



**SET DE
HERRAMIENTAS 1:**

PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

INCREMENTANDO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, DESDE LA FUERZA LABORAL HASTA EL DIRECTORIO



UMBRELLA FACILITY
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY
WORLD BANK GROUP

Canada



CommDev
Enhancing benefits to communities



IFC

**Corporación
Financiera Internacional**
GRUPO BANCO MUNDIAL

Creamos Mercados, Creamos Oportunidades

© Corporación Financiera Internacional 2018. Todos los derechos reservados.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433
Internet: www.ifc.org

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

INCREMENTANDO LA DIVERSIDAD DE GÉNERO, DESDE LA FUERZA LABORAL HASTA EL DIRECTORIO

Herramientas para ayudar a las compañías a cerrar las brechas de género en los directorios, la alta gerencia y la fuerza laboral



Canada





ÍNDICE

EN RESUMEN: Diversidad de género e inclusión en la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería	7
La justificación económica en favor de la diversidad de género y de la inclusión en la fuerza laboral y en la gerencia en las industrias de petróleo, gas y minería	7
SET DE HERRAMIENTAS 1: Herramientas para incrementar la diversidad de género y la inclusión en empresas de petróleo, gas y minería	20
HERRAMIENTAS 1.1-1.5: Línea de base de toda la compañía y desarrollo de estrategias	22
Herramienta 1.1: Auditoría de género	23
Herramienta 1.2: Términos de referencia para una auditoría de género	37
Herramienta 1.3: Desarrollo de la justificación económica para la diversidad de género	40
Herramienta 1.4: Establecimiento de una estrategia de equidad de género	44
Herramienta 1.5: Términos de referencia para una persona embajadora de la equidad de género	49
HERRAMIENTAS 1.6-1.8: Diversidad de género e inclusión en los directorios	53
Herramienta 1.6: Evaluación del directorio respecto de la diversidad de género	54
Herramienta 1.7: Lista de control para desarrollar una evaluación de diversidad de género en el directorio	56
Herramienta 1.8: Lista de control para monitorear y mantener directorios con diversidad de género	58
HERRAMIENTAS 1.9-1.16: Diversidad de género en la alta gerencia y en el personal	60
Herramienta 1.9: Términos de referencia para un estudio sobre la brecha salarial	61
Herramienta 1.10: Revisión de los procedimientos de reclutamiento	65
Herramienta 1.11: Definición de metas de género en el reclutamiento	68
Herramienta 1.12: Lista de control de la alta gerencia para demostrar su compromiso	71

Herramienta 1.13: Desarrollo de políticas de Recursos Humanos para apoyar una fuerza laboral con diversidad de género	76
Herramienta 1.14: Desarrollo de carrera y liderazgo de las mujeres	82
Herramienta 1.15: Monitoreo, evaluación y reporte	89
Herramienta 1.16: Monitoreo y mantenimiento de programas de capacitación para el desarrollo de carrera con equidad de género	91

RECURSOS DE LECTURA ADICIONAL SELECCIONADOS **93**

TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

TABLA 1-A Resumen del Set de herramientas 1	21
TABLA 1-B Modelo de preguntas a incluir en una auditoria de género para industrias de petróleo, gas y minería	28
TABLA 1-C Modelo de preguntas a incluir en una auditoria física de género para industrias de petróleo, gas y minería	32
TABLA 1-D Transformación de los resultados de auditoría de género en acciones	34
TABLA 1-E Categorización de prioridades sobre diversidad género	46
TABLA 1-F Modelo de metas en la estrategia de equidad de género	47
TABLA 1-G Ejemplo de esquema de estrategia de equidad de género	48
TABLA 1-H Definición de metas	70
CUADRO 1-A Crece la presión de los accionistas para diversificar los directorios en la industria minera	10
CUADRO 1-B BHP Billiton lidera el camino en equilibrar las escalas de género en su fuerza laboral	13
CUADRO 1-C Monitoreo del desempeño de género como parte de los informes de sostenibilidad	59
CUADRO 1-D Definición de la brecha salarial por género	61
CUADRO 1-E ¿Sus empleados hombres y mujeres reciben igual salario por igual trabajo?	63
CUADRO 1-F El valor de las mentorías	72
CUADRO 1-G Pactos y recursos mundiales sobre igualdad de género	75
CUADRO 1-H Programa de recambio rápido de conductores en la mina de oro Boddington	80
CUADRO 1-I La asociación con The Humphrey Group ayuda a Goldcorp a desarrollar el talento femenino en su fuerza laboral	87
FIGURA 1-A Continuo de equidad de género	46

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ARPEL Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe

(PNG) BCFW Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

BIAC Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE

CEO Director General

HREOC Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades

IE Industrias extractivas

IFC Corporación Financiera Internacional

KPI Indicadores clave de desempeño

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ONG Organización no gubernamental

PBI Producto bruto interno

PDK Proyecto de Desarrollo Kecamatan

PGM Petróleo, gas y minería

PNG Papúa Nueva Guinea

ROI Retorno sobre la inversión

RRHH Recursos Humanos

SDX Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)

SEC Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

STEM Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

TdR Términos de referencia

VIH Virus de inmunodeficiencia humana

WGEA Agencia Australiana de Igualdad de Género

NORMA DE DESEMPEÑO DE IFC APLICABLE

Norma de Desempeño 2. Trabajo y condiciones laborales

Esta norma trata de las condiciones de trabajo, la protección de la fuerza laboral, la seguridad y la salud ocupacional, los trabajadores contratados por terceros y los que son parte de la cadena de abastecimiento. En lo que respecta al género, promueve la no discriminación y la igualdad de oportunidades, la salud y la seguridad de la fuerza laboral y la protección de trabajadores potencialmente vulnerables. Se aplica al personal contratado directamente por el cliente (trabajadores directos), a trabajadores contratados por terceros para realizar trabajos relacionados con los procesos centrales al negocio del proyecto durante un tiempo considerable (trabajadores contratados), así como también a los trabajadores contratados por los proveedores principales del cliente (trabajadores de la cadena de abastecimiento).

EN RESUMEN: Diversidad de género e inclusión en la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería

Las industrias de petróleo, gas y minería (PGM) tradicionalmente han sido el dominio de hombres. De acuerdo con un estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers, las mujeres representan solo el 10 % de la fuerza laboral de la minería en el mundo y ocupan solo un 5 % de los cargos dentro de las 500 compañías mineras más importantes¹.

A pesar de una creciente evidencia de los beneficios tanto a nivel empresarial como de desarrollo —y claras justificaciones económicas— generados por el incremento de la diversidad de género y la inclusión a todo nivel en las empresas de petróleo, gas y minería, la representación de las mujeres en la fuerza laboral de estas industrias sigue siendo minoritaria.

El Set de herramientas 1 presenta la justificación económica para mejorar la diversidad de género en la fuerza laboral, en la gerencia y en el liderazgo en las industrias PGM, desde el directorio y los ejecutivos de nivel C hasta el pozo de extracción. Incluye herramientas para ayudar a las empresas a:

- Evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades para incrementar la participación de las mujeres.
- Mejorar la equidad de género en el reclutamiento, la retención y la promoción de los empleados.
- Monitorear y evaluar las iniciativas y promover la sostenibilidad.

LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA EN FAVOR DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO Y DE LA INCLUSIÓN EN LA FUERZA LABORAL Y EN LA GERENCIA EN LAS INDUSTRIAS DE PETRÓLEO, GAS Y MINERÍA

Esta sección presenta los argumentos que respaldan la diversidad de género en todos los niveles de la fuerza laboral en PGM, comenzando desde los más altos.

El valor de los directorios con diversidad de género

Los directorios con diversidad de género proporcionan varios beneficios a las empresas de PGM. Un mayor equilibrio de integrantes entre hombres y mujeres, además de aportar una gama completa de destrezas y experiencias complementarias, agrega un valor significativo, tal como se destaca a continuación:

- **Mayor rentabilidad:** Está demostrado que el aumento en la diversidad de género en los directorios se correlaciona con mejoras en el desempeño, en la rentabilidad y en un crecimiento en la confianza

¹ PwC, *Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM (UK) and PwC* [Minería de talentos: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera] de WIM (UK) y PwC, London: PwC, 2013, 4.

de los inversionistas. En 2014, la ONG Catalyst observó que en una amplia gama de empresas, las que tenían miembros mujeres en sus directorios tienen un mayor retorno sobre el capital, las ventas y el capital invertido². Otro estudio, realizado por la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Francia y el Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE (BIAC), reveló que entre las 500 compañías estadounidenses incluidas en la lista Fortune, las que tenían el número más alto de mujeres dentro de sus directorios tuvieron un mejor desempeño, en términos de 53 % más de retorno sobre el capital, en comparación con las que contaban con menos integrantes mujeres.³

- **Mejor desempeño del directorio:** Los directorios con una mayor diversidad e inclusión de género muestran una mayor transparencia, una gobernabilidad mejorada y más eficiente —en relación con la cantidad de tiempo destinado a funciones de auditoría y gobernabilidad y a la presencia de procedimientos más efectivos— y una mayor colaboración e inclusión⁴. Una mayor diversidad de género en los directorios aumenta el cumplimiento de las regulaciones y convenciones nacionales e internacionales, y fortalece la transparencia corporativa frente al público⁵.

Esta diferencia en el desempeño puede que se origine en los distintos estilos de liderazgo entre hombres y mujeres o en los modos diferentes en que hombres y mujeres asumen sus cargos en los directorios. Mientras que los hombres son contratados muchas veces a través de redes formadas en sectores académicos, sociales y profesionales, las mujeres carecen de acceso a esos círculos. El sentido de pertenencia y de responder frente a estas redes puede hacer que los hombres sean menos propensos a exigir que sus colegas rindan cuentas de su desempeño o a confrontarlos, mientras que las mujeres tienen menos reservas al respecto⁶.

“Las organizaciones que [tienen una mayor diversidad de géneros] están observando mejores resultados financieros porque las fuentes de donde se abastecen de talentos son mucho más amplias y, por ende, acceden a un nivel de conocimientos más profundos y potencian esos recursos en toda la cadena de valor del negocio para obtener mejores resultados comerciales... Las organizaciones con oferta de talentos más diversos, especialmente en los niveles sénior, manifiestan una cultura de trabajo abierta, basada en méritos y racionalidad en la toma de decisiones que beneficia al resultado final”.

Fuente: AmCham France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género].

² Deloitte, “Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative” [Hacia la paridad de género: Iniciativa mujeres en los directorios], 2016, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/toward-gender-parity-women-on-boards-initiative.html>.

³ American Chamber of Commerce in France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], Paris: BIAC, 2012, 8.

⁴ Consulte: Rebecca, Walberg, “How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas of Tokenism?” [¿Cómo mejorar la diversidad en el directorio sin recurrir al mero formulismo de las cuotas?] *Financial Post*, October 6, 2014; Workplace Gender Equality Agency, “The Business Case for Gender Equality” [La justificación económica de la igualdad de género], Canberra: Australian Government, 2013; IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes], Washington, DC: IFC, 2016, 15.

⁵ GRI y IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner’s Guide* [Integrar el género en los informes de sostenibilidad – Guía de trabajo], Washington, DC: IFC, 2009, 5.

⁶ Walberg, “How to Improve Boardroom Diversity without Resorting to Quotas of “Tokenism?” [¿Cómo mejorar la diversidad en el directorio sin recurrir al mero formulismo de las cuotas?].

- **Mayor atractivo para las mujeres:** Existe una correlación positiva entre la cantidad de mujeres a nivel de directorio en una industria y el grado de atracción que las mujeres sienten por esa industria. Entonces, contar con más mujeres en los directorios también puede servir para que las empresas aprovechen los beneficios de una mayor diversidad de género⁷. Esto puede deberse a la presencia y disponibilidad de mentoras, y al hecho de que las mujeres perciben una mayor probabilidad de reconocimiento y crecimiento cuando la diversidad de género se ejemplifica en el directorio de manera pública y prominente⁸.
- **Mayor interés de los inversionistas y creciente demanda de directorios con diversidad de género:** Cada vez más, los inversores de todo el mundo están exigiendo a las compañías que sean más transparentes a la hora de mostrar sus esfuerzos para conformar directorios con diversidad de género y en la divulgación de información relacionada con cuestiones de género. La Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) ahora exige a las compañías que informen si el comité de nombramientos “toma en consideración la diversidad al identificar a los candidatos” para los directorios, y cómo lo hace⁹. Desde 2015, el Instituto Australiano de Directores de Empresas (AICD por sus iniciales en inglés) ha abogado para que los directorios estén formados por mujeres al menos en un 30 % y ha reclamado a las 200 compañías principales de la Bolsa de Valores de Australia (ASX) que cumplan con esta meta para 2019. A partir de 2010, el consejo de gobernabilidad empresarial de la ASX

“Las 20 primeras organizaciones dentro de la categoría de mejores compañías para líderes de BusinessWeek tienen el doble de posibilidades de contar con más mujeres en puestos de liderazgo sénior”.

Fuente: BusinessWeek Online, “Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills” [Lideresas: La dura verdad sobre las destrezas blandas].

solicita a las empresas que establezcan en sus informes anuales los objetivos de género, el avance en el cumplimiento de esos objetivos y la proporción de diversidad de género entre los miembros de su directorio y alta gerencia, o bien que brinden una explicación de por qué no incluyen esa información¹⁰. Este enfoque no está limitado a la diversidad en los directorios. De hecho, algunos índices sobre responsabilidad empresarial, liderazgo de mujeres y diversidad de género en empresas, como Calvert Responsible Index Series, Pax Global Women’s Leadership Index, Pax Ellevest Global Women’s Index Fund, y la aplicación BUY UP permiten a los inversionistas utilizar diversas métricas clave relacionadas con diversidad de género y liderazgo, como criterios para sus inversiones.

⁷ Center for Women in Politics and Public Leadership, “The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources” [El sendero hacia adelante: Crear liderazgos inclusivos de género en la industria minera y de los recursos], Ottawa: Carlton University, 2012, 30.

⁸ AmCham France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 15.

⁹ Willem Adema et al, “Enhancing Women’s Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries” [Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres a través de emprendedurismo y liderazgo comercial en países de la OCDE], Paris: OECD, 2014, 26.

¹⁰ Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective” [Mujeres en el directorio: Una perspectiva mundial], Deloitte: 2015, 8.

CUADRO 1-A Crece la presión de los accionistas para diversificar los directorios en la industria minera

El interés y la presión cada vez mayor de los inversionistas sobre contar con directorios con diversidad de género está comenzando a tener ramificaciones concretas para las empresas que están quedando a la zaga.

Por ejemplo, en 2017, el fondo de inversiones Hermes EOS, que opera por \$330 400 millones, estableció una política para votar en contra de cualquier inversión en compañías del FTSE 100 cuyos directorios tengan menos del 25% de mujeres y que carezcan de un “plan creíble para aumentar el número de mujeres”. El 11 de abril de 2017, se informó que el grupo de asesoría en pensiones Hermes EOS estaba impulsando a sus accionistas a considerar al actual presidente de Rio Tinto, Jan du Plessis, responsable no solo de la falta de diversidad de género (actualmente 3 de 14 miembros, es decir 21%), sino también de la ausencia de un plan creíble para abordar la cuestión de la diversidad.

No obstante, los directorios de las compañías del índice FTSE 100, en promedio, tienen un 26,7% de directoras —como resultado de la meta fijada por el gobierno del Reino Unido de contar con una representación femenina del 25% en los directorios de las empresas FTSE 100 para 2015—. Recientemente, el gobierno aumentó esta meta al 33% para 2020. Rio Tinto, hasta ahora, no ha respondido públicamente a este desafío¹².

El valor de una mayor diversidad de género en la alta gerencia

Al igual que sucede en los directorios con mayor diversidad de género, existe una cantidad de razones que respaldan que es positivo contar con una mayor diversidad en la alta gerencia.

- **Mejor desempeño financiero:** De acuerdo con Deloitte y BIAC, existe una correlación entre una mayor diversidad de género en la alta gerencia y un aumento en los ingresos por ventas, clientes, participación en el mercado, retorno sobre el capital, retorno operativo y en el precio de las acciones, particularmente, en los países desarrollados¹¹. Un estudio de McKinsey en 101 compañías de todo el mundo, demostró que las empresas con tres o más mujeres en la alta gerencia tienen mejores resultados en distintas métricas organizacionales, como “capacidad, liderazgo, orientación externa, rendición de cuentas, motivación, coordinación y control, innovación, dirección, y en ambiente laboral y en valores que generalmente se correlacionan positivamente con márgenes operativos más altos”¹³. Y el estudio de la Cámara Americana de Comercio de Francia (AmCham France) revela que las compañías con una mayor diversidad de género en los equipos de alta gerencia tuvieron un mejor desempeño que aquellas con menor cantidad, en términos de un 41% más de retorno sobre el capital y de una mejora del 56% en los resultados operativos¹⁴. La conclusión final, de acuerdo con Dow Jones: “Las

¹¹ Harry Sanderson, “Rio Tinto Faces Pressure Over Lack of Female Directors”, *The Financial Times* [Rio Tinto enfrenta presiones por la falta de mujeres en sus directorios], 11 de abril de 2017.

¹² Deloitte y BIAC, “Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Una evaluación: Resultado de encuesta económica], París: Deloitte, 2014, 8.

¹³ Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger y Mary C. Meane, “A Business Case for Women” [Justificación económica de las mujeres], *McKinsey Quarterly*, September 2008, 2.

¹⁴ El estudio analizó los datos de 2007-2009 y observó una mejora del 41% en la retorno sobre el capital (22% contra 15%) y un aumento del 56% en los resultados operativos (17% contra 11%). AmCham France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 8.

probabilidades de éxito de una compañía aumentan con más mujeres ejecutivas en los niveles de vicepresidenta y directora”¹⁵.

- **Más innovación y trabajo en equipo:** Cuando están bien administrados, los equipos con amplia diversidad —no solo en términos de género— han mostrado tener un mejor desempeño que los grupos homogéneos, incluso en métricas, tales como fomento de la innovación¹⁶. Un estudio publicado por la Harvard Business Review reveló que los gerentes que escuchan las ideas de las mujeres y actúan a partir de ellas permiten una cultura “abierta a las opiniones” que capitaliza la creatividad de las mujeres. “Los líderes que están dispuestos a modificar el rumbo sobre la base de aportes de las mujeres tienen más del doble de probabilidades de aprovechar ideas innovadoras. Y los líderes que se aseguran de que cada uno de los integrantes femeninos de su equipo reciba comentarios constructivos y de apoyo tienen un 128 % más de probabilidades de descubrir ideas innovadoras”, destaca el estudio¹⁷.
- **Mejora en la gestión en toda la organización:** Un estudio que analizó los resultados a lo largo de 15 años en empresas en el índice S&P1500 reveló una serie de beneficios asociados con la presencia de mujeres en la alta gerencia, entre otros, un efecto positivo en los gerentes de ambos sexos, en todos los niveles de la empresa, así como un impacto motivador para la gerencia media a cargo de mujeres¹⁸.
- **Diversidad de estilos de liderazgo:** Un estudio de McKinsey que observó las diferencias en los estilos masculino y femenino destacó el impacto positivo que el liderazgo femenino tiene sobre el desempeño de la empresa¹⁹. Las mujeres en posiciones de liderazgo pueden tener una “mirada más previsoras” que los hombres, lo cual se manifiesta en una conducta menos volátil o riesgosa y en una mayor atención a la sostenibilidad, a la “creación de consensos y a la compasión” dentro de las empresas²⁰. Los estudios demuestran que, mientras los hombres suelen preferir trabajar con otros hombres, las mujeres son más propensas a actuar en equipo y a aplicar enfoques cooperativos que aprovechen las destrezas y los recursos de una red más amplia²¹. Un estudio realizado en Canadá en 2013 en más de 600 directorios de empresas observó que las directoras superaban a los directores en métricas de toma de decisiones,

¹⁵ Workplace Gender Equality Agency, “The Business Case for Gender Equality” [La justificación económica de la igualdad de género], 4.

