tiempo. Todas las personas que trabajan en la empresa deben estar al tanto de las metas y comprender su función para ayudar a alcanzarlas, así como sus responsabilidades y obligaciones.

Luego, las empresas deben determinar el enfoque y la frecuencia del seguimiento. ¿De qué manera se revisarán los avances hacia las metas? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué instrumentos de medición se utilizarán? Muchos de estos instrumentos pueden utilizarse varias veces, desde la evaluación inicial hasta el seguimiento y la evaluación posteriores. A continuación, se sugiere un cronograma de seguimiento.

### Seguimiento trimestral

La recopilación recurrente de los datos debe incluir los siguientes componentes:

- Contratación: Proporciones de género entre los postulantes a un empleo, las listas de candidatos preseleccionados y las nuevas contrataciones.
- Ascensos: Proporciones de género en los ascensos a puestos con postulantes calificados de ambos sexos.
- Proporciones de género en las solicitudes de teletrabajo y estado de las solicitudes de teletrabajo.
- Porcentaje de mujeres en cada nivel de personal y en cada descripción de puesto.

## Seguimiento anual

El seguimiento anual debe incluir los siguientes componentes:

- Auditoría de género abreviada: Incluir una selección de las preguntas que figuran en la auditoría de género inicial, según las prioridades corporativas, además de una revisión del entorno físico.
- Estudio de seguimiento de la brecha salarial: Usar los mismos indicadores que en la auditoría original y evaluar el cambio.
- Revisión de los materiales de contratación y los anuncios de empleo, y de las metas relativas a la representación de las mujeres en las listas de preselección.
- Revisión de las evaluaciones de desempeño: Realizar un seguimiento de los cambios en los ICD relacionados con el género.
- Seguimiento de la cantidad, la frecuencia y la asistencia a las actividades de capacitación relacionadas con el género.
- Seguimiento de los reportes de acoso sexual y del uso de los servicios de defensoría.
- Revisión de la aceptación de las modalidades de trabajo flexible, desglosada por género.
- Revisión de la aceptación de los programas de mentoría y desarrollo profesional, desglosada por género.
- Seguimiento adicional para cumplir con la Iniciativa Mundial de Presentación de Informes.

## Seguimiento bienal

- Repetición de la auditoría de género completa.

Una vez que se haya determinado el enfoque del seguimiento y establecido el programa, el siguiente paso es definir las responsabilidades en la presentación de informes para cada uno de los indicadores. Luego, se deben asignar las unidades correspondientes, designar los instrumentos de medición específicos que se utilizarán, estipular el formato de la presentación de los resultados y fijar un cronograma para la finalización. El grupo de trabajo sobre igualdad de género, dirigido por el promotor de la equidad de género, debe encargarse de recopilar todos los resultados.

Después de reunir toda la información, el grupo de trabajo sobre equidad de género debe revisar y analizar los datos para identificar formas de mejorar y mantener los resultados positivos. El grupo de trabajo podría encargarse de esta tarea por su cuenta o podría decidir la contratación de un consultor experto para que colabore con esta tarea.

Se debe revisar la rendición de cuentas de todos los indicadores analizados anteriormente: ¿Los jefes de equipo responsables conocen los avances que intentan lograr y están capacitados al respecto? ¿Qué tipos de mecanismos de rendición de cuentas específicos existen? Por ejemplo, ¿se analizan los resultados durante las evaluaciones del desempeño? ¿Los resultados se vinculan con las bonificaciones?

Además, en el proceso de seguimiento, se debe determinar si los incentivos están a disposición para que los equipos y sus gerentes respalden la inversión continua en el progreso y fomenten una sensación de beneficio y logro compartidos.

## HERRAMIENTA 1.23

### Monitorear y sostener los programas de capacitación para el desarrollo profesional con equidad de género<sup>176</sup>

- » **OBJETIVO:** Monitorear y sostener los programas de capacitación.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Capacitación.