¹⁶ Deloitte y BIAC, Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Una evaluación: Resultado de encuesta económica], 4.

¹⁷ Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall y Laura Sherbin, “Women Drive Innovation and Growth” [Las mujeres dinamizan la innovación y el crecimiento], *Harvard Business Review*, August 2013.

¹⁸ IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*, 15, cita en C. Deszo y D. Ross, “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation” [¿La representación femenina en la alta gerencia mejora el desempeño de la empresa? Investigación de datos de panel]. RHS Research Paper, 06-104, https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/3063/female_representation.pdf.

¹⁹ McKinsey & Company, “Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen” [Las mujeres importan 2010: Las mujeres en las principales corporaciones: Hacer que suceda], Paris: McKinsey & Co., 2011, 7.

²⁰ McKinsey & Company, “Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future” [Las mujeres importan 2: Liderazgo femenino: Una ventaja competitiva para el futuro], Paris: McKinsey & Co., 2008, 1.

²¹ OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], Paris: OECD, 2016, 28.

como por ejemplo “razonamiento moral complejo” que puede indicar más habilidades para tomar decisiones en situaciones intrincadas con varios intereses en conflicto²².

- **Mejores resultados en sostenibilidad y en cumplimiento de las normas:** Las compañías con liderazgo inclusivo de género en la alta gerencia —particularmente en las empresas propiedad de mujeres— muchas veces ocupan mejores puestos en indicadores clave de desempeño ambiental, social y gestión de riesgos de gobernabilidad²³. Además, las compañías con una mayor diversidad en su alta gerencia tienden a tener mayores niveles de “transparencia pública, justicia social, participación y cumplimiento pleno de convenciones internacionales o legislaciones nacionales”²⁴.
- **Mayor interés de los accionistas:** Al igual que sucede con la diversidad de género en los directorios, los inversionistas privados e institucionales cada vez toman más en cuenta el balance de género en la alta gerencia como parte de sus criterios de inversión. Los análisis también sugieren que el anuncio de la designación de una mujer en la alta gerencia puede tener correlación con el aumento en el valor de las acciones, especialmente, en industrias lideradas por mujeres en países desarrollados²⁵.

El valor de una fuerza laboral con más diversidad de género en petróleo, gas y minería

Las empresas del sector PGM se benefician de la diversidad de género y de la inclusión no solo en sus directorios y en la alta gerencia. De hecho, existe una justificación económica sólida que respalda la diversidad de género en todos los niveles de la fuerza laboral.

- **Más variedad y cantidad de oferta de talentos:** En muchos países, los cambios en los precios de los minerales implican que el sector minero enfrente una escasez de trabajadores especializados. Las mujeres representan un recurso intacto. Contratar más mujeres puede ayudar a aliviar la escasez de mano de obra, expandir la oferta de talentos y permitir a las empresas que hagan un mayor reclutamiento local de personal.
- **Mayor innovación, mejor desempeño y cultura organizacional:** Al igual que en los niveles de directorio y de la alta gerencia, la diversidad de género en los equipos de trabajo promueve mejoras en la innovación, la comunicación y la dinámica interna con más fuerza que en los grupos laborales más homogéneos²⁶. Es importante destacar aquí que estas mejoras son el resultado de una mezcla equitativa de géneros y no de la simple contratación de más mujeres.

²² International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards” [Guía ICGN sobre diversidad de género en los directorios], London: ICGN, 2013, 9.

²³ OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], 26.

²⁴ GRI y IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner’s Guide* [Integrar el género en los informes de sostenibilidad – Guía de trabajo], 5.

²⁵ OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], 28.

²⁶ AmCham y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], 8.

- **Ambiente de trabajo más seguro:** Numerosos estudios han demostrado que las empleadas mujeres muchas veces están más dispuestas a seguir los protocolos de seguridad, a tratar el equipo de manera responsable y a operarlo en forma segura²⁷. En parte, esto puede deberse a diferencias de socialización entre hombres y mujeres: los hombres tienen una mayor tendencia a actitudes atrevidas y al deseo de parecer infalibles, lo cual puede hacer que operen los equipos de manera menos segura; mientras que las mujeres, por otro lado, tienden a ser más receptivas a la capacitación o a la instrucción y es más probable que actúen de manera precavida o con deliberación frente a situaciones peligrosas o potencialmente dañinas. Como consecuencia, cada vez hay más demanda de operarias mujeres porque su conducta genera mejores resultados en seguridad, menos mantenimiento y reparación de equipos y un entorno de trabajo con más conciencia de la seguridad²⁸. Si esto crea resistencia en el personal masculino, es incluso más importante hacer entender que la diversidad de género y su inclusión —y los beneficios asociados— son buenos para toda la compañía.
- **Mejores relaciones con la comunidad:** La diversidad de género en la fuerza laboral también se correlaciona con una mejora en las relaciones con la comunidad. La diversidad de género dentro del personal que se involucra con la comunidad brinda a las empresas una mayor capacidad para internalizar las inquietudes de la comunidad y para darles una respuesta. Esto puede dar como resultado programas de relaciones comunitarias con mayor sensibilidad de

CUADRO 1-B BHP Billiton lidera el camino para equilibrar las escalas de género en su fuerza laboral

En octubre de 2016, BHP Billiton anunció que apuntaba a tener una fuerza laboral femenina del 50 % para 2025, comparada con el 17 % actual.

En 2016, en una entrevista en el Financial Times, el CEO de BHP, Andrew Mackenzie, sostuvo que la justificación económica para una mayor inclusión de género era “innegable”. A la fecha de la entrevista, la empresa había mostrado una mejora del 15 % en el desempeño en sus 10 operaciones con mayor inclusión de género. Para lograr el objetivo de la paridad de géneros en su fuerza laboral, BHP ha desarrollado metas graduales que incluyen hacer responsables a los gerentes sénior de mejorar la representación de las mujeres, comentó.

La alta gerencia deberá poder demostrar de qué manera ha contribuido al objetivo de un aumento anual del 3 % en la representación femenina en toda la compañía. La empresa ha hecho progresos en la contratación de una mayor cantidad de mujeres para los puestos júnior; sin embargo, Mackenzie sostuvo que habrá un mayor énfasis en aumentar la paridad de género en la alta gerencia y en el directorio, donde los avances no han sido tan sólidos²⁹.

²⁷ IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development* [Invertir en el empleo para mujeres: Bueno para el negocio, bueno para el desarrollo], Washington, DC: IFC, 2013, 20.

²⁸ Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], Toronto: WIM Canada, 2016, 7.

²⁹ PwC, “Empowering the Third Billion: Women and the World of Work” [Empoderar a tres mil millones: Las mujeres y el mundo del trabajo], San Francisco: PwC, 2012, 3.

género. Ese personal puede ayudar a expandir el empleo local, a generar bienestar dentro de la comunidad y a servir como un conducto que permita alcanzar una mayor comprensión del proyecto por parte de la comunidad. Una mayor conciencia y diversidad de género por parte del personal que desarrolla relaciones con la comunidad puede dar como resultado la contratación de más mujeres locales, en vez de adoptar un enfoque de empleo principalmente de hombres por fuera de las comunidades. En algunos contextos, la contratación de mujeres locales, en lugar de hombres de otras localidades, puede ayudar a mitigar parte de las tensiones sociales y económicas muchas veces asociadas con los proyectos de PGM. También puede contribuir a crear relaciones más sólidas entre la empresa y la comunidad.

- **Mejora de las condiciones económicas locales y nacionales:** Para las empresas de PGM que están comprometidas con el desarrollo económico de los países y de las comunidades que les acogen, aumentar la cantidad de trabajadoras mujeres puede incrementar el PBI, mejorar la competitividad del país y reducir considerablemente las tasas de pobreza de los hogares. PwC estima que el aumento del número de mujeres en la fuerza laboral hasta alcanzar la paridad con los hombres, podría aumentar el PBI de los países de todo el mundo, por ejemplo, 5 % de mejora en Estados Unidos, 12 % en Emiratos Árabes Unidos y 34 % en Egipto³⁰.

Razones de la falta de representación femenina en la fuerza laboral de los sectores de petróleo, gas y minería

A pesar de la fuerte justificación económica en favor de la diversidad de género, las mujeres todavía tienen una menor representación en las industrias de PGM. En 2016, las mujeres conformaban solamente el 7,9 % de los cargos de directorio dentro de las 500 compañías mineras principales del mundo; dentro de las cuales, en las 100 primeras, el 94 % de los puestos de las mujeres eran cargos no ejecutivos. En Australia, en 2009, las mujeres constituían solamente el 11,3 % de la fuerza laboral en PGM, aunque a 2015 este número había aumentado levemente hasta el 14,3 %. En Canadá, en 2015, las mujeres representaban el 19,4 % de la fuerza laboral en minería, canteras y extracción de petróleo y gas³¹.

Mientras tanto, en muchos países, cada vez más mujeres se reciben de ingenieras y de otras carreras técnicas. Por ejemplo, en Estados Unidos, en 1975, las mujeres obtuvieron solamente el 2 % de los títulos de grado de ingeniería otorgados. Hoy, las mujeres reciben el 18 % de esos diplomas³². A medida que el sector se vuelve cada vez más mecanizado y que necesita cada vez menos fuerza en la mano de obra, los argumentos tradicionales para un sector dominado por hombres —como

³⁰ James Wilson, “BHP Billiton aims for 50 % of workforce to be women by 2025,” *Financial Times* [BHP Billiton apunta a una fuerza laboral 50 % de mujeres para 2025], 19 de octubre de 2016.

³¹ Catalyst, “Women in Energy: Quick Take” [Mujeres en energía: Ganancia rápida], 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/women-energy>.

³² De acuerdo con la sociedad estadounidense de físicos American Physical Society, ingeniería incluye las ramas aeroespacial, química, civil, eléctrica, industrial, de materiales, mecánica y otros campos de la ingeniería. Para más información, consulte: American Physical Society, “Fraction of Bachelor’s Degrees Earned by Women, by Major” [Porcentaje de mujeres graduadas, por carrera], 16 de agosto de 2017, <https://www.aps.org/programs/education/statistics/womenmajors.cfm>.

por ejemplo, que las mujeres no son lo suficientemente fuertes como para realizar tareas manuales pesadas y que las mujeres no se postulan para estos trabajos— son cada vez menos válidos³³.

¿Cuáles son algunos de los factores internos y externos que continúan manteniendo a las mujeres fuera de la fuerza laboral en las industrias de petróleo, gas y minería?

Factores externos

Los factores externos incluyen prejuicios, tanto dentro como fuera de la industria. Petróleo, gas y minería tradicionalmente han sido “trabajos de hombres”. Esto puede inducir a un sesgo inconsciente en los siguientes aspectos:

- **Materiales de reclutamiento:** Descripciones de los puestos que utilizan el término “hombres” y anuncios que solo presentan imágenes de hombres y voces masculinas.
- **Procedimientos de reclutamiento:** Excesiva dependencia en redes sectoriales, que pueden incluir principalmente a hombres, y que generan que una baja cantidad de mujeres se presente a los puestos en PGM o que sigan estudios relacionados con el trabajo en esas industrias.

Dentro de las comunidades en el área de influencia, el prejuicio puede hacer que el sector no sea atractivo para las mujeres. En una entrevista, Wilhemina Manaso, gerenta de una mina de BHP Billiton en Sudáfrica, comentó que “si eres mujer, y te va bien en una industria dominada por hombres, tienden a pensar que estás teniendo una aventura con alguno de los gerentes sénior. Cada vez que me promovían, decían: ‘¿Y cómo la promoviste? ¿Está teniendo una relación contigo?’”³⁴.

Factores internos

Una cultura corporativa poco comprometida es uno de los factores internos que contribuyen a la falta de representación de las mujeres dentro de la fuerza laboral de PGM. Una larga tradición de lugares de trabajo dominados por hombres puede dar cabida a esta cultura corporativa que hace que sea menos receptiva a empleadas mujeres. Otras causales clave pueden ser:

- **Sexismo:** Los entornos de trabajo donde predomina un único sexo pueden alimentar una cultura de sexismo inconsciente o explícito que sea difícil, intimidante o desalentador para el personal o potencial personal del sexo opuesto.
- **Salarios más bajos, menos promociones:** A nivel mundial y a través de las industrias, las mujeres ganan menos en los mismos puestos y habitualmente tienen menos promociones durante sus carreras que sus colegas hombre. Esto puede hacer que los sectores dominados por hombres sean aún menos atractivos³⁵. Las disparidades pueden ser causadas por diversos factores, incluso diferencias en tácticas de negociación y en el hecho de que es más probable que las mujeres trabajen en jornada de medio tiempo o que tomen tiempo por compromisos

³³ La mecanización también puede significar una contracción de algunos trabajos tradicionales, lo que genera cambios o menores exigencias en los requisitos de la fuerza de trabajo.

³⁴ Worldwide Recruitment Solutions, “Let’s Talk About: Women in the Mining Industry” [Conversemos: Mujeres en la industria minera], 2014, <http://www.mining.com/lets-talk-about-women-in-the-mining-industry-31775/>.

³⁵ McKinsey y Lean In, “Women in the Workplace 2016” [Mujeres en el espacio de trabajo 2016], 2016, 3.

familiares, lo que puede hacer que se las considere menos comprometidas con sus carreras o que se las discrimine como personal de tiempo parcial³⁶.

- **Falta de mentoras, modelos femeninos y capacitación personalizada:** Aunque la cantidad de mujeres en los distintos niveles de las empresas de PGM aumente, puede que no haya suficientes mentoras, modelos femeninos o capacitaciones específicas para mujeres para guiarlas en sus carreras laborales en estas industrias y para que transiten los desafíos específicos que enfrentan en compañías de PGM.
- **Ausencia de oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres:** En lugares de trabajo dominados por hombres y ante la ausencia de mujeres en la alta gerencia, las mujeres pueden sentirse excluidas de las actividades informales entre pares y de las oportunidades de desarrollo profesional. Además, puede que haya o parezca haber menos disponibilidad de asesoramiento individual o talleres sobre desarrollo de carrera para mujeres, especialmente cuando carecen de las mismas redes sociales que tienen los hombres y en situaciones donde hay pocas mujeres en el lugar de trabajo³⁷.
- **Ausencia de respaldo para modalidades de trabajo flexible y políticas de licencia parental:** En las comunidades donde las expectativas culturales o las disposiciones legales o corporativas sobre licencia parental dan por sentado que las mujeres son las principales encargadas del cuidado de los hijos, las políticas sobre licencias en industrias tradicionalmente dominadas por hombres puede que no brinden la flexibilidad que los padres necesitan. Cuando la mayoría de los empleados son hombres, puede que las políticas no estén diseñadas para respaldar la reincorporación y el avance laboral para las mujeres que se reintegran después de una licencia de maternidad. Del mismo modo, es probable que esos ambientes desalienten a los hombres a aprovechar las ventajas de las modalidades de trabajo flexibles³⁸. Si los hombres deciden tomarse un tiempo para encargarse del cuidado de sus hijos, puede que no tengan suficiente licencia disponible. Es posible que también deban luchar para acceder a oportunidades profesionales y de desarrollo laboral cuando se reincorporen. La naturaleza de las tareas en petróleo, gas y minería que muchas veces exigen regímenes de trabajo o turnos rotativos con traslado aéreo, que son particularmente difíciles para los empleados a cargo de niños o del cuidado de adultos mayores, desalienta aún más a las mujeres para que se postulen o permanezcan en estas industrias.
- **Desafíos técnicos y de infraestructura:** La falta de consideración de las mujeres como empleadas puede disuadirlas de tomar en cuenta a las industrias de PGM como oportunidades de trabajo viables o acogedoras. Esta falta de consideración se puede manifestar en uniformes,

³⁶ Australian Institute of Company Directors, “Gender Diversity Quarterly Report” [Informe trimestral sobre diversidad de género], September–November, 2015, 9, https://aicd.companydirectors.com.au/~media/cd2/resources/advocacy/board-diversity/pdf/05180-4-coms-gender-diversity-quarterly-report-deb15-a4_v6.ashx.

³⁷ Jonathan Dunlea et al, “Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility” [Desarrollar Líderesas: Abordar el sesgo de género en la movilidad mundial], Melbourne: PwC, 2015, 5.

³⁸ Melanie Sanders et al, “The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement” [El poder de la flexibilidad: Un facilitador clave para potenciar la paridad de género y el involucramiento de los empleados], Bain and Company, 2016. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>.

equipo de protección personal y otros implementos que son inadecuados, de calce incómodo o inseguros para las mujeres, como por ejemplo overoles que no son adecuados para la maternidad o equipos que presentan desafíos ergonómicos para las mujeres.

Estrategias para abordar las brechas de género

Las compañías de PGM que desean reducir las brechas de género deberán adoptar un enfoque multidimensional para cumplir este objetivo. Aquí se presentan varias estrategias clave para tener en cuenta, junto con las herramientas de aplicación que pueden servir de guía para el enfoque de su empresa.