Muchas empresas abordarán los desafíos y las oportunidades de aumentar la diversidad de género mediante la incorporación de oportunidades de capacitación para el personal. Con el fin de garantizar que los programas de capacitación tengan resultados satisfactorios, las empresas deben monitorearlos y asegurarse de que continúen satisfaciendo las necesidades del personal y contribuyendo a los objetivos de diversidad de género. Independientemente del tipo de capacitación que se ofrezca (habilidades duras o blandas), es necesario evaluar la capacitación para determinar si contribuye a los objetivos de diversidad de género de la organización y de qué manera lo hace.

#### Monitorear

A fin de monitorear la eficacia de los programas de capacitación, las empresas deben centrar sus esfuerzos de seguimiento de tres maneras:

- **Monitoreo a nivel de toda la empresa:** Debe realizarse un monitoreo cualitativo y cuantitativo durante toda la capacitación. Los materiales que se entregan en la capacitación deben integrarse a los ICD corporativos. En algunos casos, esto puede requerir un rediseño de los ICD o la incorporación de nuevos ICD a las estructuras existentes. La integración de los documentos que deben entregarse en la capacitación a los indicadores de desempeño formales facilita el proceso de monitoreo. Estos sistemas de monitoreo facilitan la medición de los avances en los objetivos de género, como la cantidad de mujeres ascendidas a niveles directivos en el transcurso del año.
- **Monitoreo informal, caso por caso, del desarrollo de los participantes:** Los gerentes/ supervisores de los participantes de la capacitación deben proporcionar información cualitativa sobre el desarrollo, de manera formal e informal. Como mínimo, los gerentes deben proporcionar comentarios sobre la retención y la aplicación de los materiales que deben entregarse durante la capacitación mientras realizan las revisiones del desempeño. Estos comentarios respaldarán los datos de monitoreo que registra el departamento de recursos humanos. Además, es una forma de aumentar el nivel de rendición de cuentas de los gerentes para garantizar la retención y la aplicación del aprendizaje.
- **Monitoreo del programa:** Es importante realizar un monitoreo continuo de los programas de capacitación. Esto garantiza que la capacitación ofrecida continúe satisfaciendo las necesidades de los participantes, las cuales pueden cambiar con el paso del tiempo. El uso de formularios integrales para hacer comentarios sobre los programas y el monitoreo de los sistemas de ejecución permiten tener un mejor control sobre el contenido y ayudan a identificar los tipos de cambios necesarios para garantizar que los módulos de aprendizaje sigan siendo pertinentes.

<sup>176</sup> The Humphrey Group desarrolló esta herramienta.

## Sostener

Mantener, internalizar y desarrollar las habilidades aprendidas es una inversión esencial en la capacitación. La forma más fácil de garantizar la sostenibilidad de las habilidades es crear puntos de contacto múltiples que se refuercen mutuamente.

- **Gerentes/supervisores:** Deben desempeñar un papel central para reforzar los nuevos aprendizajes. Esto implica que deben comprender el contenido del programa para que puedan ayudar a los participantes a aplicar las habilidades aprendidas. La capacitación en liderazgo inclusivo ayuda a preservar los beneficios de la capacitación en habilidades blandas.
- **Sistemas de refuerzo:** Los programas formales de mentoría/patrocinio ayudan a reforzar el aprendizaje y contribuyen a mantener los avances. Brindan a los participantes la oportunidad de probar y revisar las habilidades aprendidas. Estos programas también proporcionan una valiosa exposición a los responsables de la toma de decisiones en puestos superiores, que podrían abogar en nombre de sus aprendices en el futuro.
- **Oportunidades continuas para establecer redes de contactos a nivel local, regional y mundial:** Estas oportunidades permiten la interacción continua entre los participantes mucho después de que la capacitación haya finalizado. Son particularmente importantes para el desarrollo de las habilidades duras y blandas, ya que permiten compartir las mejores prácticas, las enseñanzas aprendidas y los comentarios. Las cumbres de líderes con alto potencial brindan oportunidades similares para continuar las conversaciones sobre el aprendizaje y, al mismo tiempo, reconocer los logros de las mujeres exitosas.
- **Participación de la comunidad:** La tensión entre la vida personal y la vida profesional suele crear obstáculos para el progreso profesional de las mujeres. Involucrar a la comunidad a través de la educación en los tipos de programas que se ofrecen puede reducir esta tensión. Aquí se debe hacer hincapié en la capacitación relacionada con las habilidades duras que no concuerdan con las funciones tradicionales de la mujer, las habilidades de liderazgo y la capacitación en materia de comunicación. Incluir a la comunidad en estos temas puede ayudar a garantizar el encuadre adecuado, según el contexto local.
- **Comentarios externos:** Interactuar con la comunidad ayuda a crear un circuito de información. De esta manera, la participación de la comunidad se vincula claramente con la utilidad neta, lo que demuestra la justificación económica de la inversión. Las empresas pueden ofrecer talleres sobre las habilidades blandas relacionadas con temas como la inclusión, el liderazgo y la capacitación en comunicación en las escuelas locales, como parte de sus iniciativas de inversión en la comunidad. Al hacerlo, empoderan a las personas que podrían trabajar en la empresa con las habilidades necesarias para tener éxito si son contratadas en el futuro.

## Recursos seleccionados para lecturas adicionales

### Las mujeres en los directorios

- Australian Institute of Company Directors, [Checklist for Assessing Board Composition](#), Sydney: AICD, 2016.
- International Corporate Governance Network, [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#), London: ICGN, 2013.
- [Paradigm for Parity](#), Paradigm for Parity Coalition.
- PwC and WIM (UK), [Mining for Talent: A Review of Women on Boards in the Mining Industry](#), 2012–2014, London: PWC, 2015.
- PwC and WIM (UK), [Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM \(UK\) and PwC](#), London: PWC, 2013.

### Las mujeres en los niveles directivos

- Centre for Women in Politics and Public Leadership, [The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources](#), Ottawa: Carlton University, 2012.

### Las mujeres en la fuerza laboral

- American Chamber of Commerce in France and BIAC, [Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend](#), Paris: BIAC, 2012.
- Barclay, Mary Anne; Pattenden, Cath; Brereton, David; Beach, Ruth; Drinkwater, Diana; Kemp Deanna; Parmenter, Joni; and Phillpot, Sokar, [“Female mining engineering and minerals processing students: career drivers, expectations and perceptions,”](#) in *Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry*, Forrest ACT: Minerals Council of Australia, 2007.
- Bohnet, Iris, [What Works: Gender Equality by Design](#), Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Giannelos, Ioannis et al., [Business Case to Increase Female Employment in Transport](#), European Commission, 2018.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; and Sherbin, Laura, [“How Women Drive Innovation and Growth,”](#) *Harvard Business Review*, August 2013.
- IFC, [SheWorks Knowledge Report: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace](#), Washington, DC: IFC, 2017.
- IFC, [Investing in Women’s Employment: Good for Business, Good Development](#), Washington, DC: IFC, 2013.

- IFC and Lonmin, [Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce](#), Washington, DC: IFC, 2009.
- International Labour Organization, [Manual for Gender Audit Facilitators](#), Geneva: ILO, 2012.
- International Training Centre of the ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), Brussels: European Commission, 2008.
- Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#), cited June 2022.
- Minerals Council of Australia et al., [Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry](#), Canberra: Minerals Council of Australia.
- Schomer, Inka, and Hammond, Alicia, [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches](#), ESMAP Paper, Washington, DC: World Bank, 2020, 12.
- Women in Mining Canada, [Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers](#), November 2016.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, [Gender Strategy Toolkit](#), Sydney: Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, [How to Set Gender Diversity Targets](#), Sydney: Commonwealth Government of Australia, 2013.

## Políticas laborales que contemplan la situación familiar

- Australian Human Rights Commission, ["Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers,"](#) Sydney: Australian Human Rights Commission, 2015.
- Australian Human Rights Commission, [Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies](#), Canberra: Australian Government, 2013.
- Clair, Judy et al., ["The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers,"](#) *Harvard Business Review*, 2016.
- IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), Washington, DC: IFC, 2019.