- **Crear un ambiente de trabajo físico inclusivo:** Considere la infraestructura física y el lugar de trabajo: ¿Qué adaptaciones se realizan para asegurar que hombres y mujeres puedan trabajar de manera segura y efectiva en el lugar de trabajo? Por ejemplo, ¿hay baños y vestidores neutros en cuanto al sexo? ¿Los uniformes están diseñados y son adecuados para hombres y para mujeres? La Herramienta 1.1 incluye preguntas para determinar la seguridad y viabilidad del ambiente de trabajo físico y del equipamiento.
- **Desarrollar una estrategia organizada de equidad de género que incluya metas, monitoreo y rendición de cuentas:** Las empresas que buscan progresar en términos de diversidad de género necesitan identificar estrategias para aumentarla e implementar mecanismos de rendición de cuentas. ¿Los esfuerzos en pos de transversalizar el enfoque de género son *ad hoc* a cargo de personal específico o contemplan que el personal sénior declare públicamente a empleados y a grupos de interés que la diversidad de género es un compromiso corporativo? La diversidad de género debería ser parte de la capacitación de la gerencia y de los indicadores clave de desempeño (KPI). La estrategia también debería estar centrada en crear oportunidades y un ambiente más propicio, además de permitir identificar formas para reducir los cuellos de botella, más allá de los sistemas de cuota para mujeres. La Herramienta 1.4 brinda perspectivas para el desarrollo de una estrategia de equidad de género.
- **Revisar los materiales de las políticas de reclutamiento para que estén dirigidos a hombres y mujeres:** En industrias dominadas por hombres como las del petróleo, el gas y la minería, las campañas de reclutamiento muchas veces presentan a hombres como los empleados, o tienen descripciones del estilo de vida en el sitio de trabajo enfocadas en los hombres, lo cual puede enviar mensajes implícitos que desalientan a las mujeres a que se postulen. Si desea alentar postulaciones con diversidad, tendrá que dedicar un mayor esfuerzo para comunicar explícitamente que las oportunidades son para todos. Los anuncios impresos o producidos para otros medios de comunicación deben presentar imágenes y voces inclusivas, por ejemplo, donde muestren a hombres y a mujeres en posiciones de liderazgo y en roles no tradicionales. Los folletos de reclutamiento para puestos en el sitio de trabajo podrían mostrar imágenes del lugar que reflejen una cultura de trabajo inclusiva, donde hombres y mujeres son bienvenidos. Como nota destacada, las descripciones de puestos que utilizan lenguaje inclusivo, como por ejemplo, “persona para el puesto de capataz/capataza”, pueden ser más atractivas que el

lenguaje neutro, como por ejemplo “capataz”³⁹. Los anuncios deben alentar específicamente a que se postulen ambos, hombres y mujeres⁴⁰. Consulte en la Herramienta 1.11 propuestas de estrategias de reclutamiento para atraer a postulantes mujeres.

- **Fomentar el respaldo de la alta gerencia con relación a la diversidad de género:** En PGM, el liderazgo sénior es abrumadoramente masculino. En consecuencia, los hombres generalmente son los encargados de custodiar las posiciones de poder⁴¹. Esto significa que transversalizar el enfoque de género de manera efectiva depende del liderazgo del CEO y de toda la estructura de gerencia. La Herramienta 1.12 brinda pautas sobre cómo la alta gerencia puede respaldar la diversidad de género.
- **Crear una cultura del sitio de trabajo más inclusiva y más propicia al género:** Para atraer y retener al personal femenino y aprovechar los beneficios de una fuerza laboral diversificada, las compañías necesitan promover una cultura organizacional que sea inclusiva para ambos, hombres y mujeres. Crear un ambiente de trabajo inclusivo de género no se trata solo de políticas para contratar más mujeres. Se trata también de crear un ambiente en el cual hombres y mujeres, por igual, reconozcan los beneficios de la diversidad de género y de poner en práctica políticas que aseguren posibilidades de promoción con equidad de género, fomenten el liderazgo y el desarrollo de carrera de las mujeres, apoyen modalidades de trabajo flexibles, respondan ante el acoso sexual o la discriminación y los penalicen, y que no castiguen a los empleados por buscar un equilibrio entre los compromisos laborales y familiares. La Herramienta 1.13 ayuda a las empresas a identificar y abordar las barreras en contra de una cultura del lugar de trabajo y un ambiente laboral más inclusivos.
- **Respalda modalidades de trabajo flexibles:** Las políticas de flexibilidad laboral deben respaldar la plena participación en la vida familiar, tanto para hombres como para mujeres. Esto incluye crear oportunidades para turnos rotativos más cortos, para intercambiar turnos o para esquemas de trabajo condensados, entre otras prácticas. También comprende establecer políticas de reincorporación para las mujeres que dejan la empresa durante la crianza de los hijos. Proporcionar o dar apoyo para servicios de cuidado de niños, de lavandería y bancarios en el lugar de operaciones puede ayudar a los padres y madres trabajadores a que administren mejor sus responsabilidades familiares y profesionales. Esto también da como resultado una fuerza laboral más eficiente y efectiva. La Herramienta 1.13 brinda estrategias para desarrollar esquemas de trabajo flexibles y para apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

³⁹ Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Canberra: Australian Government, 2013, 16.

⁴⁰ Iris Bohnet, *What Works: Gender Equality by Design* [Qué funciona: Igualdad de género desde el diseño], Cambridge: Harvard University Press, 2016, 148.

⁴¹ 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” [Documento de trabajo: Cómo involucrar a los hombres en posiciones sénior para que promuevan a las mujeres hacia puestos sénior de toma de decisiones en sus organizaciones], Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012, 4.

- **Respaldar oportunidades de desarrollo laboral para hombres y mujeres:** La Herramienta 1.14 presenta estrategias para actividades de desarrollo de carrera que respaldan una mayor equidad de género y crean un lugar de trabajo más atractivo para los potenciales candidatos.

Obtener ganancias de la diversidad de género demanda esfuerzo y compromiso

Las compañías que reconocen los beneficios potenciales de generar oportunidad por igual para hombres y mujeres, y que adoptan acciones para dirigirse, reclutar y retener a ambos, pueden aprovechar una amplia gama de beneficios en términos de desempeño, innovación y rentabilidad.

Algunos de los factores que impiden la diversidad de género en la fuerza laboral en PGM son cuestiones que se pueden abordar con cambios en los esquemas de trabajo y en los equipos, y con un acercamiento proactivo para atraer candidaturas con una mayor diversidad de género. Otros factores se basan en prejuicios y estereotipos de género. Los enfoques para enfrentar estos distintos desafíos demandarán cambios paulatinos en los esquemas y en el equipamiento, y también capacitación y cambios en la cultura organizacional.

Para lograr estas ganancias, las empresas tendrán que examinar y orientar sus políticas sobre reclutamiento, gestión del desempeño, esquemas de trabajo y compensaciones para atraer a más mujeres a los puestos de gerencia y a la fuerza laboral y, lo que es más importante, para conservarlas en esos puestos. El Set de herramientas 1 brinda pautas concretas que le ayudarán a comprender mejor los desafíos de la diversidad de género dentro de su compañía, formas de encararlos y cómo monitorear y mantener el avance.

SET DE HERRAMIENTAS 1: Herramientas para incrementar la diversidad de género y la inclusión en las industrias de petróleo, gas y minería

¿Cuáles son los pasos que su empresa puede adoptar para reclutar, atraer y retener a las mujeres para poder alcanzar un mayor equilibrio de género en todos los niveles de su fuerza laboral, desde el pozo hasta la alta gerencia y el directorio?

El Set de herramientas 1 presenta 16 herramientas orientadas a ayudar a cerrar las brechas de género en los directorios, la alta gerencia y en la fuerza laboral. Dada la complejidad de este esfuerzo, el set de herramientas está organizado por temas. Primero, se brindan herramientas para ayudarle a establecer un estudio de línea de base sobre diversidad de género en toda la compañía y para crear una estrategia en torno al tema. La siguiente sección se enfoca en aumentar la participación de las mujeres en los directorios. Por último, se concentra en cómo lograr un mayor equilibrio de género en el equipo de alta gerencia y en el personal.

Las herramientas le ayudarán a:

- **Evaluar y preparar:** Evaluar la capacidad de su compañía de comprender la brecha de género en su fuerza laboral y tomar acción, así como de desplegar el personal, las estructuras y los planes para abordar estos aspectos.
- **Abordar:** Adoptar acciones prácticas específicas para incrementar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas de género a través del reclutamiento, la retención y la promoción.
- **Monitorear y mantener:** Monitorear el avance e institucionalizar mecanismos para asegurar la mejora continua y un avance sostenido.

La tabla 1-A presenta a continuación un desglose del set de herramientas, basado en áreas temáticas y actores clave dentro de la compañía que atenderán las acciones e intervenciones y serán responsables de ellas.

TABLA 1-A Resumen del Set de herramientas 1

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
Línea de base de toda la compañía y desarrollo de estrategias		
EVALUAR y PREPARAR		
HERRAMIENTA 1.1: Auditoría de género	Directorio Ejecutivo, alta gerencia y Recursos Humanos	Brindar una línea de base en diversidad de género dentro de la fuerza laboral.
HERRAMIENTA 1.2: Términos de referencia para una auditoría de género	Directorio Ejecutivo, alta gerencia y Recursos Humanos	Proporcionar términos de referencia para la contratación de una firma para que realice una auditoría de género exhaustiva.
HERRAMIENTA 1.3: Desarrollo de la justificación económica de la diversidad de género	Directorio ejecutivo y alta gerencia.	Promover respaldo para aplicar soluciones con inteligencia de género.

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
ABORDAR		
HERRAMIENTA 1.4: Definición de una estrategia de equidad de género	Alta gerencia, Capacitación y Recursos Humanos	Determinar los objetivos corporativos y la estrategia para la diversidad de género, y priorizar las herramientas y las acciones con relación a la diversidad de género.
HERRAMIENTA 1.5: Términos de referencia para una persona embajadora de la equidad de género	Recursos Humanos y alta gerencia	Liderar y coordinar los esfuerzos para transversalizar el enfoque de género.
Diversidad de género y su inclusión en los directorios		
EVALUAR y PREPARAR		
HERRAMIENTA 1.6: Evaluación de la diversidad de género en el directorio	Directorio Ejecutivo	Evaluar la diversidad de género en el directorio.
ABORDAR		
HERRAMIENTA 1.7: Lista de control para desarrollar una evaluación de diversidad de género en el directorio	Directorio Ejecutivo	Incrementar la diversidad de género en el directorio.
MONITOREAR y MANTENER		
HERRAMIENTA 1.8: Lista de control para monitorear y mantener directorios con diversidad de género	Directorio Ejecutivo	Conservar la diversidad de género en el directorio.
Diversidad de género en la alta gerencia y en el personal		
EVALUAR y PREPARAR		
HERRAMIENTA 1.9: Términos de referencia para el estudio de diferencia salarial por razones de género	Recursos Humanos	Identificar sesgos en la compensación.
ABORDAR		
HERRAMIENTA 1.10: Revisión de los procedimientos de reclutamiento	Recursos Humanos	Desarrollar un proceso de contratación con equidad de género y aumentar la cantidad de mujeres en la fuerza laboral.
HERRAMIENTA 1.11: Definición de metas de género en el reclutamiento	Recursos Humanos y alta gerencia	Desarrollar un proceso de contratación con equidad de género y aumentar la diversidad de género y la inclusión en la fuerza laboral.
HERRAMIENTA 1.12: Lista de control de la alta gerencia para demostrar compromiso	Alta gerencia, Capacitación y Recursos Humanos.	Demostrar el compromiso con la creación de un entorno de trabajo con equidad de género para hombres y mujeres en toda la empresa.
HERRAMIENTA 1.13: Desarrollo de políticas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral con diversidad de género	Recursos Humanos	Desarrollar políticas que promuevan la retención de los empleados, hombres y mujeres.
HERRAMIENTA 1.14: Desarrollo de carrera y liderazgo de las mujeres	Capacitación	Respaldar la equidad de género en el desarrollo de carrera y la movilidad laboral.
MONITOREAR y MANTENER		
HERRAMIENTA 1.15: Monitoreo, evaluación y reporte	Recursos Humanos	Hacer seguimiento y apoyar el avance en cuanto a la diversidad de género.
HERRAMIENTA 1.16: Monitoreo y mantenimiento de programas de capacitación para el desarrollo de carrera con equidad de género	Capacitación	Monitorear y mantener los programas de desarrollo de carrera.

HERRAMIENTAS 1.1-1.5: Línea de base de toda la compañía y desarrollo de estrategias

EVALUAR, PREPARAR Y ABORDAR

Esta sección incluye varias herramientas que le ayudarán a desarrollar una línea de base para comprender cómo está posicionada su compañía en términos de igualdad y equidad de género. También ofrece pautas para crear una estrategia de género basada en el conocimiento de su situación. Estos pasos son críticos para determinar su enfoque general para mejorar el equilibrio de género dentro de su fuerza laboral.

Las herramientas 1.1 a 1.5 proporcionan pautas para estos primeros pasos críticos, que incluyen definir un proceso de auditoría de género que constituirá los cimientos de la línea de base de su empresa. Una vez que haya completado su estudio de línea de base general y su proceso de desarrollo de estrategias, podrá avanzar hacia una exploración más detallada para saber cómo identificar y abordar brechas de género específicas dentro de su fuerza laboral. Estos aspectos se tratan en más detalle en las siguientes secciones del set de herramientas.



HERRAMIENTA 1.1:

Auditoría de género

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar la equidad de género en toda la organización.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Liderado por Recursos Humanos; toda la organización.

¿Qué es una auditoría de género?

Una “auditoría de género” es un estudio de línea base para las empresas que desean comprender cuál es su situación en una variedad de aspectos relacionados al tema de género. De acuerdo con los objetivos de la compañía, puede incluir las siguientes métricas:

- Diversidad de género entre el personal.
- Potencial de promoción de hombres y de mujeres.
- Retención del personal masculino y del femenino.
- Adecuación del ambiente físico de trabajo para hombres y para mujeres.
- Grado de demostración de la diversidad de género como prioridad en el reclutamiento.
- Grado de equidad en las consultas a hombres y a mujeres en el desarrollo de relaciones con la comunidad.

Las auditorías de género son totalmente adaptables, lo que significa que todas las empresas pueden utilizar esta herramienta para establecer una línea de base, identificar brechas y sugerir medidas potenciales para mejorar la diversidad e inclusión de género. Las auditorías de género se pueden llevar a cabo para la totalidad de la organización o para unidades de negocio particulares. Son esenciales para iniciar o para mejorar la diversificación de género. Para las compañías que realizan una línea de base inicial sobre género, se recomienda realizar una auditoría de toda la empresa. Puede repetirse en forma periódica, con una frecuencia más corta en determinadas unidades del negocio, según sea necesario.

¿Por qué realizar una auditoría de género?

Una auditoría de género es un buen primer paso para lograr una comprensión profunda de sus problemas de diversidad de género, para desarrollar una estrategia de acción y para priorizar intervenciones clave.

Los estudios de línea de base —y el monitoreo de seguimiento (consulte la Herramienta 1.16 para más detalles sobre monitoreo)— son importantes por una cantidad de razones:

1. Una línea de base inicial y un diagnóstico situacional le ayudarán a identificar áreas donde enfocar los esfuerzos hacia la sensibilidad de género: ¿Dónde existen las brechas más notorias? ¿Dónde se requiere la mayor parte del trabajo? ¿Existen áreas relacionadas a la igualdad de género donde la empresa se está desempeñando bien? ¿Dónde se requiere lograr avances?
2. Los estudios de línea de base y las evaluaciones de seguimiento le ayudarán a rastrear el impacto de las políticas y los programas. Esta información le ayudará a identificar las áreas

donde debe establecer metas e invertir los recursos, como por ejemplo, actividades para promover el reclutamiento y la retención de las mujeres en el empleo. Además, estos datos, en última instancia, ayudarán a las empresas a evaluar si las actividades y las iniciativas están acercándolas a sus objetivos, o si se necesita realizar modificaciones.

3. Las evaluaciones de seguimiento, en particular, pueden ayudar a determinar cómo se sienten los empleados con estos programas. Estas evaluaciones brindan perspectivas para saber si los programas están teniendo los efectos deseados de crear una fuerza laboral más inclusiva. También brindan indicios de cómo están respondiendo los empleados a los esfuerzos para cambiar la cultura corporativa.
4. Las encuestas y las evaluaciones pueden ayudar a que los empleados se sientan involucrados en el proceso de cambio de la empresa, sientan que sus preocupaciones y opiniones son escuchadas y que se les confiere la capacidad de influir en el cambio⁴².

¿Quién realiza la auditoría de género?

Las auditorías de género deben ser realizadas por personal con experiencia en estas tareas⁴³ o por una firma de consultores especializados en estas auditorías. Cuando el personal propio se encarga del proceso, se le debe asignar un tiempo suficiente. Deben informar sus resultados directamente a la alta gerencia.

¿Cuándo debe realizarse una auditoría de género?

El primer paso para desarrollar una auditoría de género es un debate en el directorio o en la alta gerencia para identificar los objetivos clave de diversidad de género y los cambios buscados. Al identificar los objetivos clave, como por ejemplo, “diversidad de género en la fuerza laboral”, “ambiente de trabajo inclusivo” o “ambiente físico de trabajo seguro e inclusivo”, la auditoría entonces puede enfocar las evaluaciones para identificar el nivel de avance, las oportunidades de mejora y los cuellos de botella.

Con estas recomendaciones, las auditorías se pueden convertir en un primer paso hacia el desarrollo de una estrategia de diversidad de género. Además, pueden ser útiles como herramienta de monitoreo y sostenibilidad, ya que se repiten periódicamente y se enfocan en áreas prioritarias específicas, identificadas en la estrategia de diversidad de género.

Las auditorías deben ser el primer paso en un proceso más extenso sobre diversidad de género, en el cual el directorio y la alta gerencia de la compañía se comprometen a seguir las recomendaciones de la auditoría. Asegúrese de incluir un presupuesto para las actividades de seguimiento, sobre la base de las recomendaciones de la auditoría, y también para el monitoreo y la revisión, con el fin de evaluar el avance.

⁴² IFC, *SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 85.

⁴³ El personal puede recibir capacitación de la OIT para convertirse en auditores de género certificados. Para más información, consulte el sitio: http://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_187411/lang--en/index.htm%20and%20https://

Las auditorías deben ser ampliamente divulgadas en forma interna. Deben ser comunicadas como una oportunidad para comprender los desafíos y los cuellos de botella, y para generar mejoras en los resultados comerciales que beneficiarán a toda la empresa. Los resultados, las actividades de seguimiento y los cambios planificados se deben comunicar a todo el personal.

¿Qué tipo de datos se recopilan en una auditoría de género?

Las auditorías de género se apoyan en fuentes de datos, tales como: encuestas de personal, grupos de discusión y entrevistas a informantes clave; revisiones de políticas y manuales corporativos; análisis cuantitativos de métricas en reclutamiento, retención y promoción; informes de accionistas y otras comunicaciones; evaluaciones de desempeño; e informes disponibles sobre cumplimiento respecto a temas de género (por ejemplo, los informes de cumplimiento de la Agencia de igualdad de género en el trabajo de Australia). Las auditorías pueden, y deben, llevarse a cabo a nivel de la empresa, además de a nivel del sitio de operaciones, aunque el alcance se puede modificar de acuerdo con los recursos disponibles.

Las auditorías de género también pueden incluir una etapa de diseño participativa. Esto permite que el personal identifique las cuestiones que más le preocupan antes de que el estudio se extienda a toda la organización para recopilar datos.

La herramienta que se brinda aquí presenta una lista de preguntas, que no es exhaustiva, y que podría incluirse en las auditoría de género de las empresas de petróleo, gas o minería. Incluye preguntas de respuesta abierta y de respuesta cerrada (sí o no) y con escalas del 1 al 5. Se puede implementar en forma de entrevistas, encuestas o grupos de discusión. Y también se puede personalizar de acuerdo con las circunstancias únicas de su compañía.

Esta lista es un buen punto de partida, aunque, tal como se comentó antes, debe contemplar un proceso piloto participativo que consulte a los empleados sobre cuestiones de importancia clave, que luego podrían incluirse como parte de la auditoría de género final.