## Bibliografía

- 100 Resilient Cities, [The Power of Women's Leadership in Building Urban Resilience](#), New York, NY: 100 Resilient Cities, 2018.
- Adema, Willem et al., [Enhancing Women's Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries](#), Paris: OECD, 2014.
- Adler, Roy, ["Women in the Executive Suite Correlate to High Profits,"](#) *Harvard Business Review*, January 2001.

- Al Fadli et al., "[Board Gender Diversity and CSR Reporting: Evidence from Jordan](#)," *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 13(3), 2019, 29-52.
- Allen, Heather, [Approaches for Gender-Responsive Urban Mobility](#), GIZ, 2018.
- Allen, Tammy et al., "[The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry and Future Research Agenda](#)," *Journal of Vocational Behavior* 51 (August 1997): 70-89.
- American Chamber of Commerce in France and BIAC, *Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, Paris: BIAC, 2012.
- Anderson, Bruce M., "[To Hire More Women - Make This One Simple Change](#)," LinkedIn, 2019.
- Andrew, Alison; Cattan, Sarah; Dias, Monica Costa et al., [How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?](#), Institute for Fiscal Studies, 2020.
- Australian Human Rights Commission, [Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies](#), Canberra: Australian Government, 2013.
- Australian Human Rights Commission, "[Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers](#)," Sydney: Australian Human Rights Commission, 2015.
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency, [Gender Strategy Toolkit](#), Sydney: Australian Government, 40.
- Baskin, Elizabeth, "[Five Ways Companies Can Help Mothers Struggling with Remote Work](#)," *Forbes*, March 2021.
- Beheshti, Naz, "[Improve Workplace Culture with a Strong Mentoring Program](#)," *Forbes*, 2019.
- Berdahl, Jennifer L., and Moon, Sue H., "[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving](#)," *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 341-66.
- Bohnet, Iris, *What Works: Gender Equality by Design*, Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Brescoll, Victoria L.; Dawson, Erica; and Uhlmann, Eric Luis, "[Hard Won and Easily Lost: The Fragile Status of Leaders in Gender-Stereotype-Incongruent Occupations](#)," *Psychological Science* 21, no. 11 (2010): 1640-42.
- Buallay, Amina; Hamdan, Reem; Barone, Elisabetta; and Hamdan, Allam, "[Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting](#)," *Int J Fin Econ*, 2020, 1-14.
- Bukowski, Thomas, "[Women and PPE: Finding the Right Fit](#)," *Safety and Health Magazine*, 2014.

- Butler, Adam, and Skattebo, Amie, "[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings](#)," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, no. 4 (2004): 553–64.
- Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women and Verité, *Gender Equality Principles*, 2008.
- Catalyst, "Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside," New York, 2014.
- Catalyst, "[Women in Energy: Quick Take](#)," 2016.
- Catalyst, "[Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take](#)," 2020. Cited Feb 12, 2021.
- CARE International, *Final CARE International Gender Equality Policy*, June 2018, cited Nov 6, 2020.
- Centre for Women in Politics and Public Leadership, *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources*, Ottawa: Carlton University, 2012.
- Clair, Judy et al., "[The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers](#)," *Harvard Business Review*, 2016.
- Cohen, Rona; Mrtek, Marsha; and Mrtek, Robert, "[Comparison of Maternal Absenteeism and Infant Illness Rates Among Breast-feeding and Formula-feeding Women in Two Corporations](#)," *American Journal of Health Promotion*: November/December 1995, Vol. 10, No. 2, pp. 148-153.
- Coltrane, Scott et al., "[Fathers and Flexibility Stigma](#)," *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 279–302.
- Committee on Environmental Health, "[Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn](#)," *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, October, 1997.
- Correll, Shelley J. et al., "[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)" *American Journal of Sociology*, 2007.
- Deloitte, *Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative*, Deloitte, 2016.
- Deloitte, *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, Deloitte, 2015.
- Deloitte and BIAC, "Putting All Our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results," Paris: Deloitte, 2014.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine; and Meane, Mary C., "[A Business Case for Women](#)," *McKinsey Quarterly*, September 2008.
- Diamond, Tara, "The Rise of Flexible Work in the Resources Industry," Carlton Victoria: AusIMM, 2016.
- Dorman, Sandra C., and Boudreau-Larivière, Céline, "[Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace](#)," Sudbury: Laurentian University, 2012.

- Dunlea, Jonathan et al., "[Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility](#)," Melbourne: PwC, 2015.
- Egan, Mark; Matvos, Gregor; and Seru, Amit, "[When Harry Fired Sally: The Double Standard in Punishing Misconduct](#)," NBER, 2017.
- Ellingrund, Kweilind, and Segel, Liz Hilton, "[COVID-19 Has Driven Millions of Women out of the Workforce. Here's How to Help them Come Back](#)", Fortune.com, 2021.
- European Commission Network to Promote Women in Decision-Making in Politics and the Economy, "Working Paper: How to Engage Senior Men to Promote Women to Senior Decision-Making positions in their Organizations," Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012.
- EY, "[Could Gender Equality be the Innovation Boost Utilities Need?](#)," 2019.
- EY, "[Gender diversity is good for energy companies, but happening at a 'glacial pace'](#)," Aug 30, 2016.
- Fisher, Randal, "[The Need for Unique Women's PPE](#)", *Safety and Health*, 2020.
- Gabriel, Allison S.; Robertson, Daron; and Shockley, Kristen, "[Research: Cameras On or Off?](#)" *Harvard Business Review*, Oct 2021.
- Gaucher, Danielle; Friesen, Justin; and Key, Aaron, "[Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#)," *Journal of Personality and Social Psychology* 101.1 (2011): 109-28.
- Ghavami, Negin, and Peplau, Letitia Anne, "[An Intersectional Analysis of Gender and Ethnic Stereotypes: Testing Three Hypotheses](#)," *Psychology of Women Quarterly* 37, no. 1 (2012): 113-27.
- Giannelos, Ioannis et al., [Business Case to Increase Female Employment in Transport](#), European Commission, 2018.
- Global Women in Science, [Mentoring Agreement Template](#), cited June 2022.
- Goldin, Claudia, and Rouse, Cecilia, "[Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians](#)," *The American Economic Review* 90, no. 4 (2000): 715-41.
- Government of South Africa, [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](#), 2015, 11-16.
- GRI and IFC, [Embedding Gender in Sustainability Reporting—A Practitioner's Guide](#), Washington, DC: IFC, 2009.
- Gupta, Alisha Haridasani, "[It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In](#)," *New York Times*, April 14, 2020.
- Harvey, Jeannie, and Morris, Patricia, [The Gender Audit Handbook](#), Washington, DC: InterAction, 2010.

- Hebl, Michelle R.; Foster, Jessica Bigazzi; Mannix, Laura M. et al., "[Formal and Interpersonal Discrimination: A Field Study of Bias Towards Homosexual Applicants](#)," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002.
- Heilman, Madeline E., and Haynes, Michelle C., "[No Credit Where Credit Is Due](#)," American Psychological Association, 2005.
- Heilman, Madeline E., and Okimoto, Tyler G., "[Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? The Implied Community Deficit](#)," *Journal of Applied Psychology* 92, no. 1 (2007): 81–92.
- Heilman, Madeline E. et al., "[Penalties for Success: Reactions to Women Who Succeed at Male Gender-Typed Tasks](#)," *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 416–27.
- Hire, "[How to Create a Women's Mentorship Program in your Company](#)", cited June 2022.
- Hire for Talent, "[4.3 How to Write an Inclusive Job Posting](#)," cited January 2023.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; and Sherbin, Laura, "[How Women Drive Innovation and Growth](#)," *Harvard Business Review*, August 2013.
- Hogan Lovells, "[Personal Protective Equipment for Women Miners](#)", 2015.
- Human Rights Campaign, "[Best Places to Work for LGBTQ+ Equality 2022](#)."
- IDB, [Relationship between Gender and Transport](#), 2016.
- IEA, [Energy and Gender: A Critical Issue in Energy Sector Employment and Energy Access](#), cited Feb 12, 2021.
- IFC, [Gender Supplement: Guide to Training: Setting the Standard for the Design, Delivery, and Evaluation of Learning Programs in Emerging Markets](#), Washington, DC: IFC, 2020.
- IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), Washington, DC: IFC, 2019.
- International Corporate Governance Network, [ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards](#), London: ICGN, 2016.
- International Labour Organization, [Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality](#), Geneva: ILO, 2015.
- ILO, [Improving Gender Diversity in Company Boards](#), 2019.
- IRENA, [Renewable Energy: A Gender Perspective](#), IRENA: Abu Dhabi, 2019, 10.
- Irish Congress of Trade Unions, [Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit](#), Dublin: ICTU.
- International Training Centre of the ILO, [Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance](#), Brussels: European Commission, 2008.
- Kennedy, Rachael, "[Women can drive the Moscow Metro for the first time in years as Russia overturns job ban](#)," Euronews.com, 2021.