Tenga en cuenta que la herramienta está enfocada en cómo se prioriza e implementa la diversidad de género en la empresa. No mide el grado de integración del género en las políticas de la cadena de abastecimiento ni en las actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad. Estas cuestiones se abordan específicamente en los Sets de herramientas 2 y 3.

Evaluaciones de riesgo de salud y seguridad sensibles al género

En la auditoría de género se incluyen preguntas sobre la seguridad física y los riesgos de salud asociados con ciertos trabajos, con familias de empleos y con el ambiente de trabajo. Las preguntas también apuntan a saber de qué forma se identifican y se abordan los riesgos en la salud y la seguridad. Evaluar y comprender las diferencias entre hombres y mujeres en las capacidades físicas y en las vulnerabilidades ayudará a asegurar un ambiente de trabajo seguro y productivo para todos.

Esas evaluaciones también contribuyen a una mejor comprensión de las formas en las cuales hombres y mujeres identifican, definen y perciben los riesgos. Puede mejorar los informes de riesgo

y ayudar a distinguir cuáles son los riesgos de salud y de seguridad genuinos, y cuáles los supuestos. La evaluación de riesgos físicos puede ayudar a combatir sesgos en la contratación, asegurando que las descripciones de los puestos y los criterios de evaluación se concentren en las habilidades físicas específicas requeridas, en lugar de basarse en supuestos y prejuicios tradicionales.

Además, el uso de evaluaciones de riesgo de salud y seguridad puede brindar a los empleados una mayor confianza para informar sus preocupaciones de salud. Por ejemplo, las mujeres en edad reproductiva, embarazadas y en etapa de amamantamiento pueden tener riesgos de salud y seguridad agudos y se sentirían más proclives a informarlos si la evaluación fuera parte de una cultura del lugar de trabajo. Las evaluaciones de riesgos de salud y seguridad también pueden servir como herramienta para tener claridad sobre factores de riesgo reales, para evitar estigmatizar a las mujeres embarazadas o para no desalentar el informe de embarazos.

Los hombres y las mujeres pueden tener distintas percepciones del riesgo, por ejemplo, en lo que respecta al acoso sexual o al potencial de violencia basada en género. Las mujeres pueden sentirse vulnerables en situaciones distintas a las de los hombres (o viceversa), y, en diferentes contextos culturales, hombres y mujeres se pueden sentir con distintas posibilidades de informar a los gerentes sobre conductas indebidas.

En situaciones de acoso o agresión sexual, para los hombres podría ser un desafío mayor informar las conductas indebidas, particularmente, en ambientes que estigmatizan la homosexualidad. En un sitio de trabajo dominado por hombres, podría suponerse que las mujeres son las víctimas más frecuentes, y que, para informar las conductas indebidas, hay canales más claros para ellas que para los hombres. Por esta razón, es importante que tanto hombres como mujeres participen en la identificación de las áreas de preocupación o de riesgo, así como en la evaluación de esos riesgos y el desarrollo de las recomendaciones de las soluciones que los aliviarán.

Además, es importante observar que en una fuerza laboral dominada por hombres, puede que las mujeres no tengan tanta representación en los departamentos de salud y seguridad, y, por ende, tengan menos oportunidades de identificar riesgos de salud y de seguridad específicos, e incluso detectar medidas preventivas para mitigar los riesgos potenciales. Las mujeres también pueden creer que sus tareas son menos seguras que las de sus compañeros de trabajo, por lo tanto, pueden sentirse con menos facultad para informar cuestiones de salud y seguridad. En algunos contextos culturales, informar estas cuestiones a colegas masculinos podría representar otro problema. Por último, en algunas situaciones, las modalidades de presentación de informes podrían no ser conducentes para que se revele información muy sensible. Por ejemplo, los mecanismos de reporte de acoso sexual diseñados en forma inadecuada que demandan a los empleados que reporten estos problemas en persona a un gerente masculino, que puede o no estar entrenado en los mecanismos de respuesta apropiados, puede significar que esos problemas queden sin ser reportados⁴⁴.

⁴⁴ IFC, “Gender Smart Safety in the Workplace: Guidelines for New Product Roll-Out” [Seguridad con inteligencia de género en el lugar de trabajo: Pautas para implementación del nuevo producto], Washington, DC, (en breve), 8.

Las evaluaciones de riesgos de salud y seguridad sensibles al género deben ser participativas para permitir que hombres y mujeres identifiquen los riesgos de salud y seguridad, que luego pueden ser analizados según su prevalencia y grado de riesgo.

A continuación, se presentan los pasos de una auditoría de género, los términos de referencia de un ejemplo de auditoría de género y notas sobre pautas para ayudar a las empresas a considerar cómo convertir los resultados de la auditoría en recomendaciones y en acciones.

Auditoría de género en 3 pasos⁴⁵

Una auditoría de género requiere, usualmente, varios pasos clave, que se resumen aquí:

1. Desarrollar una voluntad política y una predisposición organizacional

Como primer paso para desarrollar e implementar una estrategia de género, las auditorías exigen cierto grado de voluntad política interna para comprometer los recursos y para comunicar su prioridad a la empresa. Si ya se ha reclutado a una persona embajadora de la igualdad de género, esta persona deberá encabezar los esfuerzos y generar el impulso para una iniciativa de diversificación de género. Si no se ha reclutado todavía al embajador de igualdad de género (consulte la Herramienta 1.5 para obtener más detalles sobre embajadores de igualdad de género), el personal sénior comprometido deberá sumar a la alta gerencia para que reconozca la importancia y el valor potencial de mejorar el equilibrio de género, incluso antes de que se haya realizado la auditoría inicial.

2. Realizar una encuesta al personal y una evaluación de la organización

Una vez iniciada la auditoría de género, los auditores realizarán distintos niveles de encuestas al personal, que probablemente incluyan encuestas por escrito, grupos de discusión y entrevistas a informantes clave. La duración y el alcance estarán determinados por el tamaño de la compañía, el ámbito geográfico y la profundidad de la auditoría acordada con los auditores de género. Se recomienda un enfoque por etapas, que comience con un proceso participativo en el cual el personal pueda brindar aportes sobre cuestiones de equidad de género y sobre los indicadores más importantes para ellos, que luego se puedan explorar a través de una recopilación de datos más amplia.

3. Asegurar el 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?, ¿de qué forma se rendirá cuenta de esas acciones? En las siguientes páginas se brindan pautas sobre cómo interpretar los resultados de las auditorías de género y cómo convertirlas en acción.

⁴⁵ Pasos adaptados de Jeannie Harvey y Patricia Morris, *The Gender Audit Handbook* [El manual de auditoría de género], Washington, DC: InterAction, 2010.

TABLA 1-B Modelo de preguntas a incluir en una auditoría de género para industrias de petróleo, gas y minería⁴⁶

PRIORIDADES DE GÉNERO CORPORATIVAS

- ▶ ¿Existe una política de equidad y de diversidad de género?

- ▶ ¿La política de equidad de género incluye la prohibición explícita de discriminación basada en el género en la contratación, los salarios y beneficios, la promoción, las acciones disciplinarias y el fin de la relación laboral y despido, o en los beneficios de retiro? (Las políticas deben prohibir la discriminación basada en cuestiones de raza, religión, sexo, ascendencia, edad, estado civil, orientación sexual e identidad/expresión de género).

- ▶ ¿Existe un plan operacional claro, que incluya un presupuesto y estructuras de rendición de cuentas, para implementar la política de género?

- ▶ Si existe tal política, ¿se aplica en la sede central así como en las oficinas de país/sitios de operaciones?
 - ¿La implementación o puesta en práctica de esta política se monitorea desde la sede central?
 - ¿La implementación o puesta en práctica de esta política se monitorea a nivel de país y del sitio de operaciones?

- ▶ ¿Existe una persona de referencia para coordinaciones de género o un equipo de coordinación a nivel corporativo?

- ▶ ¿Existen personas de referencia para coordinaciones de género en las oficinas de país/sitios de operación?

- ▶ ¿La empresa exige que el género sea un elemento de consideración en el desarrollo y monitoreo de las políticas, proyectos y programas para todos los proyectos y programas? (Por ejemplo, se exige que el género sea una consideración en las políticas de RR. HH. nuevas y en las actividades de desarrollo de relaciones con las comunidades, como en los estudios o consultas de impacto social, en las actividades de desarrollo de la cadena de abastecimiento y en otros documentos pertinentes?)

- ▶ La atención al género es una de las mediciones en los KPI,
 - ¿a nivel del directorio?
 - ¿en la alta gerencia?
 - ¿entre el personal con autoridad gerencial?

- ▶ ¿Existen oportunidades auspiciadas por la compañía para aprender sobre las prioridades de género corporativas u otras capacitaciones centradas en cuestiones de género?

RECURSOS HUMANOS

- ▶ ¿El personal de RR. HH. alguna vez ha recibido capacitación sobre conocimientos y sensibilización en temas de género?, o ¿cuenta con personal de RR. HH. capacitado en conocimientos y sensibilización en temas de género y en transversalización del enfoque de género?

- ▶ ¿El personal de RR. HH. realizó el test de asociaciones implícitas del Programa de Mujeres y Políticas Públicas de Harvard (WAPPP por su sigla en inglés)? Si lo hizo, ¿cuáles fueron sus puntajes? Si no lo hizo, haga que el personal rinda esta prueba y registre sus puntajes.

- ▶ ¿Todo el personal de RR. HH. o en puestos no gerenciales ha recibido capacitación sobre sesgos relacionados al género?

- ▶ ¿Existe una persona de defensoría u otro servicio para la resolución de conflictos para mujeres?

- ▶ ¿Se han establecido y comunicado las metas de diversidad de género para reclutamiento y para dotación de personal en todos los niveles?

- ▶ ¿Existe un sistema de monitoreo y evaluación que abarque a toda la empresa para medir los avances respecto de las metas de género?

⁴⁶ Auditoría de ejemplo adaptada de OIT, *Manual para facilitadores de auditorías de género*, Geneva: 2008; y Harvey y Morris, *The Gender Audit Handbook* [El manual de auditoría de género].

- ▶ ¿La compañía requiere datos desagregados por sexo sobre temas de contrataciones, promociones y retención a nivel de toda la empresa?
- ▶ ¿Se ha realizado una evaluación de brecha salarial, que incluya a la oficina central, a las oficinas de país y a los sitios de operaciones?
 - Si es así, ¿qué acciones se han adoptado para abordar las brechas identificadas?

PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO

- ▶ En los anuncios de empleos, ¿cuál es la frecuencia de imágenes o voces femeninas usadas, en comparación con las masculinas?
- ▶ ¿Con qué frecuencia los anuncios de empleos utilizan lenguaje que, específicamente, alienta a la postulación de mujeres?
- ▶ ¿Las descripciones de puestos destacan las habilidades requeridas, en vez de describir un tipo de persona para cubrir vacantes?
- ▶ ¿La entrevista laboral incluye preguntas relacionadas con el estado civil o familiar de los postulantes?
- ▶ ¿Se ha instruido a los socios de reclutamiento sobre la necesidad de proporcionar equilibrio de género en la lista de preseleccionados?
- ▶ ¿Los puestos se anuncian con la posibilidad de esquemas de trabajo flexibles?
- ▶ ¿Cuenta con entrevistadores/paneles de entrevista diversos?
- ▶ ¿En la capacitación para entrevistas se incluye el tema de sesgos inconscientes?
- ▶ ¿Está abierto a candidatos provenientes de sectores/industrias no tradicionales?

CONSEJOS:

- *Cualquiera sea el puesto, monitoree el avance de postulantes mujeres en cada etapa del proceso de selección.*
- *Organice grupos de discusión con mujeres en el proceso de reclutamiento: ¿Qué fue lo que las motivó a que presentarán su solicitud en la empresa? ¿Percibieron algún sesgo de género en el proceso de reclutamiento? ¿Qué hubiese hecho que el proceso fuera más atractivo para postulantes mujeres?*

POLÍTICAS DE RR. HH. SENSIBLES AL GÉNERO Y SU ADOPCIÓN

- ▶ ¿Hay una cobertura de salud para que las empleadas no sacrifiquen su atención de maternidad si no pueden trabajar durante la duración del embarazo?
- ▶ ¿Existe una política de licencia parental?
- ▶ ¿Qué porcentaje de empleados, hombres y mujeres, se reincorporan después de una licencia parental?
- ▶ ¿Cuál es el apoyo disponible para ayudar a hombres y a mujeres para que se reintegren al lugar de trabajo después de una licencia parental?
- ▶ ¿Qué porcentaje de empleados, hombres y mujeres, reciben una promoción después de una licencia parental?
- ▶ ¿Existen opciones de trabajo flexible y están igualmente disponibles para hombres y para mujeres?
- ▶ ¿Se ha comunicado a todo el personal las opciones de trabajo flexible?
- ▶ ¿Qué porcentaje de hombres aprovechan las modalidades de trabajo flexible, en comparación con las mujeres?
- ▶ ¿La cobertura de salud incluye atención pre y perinatal, tratamientos de fertilidad y anticoncepción (incluso, anticonceptivos de emergencia)?
- ▶ ¿Existe alguna política contra la violencia basada en género que incluya un conjunto de pasos claros que deben adoptar los empleados cuando son notificados sobre cuestiones de violencia basada en género?

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

- ▶ ¿Existen políticas para garantizar la seguridad de las empleadas embarazadas?
- ▶ ¿Estas políticas toman en cuenta formas de garantizar trabajos adecuados (es decir, equivalentes en nivel y perspectivas de desarrollo de carrera) para las empleadas durante su período de embarazo?

POLÍTICAS SOBRE ACOSO SEXUAL Y VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO

- ▶ ¿Existe una política corporativa por escrito sobre el acoso sexual y la violencia basada en género?
- ▶ ¿Existe un mecanismo de quejas y reclamos ante acoso sexual y violencia basada en género?

CONSEJO: Organice grupos de discusión para determinar cuán cómodo se siente el personal en el uso de los mecanismos de presentación de quejas y reclamos por acoso sexual y violencia basada en género, y cuál es su grado de satisfacción con relación a la forma en la que se resuelven estas cuestiones.

- ▶ ¿Cuáles son las sanciones más comunes para los empleados que han cometido acoso sexual o violencia basada en género?
- ▶ ¿El personal recibe capacitación sobre acoso sexual y violencia basada en género?
- ▶ ¿Cuál es el respaldo que se ofrece a las víctimas que han sobrevivido a la violencia de pareja?

COMPOSICIÓN DEL DIRECTORIO

- ▶ ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en el directorio?
- ▶ ¿Cuál es la proporción de mujeres y hombres en los puestos ejecutivos dentro del directorio?
- ▶ ¿Desde cuándo están en sus puestos los actuales miembros del directorio?

CONSEJO: Realice un mapeo considerando el tema de género.

- ▶ ¿Existe una política de diversidad de género en el directorio?

ALTA GERENCIA

- ▶ ¿La alta gerencia ha expresado públicamente su apoyo a una fuerza laboral con diversidad de género?
- ▶ ¿De qué forma los gerentes rinden cuentas de la atención que prestan a la diversidad de género en los siguientes aspectos?:
 - El reclutamiento
 - Las promociones
- ▶ ¿La diversidad de género está incluida en los KPI de la gerencia?
- ▶ ¿Existen incentivos para que los gerentes respalden la diversidad de género?
 - ¿Qué tipo de incentivos?
- ▶ ¿El personal sénior ha recibido capacitación en diversidad de género?

DOTACIÓN DE PERSONAL

- ▶ ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres en cada familia de empleos?

CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.
- ▶ Para cada familia de empleos, ¿cuál es la relación de salario entre hombres y mujeres en puestos equivalentes?

CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.
- ▶ ¿Cuál es el porcentaje de gerentes sénior hombres en comparación con gerentes sénior mujeres?

CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.
- ▶ ¿Cuál es el porcentaje de gerentas mujeres en comparación con gerentes hombres?

CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.

-
- ▶ ¿Cuál es el porcentaje de puestos asociados a las ganancias/pérdidas a cargo de mujeres, en comparación con aquellos a cargo de hombres?

CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.

- ▶ ¿Se han analizado las promociones en relación con las tendencias de género, comparadas con potenciales candidatos en condiciones de ser promovidos?
-

- ▶ ¿Cómo utiliza la planificación de sucesión para mejorar la diversidad de género en las funciones más altas de gerencia, por ejemplo, para asegurar que se desarrolle un mecanismo de promoción de talentos con diversidad de género?
-

- ▶ ¿Cuál es la proporción dentro de la compañía entre mujeres y hombres por familias de empleos, por encima y por debajo de los promedios de esa industria?
-

- ▶ ¿Cuál es la cifra y la tasa de rotación de personal anuales por género y edad?

CONSEJO: Desagregar esto por sede central, oficinas de país y de campo.

CULTURA ORGANIZACIONAL/DEL LUGAR DE TRABAJO

- ▶ ¿Alguna vez se han realizado encuestas sobre percepciones de empleados hombres y mujeres respecto a la cultura organizacional?
-

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que tienen las mismas oportunidades de crecimiento?
-

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que tienen el mismo respaldo para tomar una licencia parental o para reincorporarse al terminarla?
-

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que tienen el mismo respaldo para acogerse a modalidades de trabajo flexible?
-

- ▶ ¿Existe un mecanismo para escuchar/atender las quejas y los reclamos de los empleados? Si es así, ¿participan hombres y mujeres?
-

- ▶ ¿Los hombres y las mujeres sienten que sus voces son iguales en los mecanismos para escuchar/atender las quejas y los reclamos de los empleados, y que las preocupaciones de los hombres y las de las mujeres tienen el mismo peso?
-

DESARROLLO DEL LIDERAZGO

- ▶ Cuando existen programas de mentoría, ¿están específicamente diseñados para conectar al personal femenino joven con colegas de mayor experiencia?
-

- ▶ ¿Existen programas de desarrollo de liderazgo orientados específicamente a los hombres y a las mujeres?
-

- ▶ ¿Existe una red de mujeres dentro de la compañía?
-

- ▶ ¿La compañía participa en programas de mentoría o de establecimiento de redes de la industria para promover el desarrollo profesional de las mujeres en el sector de PGM?
-

SALUD Y SEGURIDAD

- ▶ ¿Se ha realizado una evaluación de riesgos de salud con sensibilidad de género para todos los puestos?
-

- ▶ ¿Se han analizado los resultados de esta evaluación de salud y han sido aplicados para modificar las instalaciones?
-

- ▶ ¿Existen instalaciones de salud en el lugar de trabajo y, si es así, hay por lo menos un miembro femenino en el personal?
-

- ▶ ¿El personal de las instalaciones de salud en el lugar de trabajo ha recibido capacitación en el manejo de temas sobre acoso sexual/violencia basada en género/violencia de pareja?
-

- ▶ En las auditorías de seguridad que se realizan regularmente, ¿hombres y mujeres reciben las mismas oportunidades para definir e identificar preocupaciones de salud y seguridad?
-

- ▶ ¿El departamento responsable de la salud y la seguridad emplea a hombres y mujeres?
-

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

-
- ▶ Si existen comisiones que se encargan de la seguridad y la salud, ¿los hombres y las mujeres están representados en todas esas comisiones?
-
- ▶ Cuando las mujeres presentan cuestiones de salud o seguridad ante la Comisión de Seguridad, ¿son escuchadas con respeto y son tomadas en serio?
-
- ▶ ¿Siente que la alta gerencia comprende las diferentes preocupaciones de salud y seguridad entre las hombres y las mujeres?
-
- ▶ Si ha recibido capacitación en salud y seguridad, ¿se trataron las diferencias en la problemática que enfrentan los hombres y las mujeres?
-
- ▶ Las políticas/evaluaciones que se indican a continuación, ¿incluyen el reconocimiento de diferencias de género?:
 - Evaluación de salud y seguridad
 - Política de salud y seguridad
 - Plan de implementación de salud y seguridad
 - Plan de capacitación en salud y seguridad
 - Política sobre acoso sexual
 - Política sobre acoso laboral
 - Política sobre diversidad
 - Política sobre igualdad de oportunidades

Auditoría de género física

Las compañías pueden realizar una inspección física adicional para complementar su auditoría de género. Esta inspección evalúa el grado de adecuación y seguridad de la infraestructura y si está adaptada tanto para hombres como para mujeres. Estas consideraciones son importantes para que el personal femenino y masculino se sienta cómodo. Además, forman parte de un abordaje de la salud y la seguridad ocupacional para una fuerza laboral cambiante. La seguridad es una consideración clave en todos los sitios de trabajo de PGM. Por lo tanto, es crítico garantizar que la seguridad se aplique de igual manera para todo el personal. Estas auditorías deben ser realizadas transversalmente en todos los sitios de operaciones, así como en las sedes centrales.

Al igual que con el resto de la auditoría de género, se aconseja a las empresas incluir una etapa de diseño participativo, antes de la auditoría propiamente dicha, para permitir que los empleados expongan sus propias preocupaciones y métricas para un lugar de trabajo inclusivo de género. Cuando se trata de riesgos físicos, esto es igualmente importante: los empleados pueden exponer aspectos de riesgo que podrían no haber sido identificados anteriormente por los auditores o por los empleadores. Es posible que también tengan ideas innovadoras sobre las formas de mitigar estos riesgos.

TABLA 1-C Modelo de preguntas a incluir en una auditoría física de género para industrias de petróleo, gas y minería

INSTALACIONES DE LAS OPERACIONES⁴⁷

-
- ▶ En los lugares donde se requiere el uso de uniformes, como por ejemplo, en el sitio operaciones, ¿existen opciones de uniformes de dos piezas con reflectantes y del mismo color para hombres y para mujeres?
-
- ▶ ¿Hay uniformes para maternidad?
-

⁴⁷ IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], Washington DC: IFC, 2009, 21.

-
- ▶ ¿Hay vestidores e instalaciones de duchas disponibles para cada sexo?
 - Si se cuenta con instalaciones diferenciadas por sexo, ¿cumplen con las normas internacionales (por ejemplo, una ducha por cada seis mujeres)?
 - ¿Las instalaciones incluyen separadores de duchas?
 - ¿Incluyen cestos para residuos sanitarios para mujeres?⁴⁸
-
- ▶ ¿Existen sanitarios separados para hombres y para mujeres en las instalaciones subterráneas? O, si hay sanitarios neutros en cuanto género, ¿proporcionan suficiente privacidad para la comodidad de todos los usuarios?
 - ¿Los sanitarios para mujeres o los sanitarios neutros en cuanto al género cuentan con instalaciones para la eliminación de residuos sanitarios?
-

¿Hay lactarios y heladeras?

CONSEJO: Desagregar por sede central, oficinas de país y de campo.

-
- ▶ ¿Se ha realizado una evaluación ergonómica para asegurar que el equipo es adecuado y seguro para el personal femenino?
-

- ▶ ¿Existen políticas de conducta dentro de la jaula?
-

CONSEJO: Si no se han efectuado consultas, organice una encuesta y un grupo de discusión con el personal femenino por familia de empleos, con el fin de identificar cuestiones de seguridad en el equipo o en las instalaciones y ajustes para asegurar un lugar de trabajo seguro y eficiente.

RIESGOS OPERACIONALES

-
- ▶ ¿Las evaluaciones de riesgos de salud y seguridad incluyen las siguientes consideraciones?
 - La exposición a la radiación, a ciertos químicos y a gases peligrosos puede tener impacto sobre la salud de las mujeres y provocar abortos espontáneos o afectar seriamente el desarrollo del feto.
 - En algunos estudios, se ha asociado la exposición a altos niveles de ruido con el trabajo de parto prematuro, con bajo peso de la criatura al nacer y con algunas anomalías congénitas⁴⁹.
 - La exposición prolongada a altas temperaturas puede estar asociada con el desarrollo de anomalías en los bebés, aborto natural o sufrimiento fetal.
 - La exposición a fuertes vibraciones puede dañar la capacidad de concepción de una mujer y puede estar relacionada con abortos naturales y partos prematuros⁵⁰.
 - Los ambientes de trabajo que están diseñados para el cuerpo masculino pueden resultar ergonómicamente inadecuados para las mujeres.
 - Los uniformes con un calce incómodo pueden crear un entorno de trabajo inseguro para la mujer, que conduce a riesgos de salud y de seguridad.
 - Los viajes inseguros desde y hacia el lugar de trabajo pueden ser una preocupación aún mayor para las mujeres. De interés particular es el potencial de acoso sexual y violencia basada en género.
-
- ▶ ¿Existen programas para permitir la transición a puestos equivalentes para madres embarazadas y en etapa de amamantamiento, de modo que puedan evitar los riesgos enumerados más arriba?

DORMITORIOS

-
- ▶ ¿Los dormitorios de hombres y de mujeres están en el mismo lugar?
-
- ▶ ¿Hay iluminación suficiente como para asegurar que el personal se sienta seguro en el trayecto hacia y desde los dormitorios?
-
- ▶ ¿Todos los dormitorios tienen seguros o pestillos?

Continúa en la página siguiente

⁴⁸ IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], 21.

⁴⁹ Committee on Environmental Health, “Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn” [Ruido: Un peligro para el efecto y el recién nacido], *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, October, 1997.

⁵⁰ Sandra C. Dorman y Céline Boudreau-Larivière, *Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace* [Guía para embarazos saludables en el lugar de trabajo minero], Sudbury: Laurentian University, 2012, 6.

Viene de la página anterior

PERSONAL FEMENINO

- ▶ ¿Hay mujeres en el personal de inspección en el sitio de trabajo?
- ▶ ¿Hay mujeres en el personal de seguridad?

TRANSPORTE

- ▶ ¿La empresa patrocina el transporte seguro para los empleados del lugar?

Cómo utilizar los resultados de una auditoría de género

La auditoría de género debería generar una gran cantidad de información que pueda ser utilizada para identificar áreas con potencial de fortalecimiento y mejora, lo que a su vez mejorará el desempeño y las ganancias. La tabla 1-D describe algunas de las formas de utilizar los resultados de la auditoría de género para diseñar posibles intervenciones.

TABLA 1-D Convertir los resultados de auditoría de género en acciones

ÁREA DE AUDITORÍA	POSIBLE HALLAZGO	POSIBLE INTERVENCIÓN
Prioridades corporativas de género	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de una comprensión/acción de género uniforme a lo largo de la organización, que puede conducir a una transversalización de género <i>ad hoc</i> y a la incapacidad de maximizar los beneficios de la transversalización y diversidad de género. ▶ Falta de uniformidad entre la sede central y las oficinas de campo en la comprensión/acción de género, lo cual puede crear un tratamiento desigual para hombres y mujeres a través de la organización, lo que produce el desaprovechamiento de los beneficios de la diversidad de género y la creación de distintas clases de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollar la justificación económica para la equidad y la diversidad de género con el fin de destacar la importancia de una estrategia completa y cohesionada y para orientar las intervenciones de manera consecuente (Herramienta 1.3). ▶ Desarrollar una estrategia de género corporativa (Herramienta 1.4). ▶ Designar embajadores de equidad de género (Herramienta 1.5).
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de capacitación de género, lo que implica incapacidad de identificar sesgos de género implícitos en las políticas de RR.HH., en el reclutamiento y en otras áreas. Esto puede dar como resultado condiciones de trabajo imparciales y no poder maximizar los beneficios de la diversidad y equidad de género en la fuerza laboral. ▶ Falta de una persona de defensoría capacitada en cuestiones de género, lo que implica que, problemas en el lugar de trabajo relacionados a este tema puedan pasar inadvertidos para la compañía. ▶ Falta de datos desagregados por género o análisis de brechas salariales, lo cual hace más difícil abordar y mejorar la retención, promoción, productividad y satisfacción en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proporcionar capacitación de género para RR. HH. (Herramienta 1.13) ▶ Realizar un análisis de brechas salariales (Herramienta 1.9). ▶ Desglosar los datos de la fuerza laboral por género.

Prácticas de reclutamiento de personal	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de información y sensibilización acerca de que los sesgos vinculados a temas de género puedan estar instaurados en los materiales de reclutamiento. ▶ Sesgos vinculados a temas de género en los materiales de reclutamiento, lo cual podría disuadir a las candidatas mujeres de presentarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revisar y rediseñar los materiales y procedimientos de reclutamiento para atraer una mayor diversidad de género en la oferta de postulantes (Herramientas 1.10 y 1.11).
Políticas y prácticas de RR. HH. sensibles al tema de género	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de políticas pro-familia, como por ejemplo, cobertura de salud materna, licencia parental y servicios de cuidado de niños en el lugar de trabajo, o percepción de que se desalienta el aprovechamiento de tales políticas, lo que hace que algunos empleados concluyan que el lugar de trabajo podría no favorecer la licencia parental. A su vez, esto podría aumentar la rotación de personal, reducir la retención y exponer a los padres a una desventaja en el desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revisar y rediseñar las políticas de RR. HH. (Herramientas 1.10, 1.11 y 1.13). ▶ Realizar análisis de costo-beneficio para políticas de lugar de trabajo pro-familia (Herramienta 1.3). ▶ Capacitar a los gerentes sobre las modalidades de trabajo flexibles y sobre los beneficios de las políticas pro-familia en el lugar de trabajo.
Acoso sexual y violencia basada en género	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausencia de una política por escrito sobre acoso sexual y violencia basada en género, lo que implica una falta de expectativas, consecuencias y rendición de cuentas establecidas para apoyar las normas de conducta. ▶ Inexistencia o inviabilidad de procesos o ausencia de una persona de defensoría para que informe sobre acoso sexual y violencia basada en género, lo que implica la ausencia de información sobre incidencia y costos de la violencia basada en género y del acoso sexual. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollar una política escrita sobre violencia basada en género y acoso sexual (Herramientas 4.3 y 4.4). ▶ Realizar análisis de costo-beneficio para demostrar los costos del acoso sexual y la violencia basada en género (Herramienta 4.1).
Composición del directorio	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de información y sensibilización sobre las dimensiones de la composición del directorio; incapacidad de maximizar los beneficios de la diversidad y equidad de género. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar una evaluación de género en la composición del directorio y en la forma de selección/designación de sus miembros, y actualizar los procedimientos operativos (Herramienta 1.6).
Alta gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de rendición de cuentas sobre diversidad de género en la fuerza laboral. ▶ Barreras percibidas/reales para el ingreso de las mujeres a la alta gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proporcionar capacitación sobre diversidad y equidad de género para la alta gerencia.
Dotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Falta de información sobre diversidad de género en distintas familias o categorías de empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Establecer el desagregado de los datos de género en la fuerza laboral, incluso en el reclutamiento, la retención y la promoción, dividido a su vez por sede central, oficinas de país y de sitios de operaciones.

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Cultura organizacional/ del lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Percepción de que los hombres y las mujeres tienen un acceso desigual a las oportunidades y menos apoyo (incluso falta de apoyo para modalidades de trabajo flexibles, licencia parental y reincorporación después de esa licencia). ▶ Percepción de que las opiniones de los hombres y de las mujeres no reciben la misma atención en los procesos de toma de decisiones corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar un análisis de costo-beneficio sobre los aspectos específicos de una cultura corporativa donde no se brindan estos respaldos; permitir que las voces de hombres y mujeres reciban la misma atención en los mecanismos de toma de decisiones y de rendición de cuentas.
Desarrollo del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inequidad en las oportunidades de mentoría y de desarrollo del liderazgo entre hombres y mujeres, o percepción de desigualdad que afecta negativamente al desarrollo de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Análisis de costo-beneficio sobre los beneficios de los programas de desarrollo del liderazgo inclusivo de género. ▶ Mejorar/ desarrollar programas de desarrollo de liderazgo para hombres y para mujeres (Herramienta 1.14).
Salud y seguridad física	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atención inadecuada de necesidades de salud y seguridad específicas por género para los empleados, lo cual crea riesgos y aumenta potenciales responsabilidades, al mismo tiempo que reduce la efectividad del empleado y tiene un impacto negativo en la seguridad y la atracción hacia ese trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Trabajar con empleados hombres y mujeres para identificar mejor los riesgos percibidos en salud y seguridad. Una nueva herramienta de IFC, actualmente en desarrollo, ofrecerá una guía detallada para realizar evaluaciones de seguridad sensibles al tema de género.

HERRAMIENTA 1.2:

Términos de referencia para una auditoría de género

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar la equidad de género y el ambiente en toda la compañía.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia.

Esta herramienta está diseñada como un modelo de términos de referencia (TdR) para que un consultor o consultora independiente pueda llevar a cabo una auditoría de género. Estos TdR se pueden personalizar totalmente según las necesidades de su empresa, al igual que la auditoría en sí misma, que puede modificarse para incluir otros tipos de sesgos o discriminaciones posibles, como por ejemplo, contra los empleados con discapacidades.

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA UNA AUDITORÍA DE GÉNERO

Introducción

[Describe las razones por las cuales [la compañía] realiza una auditoría de género. Realice una introducción de lo que ha sucedido hasta ahora, la justificación económica a favor de la diversidad de género, los objetivos clave para fortalecer la estrategia y el enfoque, y las políticas e iniciativas sobre diversidad de género que ya estén implementadas. Detalle el respaldo interno a la auditoría de género y al programa para la diversidad de género].

Objetivo

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

- a. Todas las políticas de la fuerza laboral, como reclutamiento, licencia, flexibilidad de trabajo y seguridad del lugar de trabajo, incluso las políticas sobre violencia basada en género.
- b. Reclutamiento, salarios, promociones, apoyo al desarrollo de línea de carrera y beneficios, con el fin de identificar tendencias de género y cualquier otra área de posible sesgo o discriminación.
- c. Evaluación del ambiente físico de trabajo, incluso el transporte desde y hacia el lugar de trabajo, el equipamiento, uniformes, sitios de trabajo y oficinas.
- d. Evaluación de la cultura organizacional: ¿Hombres y mujeres se perciben igualmente incluidos en el lugar de trabajo? ¿Existen situaciones de sesgo, discriminación o modos en los cuales hombres y mujeres pueden sentirse inseguros o discriminados por su género? Esta evaluación también incluye el grado en el cual hombres y mujeres sienten que se prioriza la diversidad y la equidad de género, y qué alcance tiene esto como prioridad corporativa.

Alcance del trabajo

Los auditores de género serán responsables de lo siguiente:

- a. Desarrollar una metodología de auditoría de género detallada, que incluya cuestionarios pormenorizados y los enfoques propuestos, como por ejemplo, entrevistas a informantes clave, grupos de discusión, encuestas y revisión y análisis de políticas.
- b. Auditoría física: Inspeccionar las instalaciones físicas, los servicios y el equipamiento, incluso los uniformes, para determinar su seguridad y adecuación de uso por parte del personal femenino, incluso de mujeres embarazadas. Inspeccionar el equipo de protección personal, las instalaciones de ensayo de trabajos y las instalaciones médicas.
- c. Revisión de procedimientos de reclutamiento: ¿Existen indicadores explícitos o implícitos de sesgos o discriminación? Los esfuerzos de reclutamiento, ¿son inclusivos o incluyen indicios que desalientan la postulación de mujeres? ¿Existe un equilibrio de género en los paneles de selección? ¿Han recibido capacitación sobre sesgos de género? Los procesos de entrevista, ¿están estandarizados y son transparentes? ¿La evaluación de los candidatos se realiza de manera imparcial y transparente? ¿Los gerentes deben rendir cuentas del incremento en la diversidad de género en sus equipos? Evaluar sesgos de género en el reclutamiento corporativo y las oportunidades de mejora.
- d. Revisión de políticas: ¿La compañía cuenta con una estrategia de diversidad o equidad de género? ¿Cuenta con políticas antidiscriminación que abarcan salarios, promociones, modalidades de trabajo flexibles y beneficios? ¿La empresa tiene políticas de flexibilidad laboral? ¿Se alienta al personal a acogerse a la modalidad de trabajo flexible? ¿La compañía cuenta con una política contra la violencia basada en género? Identificar cuáles son las políticas existentes, cómo se comunican y qué respaldo recibe el personal para aplicar estas políticas —por ejemplo, de qué manera se alienta o desalienta al personal para que tome licencia parental—.
- e. Gobernabilidad y cultura corporativa: ¿La cultura corporativa es inclusiva? ¿El personal masculino y femenino se siente igualmente valorado, con la misma posibilidad de desarrollo e igualmente protegido por las políticas? ¿El personal masculino y femenino se siente igualmente cómodo de que sus colegas y gerentes rindan cuentas por cualquier sesgo o discriminación de género que se perciba? ¿Qué servicios existen para que el personal rinda cuentas?

“Algunas conductas de liderazgo que las mujeres aplican con más frecuencia que los hombres en los equipos de gerencia, han demostrado mejorar el desempeño corporativo y serán un factor clave para satisfacer los desafíos de negocio del mañana. Por ende, promover la diversidad de género y la variedad en el liderazgo es de importancia estratégica para las empresas”.

Fuente: McKinsey & Company, Women Matter [Las mujeres importan] 2.

- f. Gestión del desempeño: ¿Se han revisado las evaluaciones de desempeño para identificar cualquier sesgo de género, por ejemplo, sesgos en contra del personal que toma la licencia parental o que utiliza modalidades de trabajo flexibles? ¿Las evaluaciones de desempeño del personal incluyen la integración de género dentro de sus KPI?

Documentos para presentar

- a. Metodología de la auditoría de género.
- b. Versión preliminar de la auditoría de género. La versión preliminar debe incluir los siguientes componentes:
 - i. Introducción: Presentación de la compañía, la justificación económica en favor de la equidad de género, el contexto para la auditoría de género, las iniciativas y programas que ya están en ejecución, el respaldo de la gerencia y los planes para seguimiento e implementación basados en la auditoría.
 - ii. Resumen del personal entrevistado y sus unidades de negocio, junto con las metodologías empleadas.
 - iii. Resumen de los hallazgos y las recomendaciones: Resumen de los hallazgos y las recomendaciones principales para abordar los desafíos y las oportunidades más relevantes.
 - iv. Resultados por unidad de negocio y área de prioridad, tal como se detalló en el alcance del trabajo, junto con otros hallazgos.
 - v. Evaluación detallada y pasos de seguimiento propuestos.
- c. Auditoría de género final: Después de incorporar los comentarios de la empresa durante el proceso de revisión, brinde una versión final revisada de la auditoría.