- Khalifé, Carole, [“How to Support your Pregnant Employees”](#), LinkedIn, 2016.
- Lean In, [Welcome to the 50 Ways to Fight Bias Digital Program](#), cited June 2022.
- Lewis, Katherine Reynolds, [“Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity,”](#) *Working Mother Magazine*, Issue 45, June-July 2017.
- Macdonald, Catherine, [The Role of Gender in the Extractive Industries](#), Helsinki: UNU-Wider, 2017.
- McKinsey & Company, [Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future](#), Paris: McKinsey & Co., 2008.
- McKinsey & Company, [Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen](#), Paris: McKinsey & Co., 2011.
- McKinsey & Co and Lean In, [Women in the Workplace 2016](#), 2016.
- McKinsey & Co and Lean In, [Women in the Workplace 2017](#), 2017.
- McKinsey & Co and Lean In, [Women in The Workplace 2019](#), 2019.
- McKinsey & Co and Lean In, [Women in The Workplace 2020](#), 2020.
- McLaren, Samantha, [“6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home”](#), LinkedIn, August 2020.
- McLaren, Samantha, [“How to Create a Diverse Talent Pipeline: 4 Tips from Shopify, PowerToFly and Vrbo”](#), LinkedIn, 2019.
- McPherson, Miller; Smith-Lovin, Lynn; and Cook, James, [“Birds of a Feather: Homophily in Social Networks,”](#) *Annual Review of Sociology*, 2001.
- Meakin, Lucy, [“Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight,”](#) *Bloomberg Business Week*, July 31, 2017.
- Minerals Council of Australia, [“Case Study—Boddington Hot Seaters,”](#) cited 2018.
- Mohapatra, Aditi, and Gula, Lauren, [“Women’s Empowerment Principles: Turning a Decade of Lessons into Ambitious Business Action,”](#) BSR, March 2020.
- Mohr, Tara Sophia, [“Why Women Don’t Apply for Jobs Unless They’re 100% Qualified,”](#) *Harvard Business Review*, 2014.
- Moodie, Alison, [“Why Employers Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire,”](#) *The Guardian*, 7 Nov 2016.
- NASDAQ, [“NASDAQ to Advance Diversity through New Proposed Listing Requirements,”](#) Dec 1, 2020.
- National Women’s Law Center, [Salary Range Transparency Reduces the Wage Gap](#), January 2020.