“El apoyo y el respaldo del liderazgo son fundamentales para fomentar la diversidad y la igualdad de género en una organización, lo que afecta el resultado financiero. Los líderes tienen el poder de influir en las decisiones clave, garantizar que las políticas inteligentes de género se implementen en toda la organización, hacer que el personal rinda cuentas y allanar el camino para abordar las brechas de género corporativas para atraer y retener al mejor talento. Los líderes también pueden liderar con el ejemplo, de manera interna y externa, y formar alianzas”.

Fuente: AmCham France y BIAC, “Putting All Our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend.” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género].

Informe

[Identifique una persona de contacto dentro de la compañía a quien reportarán los auditores de género y que servirá de enlace para las consultas].

Cronograma

[Identifique el cronograma para la realización de toda la tarea y para cada uno de los documentos que deben entregarse].

HERRAMIENTA 1.3:

Desarrollo de la justificación económica para la diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Generar respaldo para soluciones con inteligencia de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Embajadores de la equidad de género.

La realización de una auditoría de género puede servir para que la compañía identifique áreas de preocupación, oportunidades de mejora y fortalezas en las que apoyarse. También puede ayudar a la empresa a comprender las áreas donde puede hacer mejoras para maximizar la diversidad de género dentro de la fuerza laboral. Estos hallazgos pueden constituir el núcleo de la justificación económica que destaque las razones por las cuales la atención a estas cuestiones tendrá un impacto positivo en la empresa. Esta justificación económica, específica de su compañía, se puede emplear en los análisis con la alta gerencia, el personal, los accionistas y con otros grupos de interés. Ejemplifica las potenciales ventajas comerciales de la auditoría de género y puede servir de base para conversaciones con la alta gerencia, el personal y los grupos de interés.

La formulación de una justificación económica también contribuirá al desarrollo de una estrategia de equidad de género (consulte la Herramienta 1.4 para más detalles). La estrategia transforma la justificación económica en un plan de acción concreto, que prioriza las herramientas e identifica los pasos necesarios para realizar los cambios identificados en la auditoría de género.

La justificación económica puede incluir razones operativas que respaldan el por qué la diversidad de género hará a la compañía más rentable, más innovadora y con una mayor integración en la comunidad. También puede sustentarse en compromisos o exigencias legislativas o de la industria, como por ejemplo, los Principios para el empoderamiento de las mujeres⁵¹, compromisos de responsabilidad social empresarial y en leyes o disposiciones locales o nacionales aplicables.

Los pasos a continuación están basados en la publicación de IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*⁵².

Paso 1. Identificar los dinamizadores de la diversidad e igualdad de género

¿Cuáles son los dinamizadores clave para mejorar la diversidad y la equidad de género en su empresa? Aquí presentamos algunas de las razones más comunes para adoptar una iniciativa de mejora de la diversidad de género:

- **Oportunidades a nivel de desempeño y rentabilidad:** Algunos de los factores que activan la justificación económica son las ganancias en la rentabilidad por contar con mayor diversidad

⁵¹ Los principios para el empoderamiento de las mujeres fueron desarrollados por ONU Mujeres y por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas para brindar guías para el empoderamiento de las mujeres en el sector privado. Podrá encontrar más información sobre los principios para empoderamiento de las mujeres en el enlace: <http://www.unwomen.org/en/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles>.

⁵² IFC, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development* [Invertir en el empleo para mujeres: Bueno para el negocio, bueno para el desarrollo], 20.

de género en la fuerza laboral, tal como ha quedado demostrado en innovación, productividad, estado del equipo y materiales. Las políticas específicas que pueden aportar beneficios particulares, como por ejemplo, mejorar la oferta de cuidados para niños o brindar un mayor respaldo a los trabajos flexibles o a la licencia familiar, también pueden tener un impacto positivo en las ganancias y en la eficiencia.

- **Sostenibilidad** ¿La compañía ha asumido compromisos para diversificar la fuerza laboral o para contratar personal local? Una mayor diversidad de género puede ayudar a satisfacer estos compromisos y a mejorar la integración de la empresa dentro de la comunidad.
- **Compromisos con el sector:** ¿La empresa se ha adherido a iniciativas del sector, o de otro tipo, que incluyen compromisos sobre diversidad de género, como por ejemplo, los principios para el empoderamiento de las mujeres? El desarrollo de una estrategia y de metas de diversidad de género ayudará a las empresas a satisfacer estos compromisos y a mejorar su grado de competitividad, en comparación con otros actores del sector.
- **Requisitos legales:** ¿Las leyes en el país receptor exigen cierto grado de diversidad de género o de empleo local? Una estrategia proactiva en diversidad de género puede ayudar a las empresas a satisfacer los compromisos exigidos o los voluntarios.



Paso 2. Desarrollar la justificación económica⁵³

Si bien la auditoría de género puede ayudar a identificar áreas clave donde mejorar y fortalecerse, se necesitarán mediciones adicionales para demostrar los beneficios comerciales que se obtienen por adoptar estos cambios. El objetivo de la justificación económica es demostrar de qué manera los cambios en determinadas métricas de género podrían tener un impacto en los resultados centrales del negocio; sin embargo, puede ser difícil demostrar una relación causal y específica, especialmente cuando están en juego otras variables, como por ejemplo, el aumento o la caída del precio de los minerales, o cambios en los recursos o en el ambiente operativo. Puede ser particularmente difícil de efectuar una correlación a corto plazo (por

ejemplo, que un cambio en la alta gerencia tuvo un efecto inmediato en las ganancias) o demostrar impactos a largo plazo (por ejemplo, de qué manera una política reforzada de diversidad de género impacta en la reputación de la empresa). Y no obstante, el desarrollo de una justificación económica sólida es relevante para generar convicción y también para demostrar la importancia de hacer de la equidad de género un principio central del negocio, en lugar de una iniciativa independiente.

Cabe destacar que, demostrar el valor de la participación de la mujer no debe implicar comparar el desempeño entre hombres y mujeres. Por el contrario, debe enfocarse en los beneficios de la equidad y diversidad de género, en cómo la creación de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres puede beneficiar a la empresa.

⁵³ La información en el paso 2 se apoya en: IFC, *Investing in Women's Employment* [Invertir en el empleo para mujeres], 49–58.

Para desarrollar una justificación económica efectiva, se recomienda el siguiente proceso:

- **Identificar la intervención:** Sobre la base de la auditoría de género, identificar áreas específicas o iniciativas donde concentrarse, como por ejemplo, en el aumento del reclutamiento de mujeres, en la mejora de la seguridad del alojamiento en el sitio de operaciones o en cambios en las políticas de licencia familiar. Cuanto más específica es la iniciativa en consideración, más fácil será determinar el impacto potencial del cambio en las políticas.
- **Desarrollar una línea de base:** Para cada iniciativa, desarrollar una línea de base (dónde está la compañía ahora) y determinar cómo se presentará la justificación económica. Las opciones pueden incluir un enfoque “antes y después”, que observa el cambio en el desempeño a lo largo del tiempo, o un enfoque “con y sin”, que considera el desempeño de distintas unidades de negocio que han adoptado la iniciativa propuesta en comparación con aquellas que no lo han hecho.
 - » Desarrollar la línea de base y recopilar los datos relevantes exigirá que distintas unidades de negocio estén convencidas. Según sea la intervención, esto puede incluir a Finanzas y RR. HH., entre otras.
 - » Determinar de qué manera se medirá la iniciativa, aplicando métricas de empleo y del negocio. Por ejemplo, una iniciativa enfocada en aumentar la diversidad de género en el empleo deberá incluir métricas sobre el número de mujeres y hombres contratados en distintas familias de empleos y en distintos niveles. Las métricas del negocio estarán determinadas sobre la base de los objetivos comerciales centrales, pero deben estar enlazadas a indicadores cuantitativos y cualitativos que demuestren un cambio en su capacidad de alcanzar las metas clave del negocio. Parte de este esfuerzo implica identificar la disponibilidad de información pertinente, como por ejemplo, empleos desagregados por género en distintas categorías o, si se requiere, trabajos de recopilación de datos.
 - » Identificar costos y beneficios relevantes: Determinar los costos esperados de implementar la intervención comparados con los costos de no hacer nada, y también con los potenciales beneficios que podría aportar. Por ejemplo, para una intervención propuesta para brindar servicios de cuidado de niños en el sitio de trabajo, puede identificar los costos de no implementarlo, como por ejemplo, la pérdida de productividad cuando el personal necesita cuidar a sus hijos, el potencial de desgaste porque renuncian aquellos empleados que necesitan cuidar de sus hijos y el costo de reclutamiento y capacitación del personal de reemplazo. Compare estas implicaciones con los costos de implementar la iniciativa, como por ejemplo, los costos de instalaciones y personal para el cuidado de niños, así como los beneficios de la intervención propuesta, lo que incluye la mejora en la productividad, una mayor satisfacción del empleado y menor rotación.

“Las compañías con los mejores registros en promoción de mujeres en puestos más altos disfrutaron de un 18 % a un 69 % más de rentabilidad”.

—Roy Adler

Fuente: “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits” [Mujeres en niveles ejecutivos se correlaciona con mayores ganancias].

- **Desarrollar una metodología de evaluación y realizar el análisis:** Determinar de qué manera se medirán los costos y beneficios. Las opciones incluyen utilizar los datos disponibles actualmente y realizar encuestas o entrevistas al personal, entre otras.
- **Comparar costos y beneficios:** Una vez que se han identificado, recopilado y cuantificado los costos y los beneficios, determine el retorno sobre la inversión para esa iniciativa particular:

$$\frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100 = \text{Retorno sobre la inversión}$$

Un retorno sobre la inversión positivo, o incluso neutro, puede ser una herramienta poderosa para negociar las iniciativas de diversidad e igualdad de género.

- **Elaborar la justificación económica:** La justificación económica lista para su presentación debería incluir la explicación de la intervención propuesta y sus objetivos, los supuestos o estimaciones del programa postulado, una explicación sobre la metodología, el análisis del ROI y cualquier otro estudio de caso o ejemplo que respalde la justificación para las intervenciones propuestas. Además, debe incluir recomendaciones sobre formas de avanzar, si se podrían o no requerir evaluaciones adicionales y opciones de implementación.

Paso 3. Utilizar la justificación económica para movilizar el respaldo

Una vez que se ha desarrollado la justificación económica, se debería ser compartida y utilizada para lograr el compromiso de la gerencia y de los grupos de interés, y una convicción respecto de los siguientes pasos en el proceso.

- **Movilizar el respaldo gerencial:** El apoyo desde el CEO hasta el equipo de alta gerencia es esencial para una estrategia de diversidad de género exitosa. Ellos establecerán el ánimo con el que se recibirá e implementará la estrategia. Por lo tanto, es importante que compartan públicamente su compromiso. Deben enviar a todo el personal un mensaje de que la diversidad de género es lo correcto y también lo más inteligente para el negocio. También deben hacerles saber a todos que los gerentes y todo el personal rendirán cuentas de los beneficios de la diversidad de género. Además, el equipo de gerencia tiene que respaldar este compromiso verbal con una participación tangible en el proceso de diversificación de género.
- **Comunicar la estrategia a los grupos de interés:** En última instancia, los CEO y los directorios responden ante sus accionistas. Por lo tanto, el respaldo de los accionistas y de otros grupos de interés (como la comunidad y los sindicatos locales) es fundamental para el éxito de las iniciativas de diversidad de género. Una vez que se ha desarrollado la justificación económica para la diversidad de género, se puede iniciar el proceso para comunicarla a los grupos de interés. Las noticias sobre las actividades próximas, como por ejemplo, la auditoría de género y el avance sobre la estrategia de diversidad de género y sus metas los mantendrán informados. Solo asegúrese de incluir elementos relacionados que muestren cómo estas iniciativas ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos de desempeño, sus ganancias y el cumplimiento de normas legislativas y de la industria.

HERRAMIENTA 1.4:

Establecimiento de una estrategia de equidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Crear un ambiente de trabajo con equidad de género para hombres y para mujeres a través de toda la compañía.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Alta gerencia, Capacitación, Recursos Humanos y persona embajadora de equidad de género.

La estrategia de equidad de género es la base para cualquier iniciativa que tenga en mente para mejorar la diversidad de género. Brinda la estructura para los compromisos, las acciones y el monitoreo de los avances en equidad de género. La estrategia debe definir objetivos, coordinar actividades y dejar en claro la rendición de cuentas. Debe delimitar metas claras, objetivos con plazos definidos y la ruta a seguir para lograr esos objetivos. Debe estar basada en los hallazgos de la auditoría de género. También debe reforzar la justificación económica detallando un conjunto concreto de acciones que ayudarán a la compañía a abordar las falencias que hayan sido identificadas en la auditoría de género, así como a obtener las ganancias descritas en esa justificación. Algunas de las ventajas de una estrategia de equidad de género son:

- **Visión unificada:** La estrategia de género brinda un conjunto claro de objetivos y valores a los cuales la compañía puede aspirar. Una visión clara, compartida y comunicada facilita las acciones hacia ese objetivo, la rendición de cuentas de los avances y la coordinación entre las distintas partes de una organización. Esto puede ayudar a garantizar que todas las unidades estén trabajando en pos del mismo objetivo y que sigan el mismo estándar. También permite que los equipos aprendan a partir de la experiencia de otros.
- **Consistencia en el abordaje:** Una estrategia definida asegura que los equipos estén adoptando los mismos objetivos y las mismas técnicas. Cuando se ensayan distintos abordajes, todas las unidades pueden aprender de la experiencia.
- **Motivación e impulso:** Una estrategia que incluye incentivos y un mecanismo de monitoreo puede ayudar a motivar a las organizaciones a que alcancen sus objetivos.
- **Identificación del avance:** Una estrategia que incluya objetivos específicos brinda un marco para medir el avance y determinar las correcciones de rumbo necesarias. Esa información es especialmente importante para las empresas que deben informar a sus inversionistas y a las bolsas de valores.

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE EQUIDAD DE GÉNERO

A continuación, se presenta una guía paso a paso para desarrollar una estrategia de equidad de género.

Paso 1. Conformar un equipo de trabajo para equidad de género

Este equipo de trabajo debe incluir una persona embajadora de equidad de género (consulte la Herramienta 1.5), un representante del departamento de Recursos Humanos y personas de enlace con cada unidad de negocio, para crear un equipo responsable de transversalizar el enfoque de

género que abarque a toda la compañía. De acuerdo con el tamaño de la empresa, puede que también se necesiten equipos de tarea a nivel de país y departamento para respaldar la implementación. Estos equipos de tarea complementarias deberán incluir representantes de todas las categorías de cargos. Algunas de las responsabilidades del equipo de trabajo de equidad de género son las siguientes: desarrollar un borrador de estrategia de equidad de género, establecer metas, gestionar el monitoreo y la rendición de cuentas de esas metas y comunicarse con la alta gerencia en lo que respecta a los avances y a las correcciones de rumbo necesarias.

El embajador de equidad de género es quien lidera al equipo de trabajo. Esta persona es quien rinde cuentas de dicho equipo, siendo su principal responsabilidad la implementación de las actividades que se detallan aquí. Estas responsabilidades incluyen lo siguiente:

- Gestionar las reuniones del equipo de trabajo.
- Registrar y compartir las minutas.
- Liderar el desarrollo de la estrategia de equidad de género y la definición de metas, además de la implementación de las actividades asociadas.
- Liderar/gestionar el monitoreo y la evaluación del avance hacia las metas.
- Actuar como persona de enlace para todas las tareas contratadas, como por ejemplo, para la auditoría de género o para la revisión de brechas salariales.
- Documentar el avance en las iniciativas de equidad de género.
- Trabajar con el equipo de comunicaciones para asegurar que los avances sean compartidos con los empleados, con la gerencia y con los grupos de interés.

Paso 2. Establecer objetivos para toda la empresa sobre equidad y diversidad de género

Estos objetivos constituyen un precursor de metas de género más específicas y deben enfocarse en la visión de la empresa sobre la diversidad de género. Estos objetivos deben reflejar el tratamiento de la justificación económica: ¿Cuáles son las áreas principales donde la auditoría de género destacó que se necesitan mejoras? ¿De qué manera la alta gerencia respalda y prioriza las actividades para lograr el máximo impacto en la empresa? ¿Cómo se integra esto dentro de los esfuerzos más amplios de la empresa en pos de la inclusión y la diversidad? Para muchas empresas, el género es uno de los muchos objetivos de diversidad e inclusión.

Al determinar estos objetivos, hay varias consideraciones clave que deben tomarse en cuenta. Primero, identificar las áreas prioritarias para su empresa. Si bien todas son importantes, es necesario categorizarlas en orden de importancia. Varios factores podrían influir en esta categorización, como por ejemplo, cuáles son las áreas que requieren la mayor cantidad de mejoras, o dónde tendrán esas mejoras mayor impacto en el negocio. Utilice la Tabla 1-E como ayuda para la categorización de las prioridades: Alta (A), Media (M) o Baja (B)⁵⁴.

⁵⁴ Adaptado de: Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], Sydney: Australian Government, 40.

Luego califique el avance de la compañía. Asigne a cada área un puntaje en una escala de 1 a 5, en términos de cómo se integran los principios de equidad de género.

Por último, examine la tabla para comparar las áreas prioritarias con las áreas donde hay mayor o menor avance. ¿Hay áreas prioritarias que tienen un pobre desempeño a la fecha? ¿Existen brechas inesperadas o áreas que necesitan mejorarse? Analice con el equipo de trabajo cómo priorizar las áreas clave⁵⁵.

TABLA 1-E Categorización de prioridades sobre diversidad género

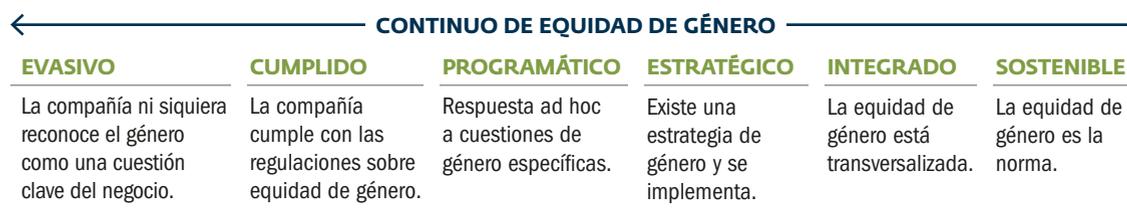
POSIBLES ÁREAS PRIORITARIAS	CATEGORÍA DE PRIORIDAD	AVANCES HASTA LA FECHA
Gestión de grupos de interés		
Rendición de cuentas en el liderazgo		
Estrategia y justificación económica		
Medición e informe		
Políticas y procesos		
Cadena de abastecimiento		
Capacidades en el liderazgo y la gerencia		
Mecanismos de promoción de talentos		
Flexibilidad		
Equidad salarial de género		
Composición de género		
Cultura inclusiva de género		

Paso 3. Para los objetivos prioritarios, establecer metas específicas

Sobre la base del paso 2, identifique las metas clave en equidad de género para cada objetivo prioritario (para pautas para determinar metas, consulte la Herramienta 1.11). Desarrolle metas provisorias para alinearlas con los objetivos clave de la compañía.