- Neal, Stephanie; Boatman, Jazmine; and Miller, Linda, [Women as Mentors: Does She or Doesn't She?](#), DDI, cited June 2022, 5.
- O'Donnell, Raii, ["How to Create a Mentorship Program \(and Why You Should\)"](#), Workest by Zenefits, 2019.
- OECD, [Background Report: Conference on Improving Women's Access to Leadership](#), Paris: OECD, 2016.
- Office on Women's Health, [Business Case for Breastfeeding](#), US Department of Health and Human Services, 2014.
- PwC, [Empowering the Third Billion: Women and the World of Work](#), San Francisco: PwC, 2012.
- Reilly, Kate, ["6 Ways to Successfully Signal Your Company's DEI Commitment in a Job Posting,"](#) LinkedIn.
- Rivera, Lauren A., ["Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms,"](#) *American Sociological Review*, 2012.
- Riordan, C. M., ["Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions,"](#) in G. R. Ferris, ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19 (Greenwich, CT: JAI Press, 2000), 131–73.
- Rudman, Laurie A., and Mescher, Kris, ["Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?"](#) *Journal of Social Issues* 69, no. 2 (2013): 32–40.
- Rudman, Laurie A.; Moss-Racusin, Corinne A.; Glick, Peter; Phelan, Julie E., ["Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory,"](#) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2012.
- Sammer, Joanne, ["Support for New Parents can Keep Employees Onboard,"](#) Society for Human Resource Management, 2019.
- Sanders, Melanie et al., [The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement](#), Bain and Company, 2016.
- Schomer, Inka, and Hammond, Alicia, [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches](#), ESMAP Paper, Washington, DC: World Bank, 2020, 12.
- Sodexo, ["Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It"](#), cited June 2022.
- Sumpter, Dana, and Zanhour, Mona, ["3 Ways Companies can Retain Working Moms Right Now"](#), *Harvard Business Review*, November 2020.
- Thornton, Alex, ["COVID-19: How Women are Bearing the Burden of Unpaid Work"](#), World Economic Forum 2020.

- Tinkler, Justine; Jun Zhao; Yan Li et al., "[Honorary Whites? Asian American Women and the Dominance Penalty](#)," *Socius: Sociological Research for a Dynamic World* 5 (April 4, 2019).
- Transport for London, "Personal Protective Equipment for Women" and "[TfL Reveals Its First Ever Women's Safety Clothing Range](#)," 2015.
- Uhlmann, Eric Luis, and Cohen, Geoffrey L. "[Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination](#)," *Psychological Science* 16, no. 6 (2005): 474–80.
- UK Government, *Gender Pay Gap Reporting: Overview*, updated 25 March 2020.
- Vozza, Stephanie, "Mentorship Programs for Women: Advancing Your Employees and Your Business", Mastercard, 2019.
- Walberg, Rebecca, "[How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas and Tokenism](#)," *Financial Post*, October 6, 2014.
- Wagner, Heidi; Kim, Angella; and Gordon, Linsey, "[Relationship between Personal Protective Equipment, Self-Efficacy, and Job Satisfaction of Women in the Building Trades](#)," October 2013, *Journal of Construction Engineering and Management* 139(10).
- Weisshaar, Katherine, "[From Opt Out to Blocked Out: The Challenges for Labor Market Re-Entry after Family-Related Employment Lapses](#)," American Sociological Association, 2018.
- Wellbeing of Women, "[Over 600 employers sign The Menopause Workplace Pledge](#)," Wellbeing of Women, cited Jan 2023.
- Western Sydney University (WSU), [Gender Equality Policy](#), WSU, 2017.
- Williams, Joan, and Dempsey, Rachel, *What Works for Women at Work*, New York: NYU Press, 2014.
- Women in Mining Canada, [Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers](#), Toronto: WIM Canada, 2016, 7.
- Wong, Kristin, "[Want to Close the Pay Gap? Pay Transparency will Help](#)," *New York Times*, January 20, 2019.
- Workplace Gender Equality Agency (Government of Australia), [The Business Case for Gender Equality](#), 2018.
- ZipRecruiter, "[Removing these Gendered Keywords gets you more Applicants](#)," Sept 19, 2016.

Para obtener más información, póngase en contacto con Adriana Eftimie ([aeftimie@ifc.org](mailto:aeftimie@ifc.org)) o Katherine Heller ([kheller@ifc.org](mailto:kheller@ifc.org)), o visite [commdev.org/infra-gender-toolkit](http://commdev.org/infra-gender-toolkit).