La Figura 1-A presenta un “Continuo de equidad de género”. Puede ayudar a establecer metas, a medir la integración de las cuestiones de género y el grado de consideración que reciben. Al identificar cuál es su situación actual dentro de este continuo, puede establecer metas para pasar de una etapa a la siguiente, por ejemplo, de *Cumplido* a *Integrado* a lo largo de un período de tiempo⁵⁶.

LA FIGURA 1-A Continuo de equidad de género



⁵⁵ Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], 39.

⁵⁶ Ibid.

Paso 4. Validar objetivos y metas

Los objetivos y las metas deberían ser debatidas y validadas con la gerencia y con las unidades de negocio relevantes, a fin de asegurar una comprensión amplia, apoyo y un convencimiento sobre estos objetivos.

Aquí se presenta una serie de indicadores como guía para la implementación de su estrategia de equidad de género. Desarrollados originalmente por IFC en colaboración con Lonmin para su publicación en *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce*, son reimpresos en las Tablas 1-F y 1-G⁵⁷.

TABLA 1-F Modelo de metas en la estrategia de equidad de género

	GERENTES	INGENIERÍA	MÉDICOS	RECURSOS HUMANOS	CAPACITACIÓN/ CAMBIO CULTURAL/ COMUNICACIONES
Resultados		<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de casetas de vestidores construidas ▶ # de sanitarios subterráneos instalados ▶ # de equipos de seguridad apropiados entregados 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de trabajos evaluados para mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de políticas desarrolladas/actualizadas ▶ # de mujeres ayudadas con cuidado de niños 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de horas de capacitación sobre sesgos de género brindadas ▶ # de participantes en capacitaciones y talleres ▶ # de personas alcanzadas con los esfuerzos de comunicación
Efectos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ # de mujeres empleadas por la compañía ▶ % de mujeres empleadas por la compañía ▶ Tasa de desgaste y renuncia entre mujeres vs hombres 				
Impactos previstos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cumplimiento con legislación del gobierno ▶ Incremento en los ingresos de las mujeres, con el consecuente impacto en el bienestar de la comunidad ▶ Mejora en el registro de seguridad por contratación de mujeres ▶ Mejora en el registro de cuidado de maquinaria por contratación de mujeres 				

Paso 5. Describir la estrategia de equidad de género

Sobre la base de los objetivos y metas clave identificadas, describa una estrategia que indique de manera efectiva cómo logrará la compañía estos objetivos, a través de quiénes y en qué plazos. La estrategia debe ser un documento simple y directo que incluye las siguientes secciones⁵⁸:

- **Introducción/contexto:** Esta sección debe describir los objetivos clave de transversalización del enfoque de género, la justificación económica detrás de estos objetivos, así como un resumen del diagnóstico y del estado actual de la empresa en el cumplimiento de estos objetivos.

⁵⁷ IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women into the Workforce*, 17.

⁵⁸ Australian Government Workplace Gender Equality Agency, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], 42.

- **Áreas de enfoque clave:** Para cada área de enfoque, identifique los objetivos que se han establecido, las acciones que se prevén para alcanzarlos, los roles, las responsabilidades y la rendición de cuentas para la ejecución de las actividades clave, los factores que podrían respaldar o impedir el éxito y cómo se medirá el avance. Consulte un ejemplo en la tabla 1-G.
- **Monitoreo, consulta y revisión del cronograma:** Verifique que las unidades de negocio están al tanto de cómo y cuándo se monitoreará el avance, y también de cómo se revisará, ajustará y actualizará el plan para respaldar el avance continuo.
- **Resumen de la estrategia de equidad de género en una página:** Esto permitirá que se disemine de manera simple. Comparta el resumen con todos los equipos y asegúrese de que comprenden sus responsabilidades, la rendición de cuentas y las oportunidades de brindar aportes y de revisar. Sobre la base de la estrategia general, cada una de las unidades de negocio puede desarrollar sus propias estrategias de implementación.

Una vez que la estrategia está terminada, el embajador de equidad de género de la empresa debe desarrollar e implementar una capacitación sobre la estrategia para todo el personal de toda la organización. Así, el personal se familiarizará con la estrategia y fortalecerá los objetivos y compromisos corporativos, así como también el rol que se espera desempeñará cada unidad de negocio.

TABLA 1-G Ejemplo de esquema de estrategia de equidad de género

ÁREA DE ENFOQUE CLAVE	META ESPECÍFICA	UNIDAD RESPONSABLE	FORTALEZAS Y AMENAZAS PARA EL ÉXITO	MEDICIÓN DEL AVANCE	PLAZO	RECURSOS NECESARIOS (POR EJ. TIEMPO DE PERSONAL DE FINANZAS)
Reclutamiento	Al menos 20% de los candidatos preseleccionados son mujeres.	Recursos Humanos y unidades de negocio.	Fortalezas: Mejores actividades de divulgación y reclutamiento inclusivo de género pueden respaldar el éxito. Amenazas: Falta de postulantes mujeres.	Revisión trimestral del total de postulantes, preseleccionados y candidatos finales.	De aplicación inmediata	Presupuesto, tiempo del personal, consultores.

HERRAMIENTA 1.5:

Términos de referencia para una persona embajadora de la equidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Liderar y coordinar los esfuerzos para transversalizar el enfoque de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos y alta gerencia.

SOBRE LA PERSONA EMBAJADORA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

La persona embajadora de la equidad de género es el líder de las iniciativas sobre diversidad y equidad de género dentro de la compañía. Dirige algunas actividades y hace de coordinador en otras. Esta persona, preferentemente en un puesto con poder de decisión, es responsable de implementar la justificación económica y la estrategia de género. Las funciones del embajador son las siguientes:

- Lograr convicción en la alta gerencia y en otros actores clave para respaldar el mensaje de equidad de género.
- Trabajar con las unidades de negocio, por ejemplo RR. HH., Compras y Relaciones Comunitarias, para desarrollar planes de acción sobre género específicos para cada unidad.
- Ayudar a los equipos a implementar sus estrategias de género.
- Proporcionar una coordinación general dentro de toda la organización.
- Ayudar con el mensaje externo sobre los compromisos de género de la compañía.



La Herramienta 1.5 describe, en forma de TdR, las responsabilidades principales de la persona designada como embajadora de la equidad de género. Si bien puede haber personal interno que califique para este puesto, asegúrese de asignar tiempo para la realización de la tarea, en lugar de agregar estas funciones a responsabilidades existentes de tiempo completo. Como mínimo, la tarea de la persona embajadora debe ser considerada como un puesto de medio tiempo y existe un fuerte argumento en favor de asignarlo como de tiempo completo.

El rol de la persona embajadora no está concebida como un sustituto para los conocimientos específicos en materia de género dentro de las unidades de negocio (es decir, conocimientos entre expertos de desarrollo comunitario o expertos que realicen evaluaciones de violencia basada en género). Más bien, la intención es designar a una persona que liderará y coordinará la implementación de la estrategia de género a lo largo de toda la organización.

En términos de posición, la persona embajadora deberá estar ubicada como mínimo en el rango de una gerencia media alta. Si la persona designada como embajador no es un gerente sénior, se deberá nombrar a un miembro del directorio para que brinde un respaldo de jerarquía superior y promueva las propuestas y el trabajo del embajador.

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA PERSONA EMBAJADORA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

Introducción

Describa las razones por las cuales [Compañía] desea contratar a una persona como embajadora de equidad de género. Introduzca los pasos adoptados hasta la fecha al delinear las bases para un programa o estrategia de equidad de género. Describa los compromisos de equidad de género que sustentan la contratación de un embajador de equidad de género; por ejemplo, compromisos de aumentar el reclutamiento de mujeres, de relacionarse con más empresas propiedad de mujeres o asegurar una consulta y participación equitativa entre los miembros masculinos y femeninos de la comunidad. Proporcione el contexto y la línea jerárquica dentro de la empresa: ¿La persona designada como embajador tendrá un equipo o una oficina? ¿A quién reportar? ¿El programa de trabajo de la persona embajadora ha sido bien definido o existen planes implementados para hacerlo?

El objetivo del puesto de persona embajadora de la equidad de género es contar con un centro de enlace que pueda proporcionar el liderazgo y la coordinación para ayudar a [Compañía] a mejorar la equidad de oportunidades para hombres y mujeres dentro de [Compañía], así como también en la interacción de [Compañía] con los proveedores y la comunidad. El embajador será responsable de desarrollar la estrategia de equidad de género de [Compañía], asegurar que haya convicción en la empresa sobre este tema y trabajar transversalmente con las unidades de negocio para respaldar la implementación de la estrategia.

Alcance del trabajo

Las responsabilidades del embajador de equidad de género incluirán:

1. Facilitar la planificación de la agenda de género corporativa:
 - a. Identificar los dinamizadores de la diversidad de género y desarrollar la justificación económica en favor de la equidad de género:
 - » Identificar los dinamizadores clave que mejoran la diversidad de género dentro de la empresa, como por ejemplo, el desempeño y la rentabilidad, la responsabilidad social empresaria, los compromisos con el sector o los requerimientos legislativos.
 - » Explorar y consolidar estos dinamizadores para convertirlos en la justificación económica específica de la empresa, en lo que se refiere a equidad de género. Esta justificación económica debe describir de qué manera las mejoras en la diversidad de género y el avance hacia la equidad de género crearán, o tendrán el potencial de crear, beneficios comerciales para [Compañía].
 - b. Promover el respaldo a la equidad de género en la alta gerencia:
 - » Reunirse con la alta gerencia para presentar la justificación económica en favor de la equidad de género.
 - » Trabajar con la alta gerencia para garantizar el compromiso de que respaldarán la equidad de género.

- c. Formar un equipo de trabajo para temas sobre equidad de género: El equipo de trabajo de equidad de género de la empresa tendrá la responsabilidad de desarrollar un borrador de la estrategia de equidad de género, establecer metas, gestionar el monitoreo y la rendición de cuentas de esas metas, y mantener actualizada a la alta gerencia en lo que respecta a los avances y en las correcciones de rumbo necesarias. Este equipo de trabajo debe incluir una persona embajadora de la equidad de género, un representante del departamento de Recursos Humanos y personas de enlace con cada unidad de negocio, incluso Comunicaciones y Marketing, para crear un equipo responsable de transversalizar el enfoque de género a lo largo de toda la empresa. De acuerdo con el tamaño de la empresa, se pueden conformar equipos de trabajo a nivel de país y departamento para apoyar la implementación, dentro de las cuales debería incluirse a representantes de todas las escalas laborales. El equipo de trabajo mismo debería incluir miembros femeninos y masculinos.
- d. Asumir el rol de liderazgo en el equipo de trabajo. Las obligaciones aquí serán las siguientes:
 - » Gestionar las reuniones del equipo de trabajo.
 - » Registrar y compartir las minutas.
 - » Liderar el desarrollo de la estrategia de equidad de género y de sus metas, además de rendir cuentas de la implementación de las actividades asociadas.
 - » Liderar/gestionar el monitoreo y la evaluación del avance hacia las metas.
 - » Actuar como persona de enlace para todos los contratos, como por ejemplo, para la auditoría de género o para la revisión de brechas salariales.
 - » Documentar el avance en las iniciativas de equidad de género.
 - » Trabajar con el equipo de comunicaciones para asegurar que los avances se compartan con los empleados, con la gerencia y con los grupos de interés.
- e. Liderar el desarrollo de la estrategia de equidad de género dentro del equipo de trabajo:
 - » Esta estrategia deberá brindar la estructura para asumir compromisos y acciones y para monitorear el avance hacia la equidad de género. La estrategia debe establecer objetivos, coordinar actividades, clarificar la rendición de cuentas, así como delimitar metas claras, objetivos con plazos definidos y la ruta para lograrlos.
 - » Esta estrategia debe establecer objetivos sobre equidad y diversidad de género para toda la empresa. Estos objetivos constituyen un precursor de metas de género más específicas y deben enfocarse en la visión de la empresa sobre la diversidad de género. Se deben debatir y convalidar con la gerencia y con las unidades de negocio relevantes, a fin de asegurar que se comprendan y respalden estos objetivos y que exista una amplia convicción sobre los objetivos.
- f. Respaldar a RR. HH. en el desarrollo e implementación de los programas de equidad/ diversificación de género a nivel de la empresa.
- g. Trabajar con RR. HH. en una campaña que abarque a toda la empresa para abordar el acoso sexual y la violencia basada en género [*según sea necesario*].

2. Diseminar la estrategia de equidad de género a todas las unidades de negocio y respaldar su implementación a través de [*Compañía*]:
 - a. Identificar embajadores operacionales en distintas unidades de negocio.
 - b. Trabajar con la alta gerencia y con las unidades de negocio para implementar la estrategia de equidad de género:
 - » Presentar la estrategia a los equipos.
 - » Trabajar con los equipos para identificar cómo se integran dentro de la estrategia.
 - » Ayudar a los equipos a desarrollar planes de género específicos para la unidad.
 - » Respalda la implementación de planes de género específicos para la unidad.
 - c. Proporcionar aportes a medida que las unidades de negocio realizan evaluaciones en tópicos relevantes, como por ejemplo, mujeres en la fuerza laboral, en la cadena de abastecimiento y en involucramiento de la comunidad, con el fin de ayudar a los equipos a considerar las dimensiones de género, a asegurar la continuidad del mensaje y de las prioridades de la empresa a través de las actividades, y para obtener la máxima coordinación posible entre los departamentos.
 - d. Respalda a RR. HH. en la identificación de los equipos independientes para llevar a cabo la auditoría de género y los estudios de brechas salariales, según se requiera.
 - e. Trabajar en estrecha colaboración con la cadena de abastecimiento y con los equipos de relaciones comunitarias para desarrollar la justificación económica para incluir a empresas propiedad de mujeres y para respaldar un enfoque con equidad de género en el desarrollo de la comunidad.
3. Servir de punto de contacto interno y externo para consultas o apoyo sobre la estrategia de equidad de género de [*Compañía*]:
 - a. Además de servir de punto de enlace interno sobre equidad de género, el embajador puede ser convocado a representar a [*Compañía*] públicamente en asuntos relacionados con la estrategia de equidad de género.

Junto con estas tareas, la persona embajadora será responsable de desarrollar actividades adicionales, según sean necesarias, para respaldar la capacitación de [*Compañía*] en la estrategia de equidad de género y en su implementación, y también para asegurar que cada unidad de negocio pueda aplicar la estrategia y actuar sobre ella.

HERRAMIENTAS 1.6–1.8: Diversidad de género y su inclusión en los directorios

EVALUAR Y PREPARAR, ABORDAR, MONITOREAR Y MANTENER

Esta sección incluye varias herramientas que ayudarán a las empresas a incrementar la diversidad de género e incluirla en sus directorios. Se divide en las tres etapas de un proceso efectivo:

- **Evaluar y preparar:** La Herramienta 1.6 permite obtener una línea de base sobre la composición actual de su directorio e identifica las acciones necesarias para mejorar su equilibrio de género.
- **Abordar:** La Herramienta 1.7 ofrece pautas para formar un directorio con mayor diversidad de género.
- **Monitorear y mantener:** La Herramienta 1.8 brinda pautas sobre cómo garantizar que el avance continúe y que las mejoras se sostengan a largo plazo.



HERRAMIENTA 1.6:

Evaluación del directorio respecto de la diversidad de género⁵⁹

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar la diversidad de género del directorio.
- ▶ **DESTINATARIO:** Directorio ejecutivo.

Realizar un diagnóstico situacional de la representación de género en el directorio ejecutivo puede ayudar a determinar qué medidas son necesarias para fortalecer la diversidad de género. Este ejercicio debe examinar con un enfoque de género la composición actual del directorio. También debe considerar la manera en que se seleccionan y la frecuencia con la que se eligen los nuevos miembros del directorio. Además, debe examinar las políticas y los procedimientos operativos del directorio para evaluar la capacidad de las mujeres de participar en sus actividades.

Un consultor independiente debe realizar el ejercicio de diagnóstico situacional y presentar los resultados al directorio. La compañía y sus accionistas deben tener acceso a los resultados, así como a los planes de acción para abordar las cuestiones identificadas.

A continuación, se sugieren algunas preguntas para incluir en este ejercicio de diagnóstico situacional.

Sobre la composición del directorio:

- ¿Cuál es la proporción de mujeres y de hombres en el directorio, en cargos ejecutivos y no ejecutivos (incluidos presidente, vicepresidente, tesorero)?
- ¿Cuál es la proporción de mujeres y de hombres en el directorio en cargos con capacidad de toma de decisiones?
- ¿Cuál es la proporción de mujeres y de hombres en el directorio?
- ¿Cuánto tiempo ha estado cada miembro en el directorio? **CONSEJO:** Trace el cambio en la diversidad de género en el tiempo (por ejemplo, a intervalos de 5 años). Compare con el desempeño del directorio y con el de la compañía en el tiempo.
- ¿Cuáles son las calificaciones y los antecedentes individuales de cada uno de los miembros del directorio?

Sobre los procedimientos operativos del directorio:

- ¿Existe una política de diversidad de género en el directorio?
- ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño del directorio?

⁵⁹ Esta herramienta fue adaptada de diversas listas de control de directorio ya existentes, entre otras, la lista para la evaluación de la composición de directorios del Australian Institute of Company Directors' *Checklist for Assessing Board Composition*, Sydney: AICD, 2016, y se basa en los siguientes recursos: International Corporate Governance Network, *ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards* [Guía ICGN sobre diversidad de género los directorios], London: ICGN, 2013.

- ¿Cómo se mide el desempeño de los miembros del directorio?
- El comité de nombramientos (o el comité responsable de garantizar la diversidad de género), ¿tiene la clara obligación de informar al directorio?

Sobre los protocolos para reemplazar a los miembros del directorio:

La siguiente es una evaluación cualitativa de cómo se compone el directorio, si hay imparcialidad en la selección de los miembros y cómo se evalúan las habilidades clave.

- ¿Con qué frecuencia se presentan nuevas vacantes?
- ¿Existe una duración establecida para los mandatos?
- Si se han realizado cambios, como no tener una duración establecida para los mandatos y empezar a tenerla, ¿de qué manera esto ha modificado la composición del directorio y ha afectado el desempeño de la compañía?
- ¿Cuál es el protocolo para seleccionar a nuevos miembros?
- ¿Cuán diversas son las redes y los mecanismos a través de los cuales se consideran y seleccionan nuevos postulantes?
- ¿Existe un sesgo o desequilibrio de género en las redes y en las vías a través de las cuales son identificados los posibles postulantes?
- ¿Cuenta el directorio con una matriz de habilidades para identificar y abordar la desigualdad de habilidades en el reclutamiento de los miembros del directorio?
- En caso de existir esta matriz de habilidades, ¿con qué frecuencia es actualizada?

Al recopilar las respuestas a estas preguntas, las empresas tendrán una mejor visión general del grado y el alcance de la diversidad de género en el directorio actual y de si existen políticas o si el directorio realiza autoevaluaciones para permitir una mayor diversidad de género. El análisis de los resultados resaltarán las brechas y revelará las áreas para abordar, monitorear y mantener.

HERRAMIENTA 1.7:

Lista de control para formar un directorio con diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Incrementar la diversidad de género en el directorio.
- ▶ **DESTINATARIO:** Directorio Ejecutivo.

La siguiente lista de control puede ayudar a mejorar la diversidad de género en los directorios cambiando la manera de identificar y seleccionar a los postulantes, y en cómo se hacen responsables por su desempeño. Las estrategias enumeradas aquí están diseñadas para directorios; no obstante, también pueden utilizarse en toda la organización, siguiendo la línea del directorio. En función de los hallazgos de la Herramienta 1.6, la lista se puede personalizar de acuerdo con sus necesidades⁶⁰.

- **Desarrollar una estrategia para mejorar la diversidad de género en el directorio:** Las actividades pueden incluir cualquiera de las acciones que se listan a continuación, conforme a cronogramas y responsabilidades claros. Deben estar alineadas con las políticas de diversidad de género de la compañía.
 - » Formalizar un compromiso para lograr la diversidad de género en el directorio. Esto no implica la necesidad de determinar un cupo, sino de alentar al presidente del directorio para que asuma un compromiso público o interno para con la diversidad de género y para que sus miembros rindan cuentas de su cumplimiento.
 - » Comprometerse con metas mínimas de diversidad de género en la oferta de postulantes.
 - » Demandar que las empresas de búsqueda de personal cumplan con las metas mínimas de diversidad de género en la oferta de postulantes propuestos.
 - » Demandar que el comité de nombramientos informe sobre las medidas tomadas para abordar la diversidad de género en el proceso de reclutamiento.
 - » Adoptar estrategias a largo plazo para apoyar la formación de una oferta de postulantes con diversidad de género. Esto puede incluir identificar mecanismos mediante los cuales el directorio pueda respaldar, de manera proactiva, el desarrollo de futuras candidatas al directorio a través de, por ejemplo, la creación de mentorías, cursos de capacitación y oportunidades para establecer redes que lleguen a las candidatas.
 - » Designar a una persona embajadora a nivel del directorio para esta tarea.
- **Monitorear y modificar las prácticas del directorio para respaldar la diversidad de género:**
 - » Mantener una matriz de habilidades actualizada respecto de las habilidades requeridas para formar parte del directorio, llevar un registro actualizado de la manera en la cual las habilidades actuales de sus miembros completan la matriz y utilizar este registro para guiar el reclutamiento de los nuevos miembros.

⁶⁰ Esta lista de control se basa en las directrices de la ICGN.

- » Considerar la duración de los mandatos de los miembros del directorio para promover la rotación y poder generar disrupción en las redes sociales que, a menudo, favorecen a los hombres sobre las mujeres en la alta gerencia y en los cargos de gobernabilidad empresarial.
- » Proporcionar capacitación a los miembros del directorio para aumentar la conciencia de la importancia de la diversidad de género y de los beneficios para la empresa en todos los niveles.
- » Incluir la diversidad de género como un elemento clave de la agenda y de los KPI del directorio en general y de sus miembros en forma individual.
- **Promover la diversidad de género en toda la compañía:** Como se señaló, la estrategia de diversidad de género del directorio debe alinearse con la estrategia de diversidad de género de toda la organización de la compañía. El directorio también debe asumir la responsabilidad de evaluar la diversidad de género en la alta gerencia y de revisar las medidas de diversidad de género en todas las operaciones.
- **Colaborar para mejorar:**
 - » Trabajar en red con otras empresas para analizar los éxitos y los desafíos en relación con la transversalización del enfoque de género⁶¹.
- **Desarrollar métricas para evaluar el desempeño del directorio:**
 - » Identificar las métricas para monitorear el desempeño del directorio en general y el de sus miembros en forma individual. Entre ellas: la asistencia, la probabilidad de sanción por incumplimiento y el desempeño de la empresa. Compartir las métricas y comunicar los resultados a los accionistas.
 - » Demostrar públicamente la rendición de cuentas del directorio sobre la diversidad de género y su compromiso con la transparencia.
- **Asumir un compromiso público:**
 - » Desarrollar un mecanismo de promoción e identificar a los postulantes adecuados para un directorio con diversidad de género puede tomar tiempo. Aun así, los directorios pueden comenzar el proceso de inmediato adoptando un compromiso con la diversidad de género y comunicándolo en los documentos del directorio y en otros formatos de reporte corporativo clave.
 - » Divulgar el estado actual de la diversidad de género y los planes de acción para mejorar la diversidad en el directorio y en los informes anuales para los accionistas y para toda la organización.

⁶¹ Catalyst, “Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside” [De líder a líder: cómo transformar el directorio desde adentro], New York: 2014.

HERRAMIENTA 1.8:

Lista de control para monitorear y mantener directorios con diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Incrementar la diversidad de género en el directorio.
- ▶ **DESTINATARIO:** Directorio Ejecutivo.

Después del diagnóstico situacional inicial y de las acciones para incrementar la diversidad de género en los directorios, use las siguientes actividades para monitorear y mantener el avance hacia un directorio con equidad de género.

Monitoreo y estado de situación de la sostenibilidad

Implemente un diagnóstico situacional a intervalos definidos, según corresponda, y según el tamaño del directorio y la rotación del personal. En este ejercicio se debe observar lo siguiente:

- Grado de diversidad de género en el directorio, incluida la proporción de mujeres y de hombres en las funciones de toma de decisiones.
- Aumento de la diversidad de género en las listas de postulantes preseleccionados para nuevos puestos en el directorio.
- Existencia de una política de diversidad de género en el directorio.
- Presencia de un comité de directorio dedicado a monitorear y a poner en práctica el plan de acción de diversidad de género: ¿Con qué frecuencia se reúne? ¿De qué manera rinde cuentas?
- Existencia de una comunicación periódica del directorio con la empresa y con los accionistas sobre el progreso del plan de acción de diversidad de género.
- Existencia de evaluaciones de rutina del directorio, respecto del directorio en general y de sus miembros en forma individual: ¿Los miembros rinden cuentas de su desempeño?

Acciones periódicas

Estas acciones deberían realizarse en forma periódica para garantizar que la estrategia de diversificación de género siga siendo la adecuada para las organizaciones.

- Revise la matriz de habilidades para asegurar que se ajusta a las necesidades actuales del directorio.
- Revise las habilidades de los miembros del directorio.
 - » Compárelas con la matriz de habilidades.
 - » Identifique nuevas brechas que pueden haber surgido.
 - » Identifique las brechas que se cerraron a través de cambios en la composición del directorio.

- Revise el plan de acción de diversidad de género.
 - » Asegure la alineación entre el plan del directorio y las políticas de toda la compañía.
- Reporte los resultados del estado de situación y del avance del plan de acción de diversidad de género.
 - » Incluya los resultados del directorio y los de toda la empresa.
 - » Informe a los accionistas.
 - » Comunique los resultados a toda la empresa.

CUADRO 1-C Monitoreo del desempeño de género como parte de los informes de sostenibilidad

La Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (GRI) es una red internacional integrada por múltiples grupos de interés, que forma parte del Programa Ambiental de las Naciones Unidas.

La GRI ha desarrollado un marco ampliamente utilizado para la elaboración de informes de sostenibilidad. Incluye el tema de género como una dimensión clave en la presentación de informes para comprender la distribución por género y maximizar la disponibilidad de mano de obra y talento. El género está incluido en los estándares GRI en relación con lo siguiente:

- Comités ejecutivos
- Empleados
- Tipo de empleo
- Salarios
- La manera en que los empleados utilizan la licencia parental
- Lesiones
- Enfermedades ocupacionales
- Ausentismo y muertes relacionadas con el trabajo
- Capacitación de los empleados
- Evaluaciones de desempeño
- Incidencias de discriminación y acciones correctivas adoptadas
- Consideraciones de género en las evaluaciones de impacto social

En relación con las responsabilidades de nivel ejecutivo, los estándares GRI exigen informar la composición por género del comité y del órgano de gobernabilidad empresarial más alto (para obtener más información, consulte el conjunto consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad 2016).

HERRAMIENTAS 1.9–1.16: Diversidad de género en la alta gerencia y en el personal

EVALUAR Y PREPARAR, ABORDAR, MONITOREAR Y MANTENER

La sección incluye varias herramientas que ayudarán a aumentar la cantidad de gerentas ejecutivas y de personal femenino en su fuerza laboral. Esta sección, como la anterior, se divide en las tres etapas de un proceso efectivo: evaluar y preparar, abordar el problema, y monitorear y mantener el progreso.

- **Evaluar y preparar:** Un primer paso importante es identificar y evaluar las cuestiones clave que influyen en la diversidad de género en todos los niveles de la compañía. La Herramienta 1.9 brinda pautas sobre el diseño de una evaluación que analiza todas las cuestiones que influyen en el reclutamiento y la retención de personal femenino con talento, incluidas todas las posibles barreras de promoción relacionadas con el género.
- **Abordar:** Ahora que ya ha desarrollado una línea de base para comprender el lugar en el que se encuentra respecto de la equidad de género, es el momento de actuar. Las herramientas 1.10 a 1.15 proporcionan una guía para mejorar la diversidad de género de su fuerza laboral. Están organizadas por objetivo —reclutamiento, retención y promoción—, con una indicación de las unidades de negocio responsables de las actividades propuestas.
- **Monitorear y mantener:** Desarrollar estrategias para monitorear el avance —así como la efectividad de los programas de capacitación— le ayudará a asegurar un buen retorno de sus inversiones en iniciativas de diversidad de género y a contar con evidencia tangible de la mejora. Las herramientas 1.15 y 1.16 proporcionan una guía para monitorear y mantener las mejoras.

“Necesitamos hombres decentes y poderosos que se pongan al lado de las mujeres para crear un mundo más igualitario de género. La estrategia de la iniciativa Hombres Embajadores del Cambio se trata de líderes varones que defienden la igualdad de género y actúan para promoverla. Como dijo uno de estos embajadores: ‘No finjamos que no existen normas establecidas que benefician a los hombres. Los hombres inventaron el sistema. Los hombres manejan, en gran medida, el sistema. Los hombres deben cambiar el sistema’”.

— Elizabeth Broderick, excomisionada de discriminación sexual en Australia y fundadora de Hombres Embajadores del Cambio

HERRAMIENTA 1.9:

Términos de referencia para el estudio sobre la brecha salarial

- ▶ **OBJETIVO:** Identificar el sesgo en los salarios.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Para atraer y mantener una fuerza laboral con diversidad de género, los potenciales postulantes deben confiar en que recibirán un pago justo por su trabajo. Por “igual salario por igual trabajo” se entiende que los hombres y las mujeres recibirán el mismo salario y las mismas condiciones laborales en puestos con una descripción igual o similar, o en puestos que requieren habilidades o calificaciones similares⁶². La equidad salarial no solo es lo correcto, sino que tiene sentido desde el punto de vista comercial: pagar a todos los postulantes de forma equitativa es importante para retener al personal de alto rendimiento y desarrollar un mecanismo sólido hacia la alta gerencia⁶³.

CUADRO 1-D Definición de brecha salarial por género

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha desarrollado una definición para describir las desigualdades de género en el salario. Según la OIT:

La brecha salarial por género mide la diferencia entre el ingreso promedio de hombres y mujeres como un porcentaje del ingreso de los hombres. En general, las características, como las diferencias en los niveles educativos, las calificaciones, la experiencia laboral, la categoría ocupacional y las horas trabajadas, representan la parte “justificada” de la brecha salarial por género. La porción restante y más significativa, la “no justificada” de la brecha salarial, se puede atribuir a la discriminación generalizada, consciente o inconsciente, que existe 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*.

El salario y la compensación relacionada deberían establecerse según la función laboral y no según la persona que la realiza. Las bonificaciones deben otorgarse de acuerdo con un sistema claro y transparente, de modo que todo el personal comprenda las bases y las métricas que se utilizan para su cálculo⁶⁴.

Una encuesta de brecha salarial puede ayudarle a identificar las diferencias en cómo se compensa a hombres y a mujeres por un trabajo equivalente. Tal vez, no haya advertido la existencia de una desigualdad salarial relacionada con el género, por lo que las encuestas de brecha salarial pueden ser herramientas valiosas para identificar y abordar estas cuestiones. Las encuestas también pueden ayudar a descubrir otros sesgos, como salarios más bajos para un grupo de mujeres minoritario o local. Las encuestas de brecha salarial y las acciones de seguimiento son un mecanismo directo para que las empresas aseguren lo siguiente:

⁶² International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], Brussels: European Commission, 2008, 54.

⁶³ ILO, *Igualdad de remuneración: Activador fundamental de la igualdad de género*, Geneva: ILO, 2015, 1.

⁶⁴ ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], 54.

- Reclutar y retener una fuerza laboral diversa.
- Demostrar compromiso para abordar el desequilibrio de género.
- Destacar su compromiso con la transparencia, la equidad de género y la diversidad.

Como parte de la planificación de la evaluación, considere las formas de poner la información a disposición de los empleados y las medidas por tomar en caso de encontrar brechas salariales. Algunos países están avanzando hacia la transparencia obligatoria en torno a las brechas salariales: Australia, Alemania, Austria y Bélgica han aprobado leyes que exigen a las empresas de determinada envergadura que publiquen información sobre la brecha salarial. Estados Unidos adoptó una ley similar en 2016. El Reino Unido le exige a las empresas con más de 250 empleados que publiquen información sobre la brecha salarial a abril de 2018⁶⁵.

Las evaluaciones de la brecha salarial pueden ser complejas y difíciles. Requieren un análisis de múltiples factores para identificar las áreas en las que los hombres y las mujeres no reciben igual salario por igual trabajo. El modelo de términos de referencia que se presenta aquí detalla los pasos específicos requeridos para realizar dicha evaluación. Se puede utilizar para fines internos y externos. El enfoque propuesto divide el trabajo en dos tareas principales:

- **Realizar un estudio de línea de base rápido sobre equidad salarial:** Esto se puede incorporar dentro de una auditoría de género más amplia o se puede realizar en forma independiente. Utilice las preguntas que se presentan a continuación para construir la línea de base del estado de la empresa respecto de la equidad salarial⁶⁶:
 - » ¿Existe una política de igual salario por igual trabajo?
 - » ¿Cómo se ha informado al personal sobre esta política?
 - » ¿Hay alguien dentro de la organización responsable de implementarla?
 - » ¿Se revisó el parámetro de la evaluación del puesto para identificar sesgos de género?
 - » ¿Se realizó en el pasado una revisión de la brecha salarial para identificar desigualdades salariales en trabajos equivalentes?
- **Realizar una encuesta de la brecha salarial:** La encuesta es una herramienta que permite una inmersión más profunda para identificar trabajos o familias de empleos donde los hombres y las mujeres no ganan de manera equitativa. Ayuda a descubrir problemas o cuellos de botella que impiden llegar al igual salario por igual trabajo. La encuesta debe identificar las áreas objetivo que se deben mejorar y las posibles acciones por tomar. Consulte a continuación un modelo de términos de referencia para el consultor o consultora a cargo de la encuesta, con el objetivo de identificar trabajos o familias de empleos dentro de la empresa donde los hombres y las mujeres no reciben igual salario por igual trabajo.

⁶⁵ Lucy Meakin, “Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight” [Brecha de género británica bajo la lupa], *Bloomberg Business Week*, July 31, 2017 y UK Government, “Gender Pay Gap: Closing it Together” [Brecha de salario: Cerrar las diferencias], <https://genderpaygap.campaign.gov.uk/> (Updated December 1, 2017).

⁶⁶ Irish Congress of Trade Unions, *Negotiating for Equality— Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de salario], Dublin: ICTU, 37.

CUADRO 1-E ¿Sus empleados hombres y mujeres reciben igual salario por igual trabajo?

¿No está seguro? A continuación, se presentan dos metodologías que ayudan a averiguarlo:

- **Guía detallada de la OIT:** Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos proporciona una guía paso a paso para que las empresas puedan comparar empleos y evaluar su valor en función de una serie de calificaciones neutras en cuanto al género. Esta evaluación objetiva de los puestos de trabajo es un paso necesario en la auditoría de género para garantizar que no se subestimen los puestos típicamente ocupados por las mujeres. Para obtener más información, consulte: Publicación de la OIT "Promoción de la igualdad salarial"
- **Logib:** La Oficina Federal Suiza para la Igualdad entre Mujeres y Hombres ha desarrollado la herramienta estadística Logib para las autoevaluaciones de las empresas. Para completar la evaluación, deberá ingresar los siguientes datos: salario, calificaciones y perfil de empleo de todos los empleados. La herramienta está disponible para descarga gratuita. Descargar la herramienta: <https://www.ebg.admin.ch/ebg/en/home/services/equal-pay-self-test-tool--logib.html>

MODELO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA UNA REVISIÓN DE LA BRECHA SALARIAL

Introducción

[Describe la justificación para realizar una revisión de la brecha salarial. Presente las medidas tomadas hasta el momento para desarrollar la justificación económica para la equidad de género y otras acciones, tales como auditorías de género, respaldo de la gerencia, actividades de educación y de sensibilización para el personal. Describa el contexto de la revisión de la brecha salarial y cómo se usarán los resultados].

Las personas contratadas para realizar la revisión de la brecha salarial se denominarán "consultores" para los fines de estos TdR.

Objetivo

El objetivo de la revisión de la brecha salarial es identificar las disparidades de género en las compensaciones, que incluye el salario, los beneficios y las bonificaciones, para hombres y mujeres con puestos equivalentes en la empresa. La revisión identificará las brechas, intentará determinar los dinamizadores de las disparidades y hará sugerencias para abordarlas.

Alcance del trabajo

La evaluación incluirá las siguientes actividades:

- a. Evaluar los puestos en toda la organización para determinar aquellos con descripciones de tareas iguales o similares, o puestos que requieren niveles similares de habilidad o calificación, para poder comparar los puestos con los salarios.
- b. En función de esta evaluación, desarrollar una metodología de análisis de los datos salariales entre las familias de empleos y dentro de cada familia, para analizar el salario por puesto y por género, y para identificar las tendencias y las disparidades salariales. Los datos deberían

controlarse por años en la empresa; no obstante, los hallazgos deberían analizarse en función del género, la edad y la función. Si la empresa desea evaluar las diferencias salariales en función de la raza, los datos también se pueden analizar respecto de la etnia, la raza y otras métricas relevantes. Los datos deben desglosarse entre las contrataciones locales y las internacionales, y entre los lugares de trabajo, para resaltar las posibles diferencias entre la sede central y las oficinas de país, y entre las distintas oficinas de país.

- c. Analizar los hallazgos para identificar sesgos de salario o tendencias en función del género.
- d. Identificar áreas de sesgo de género, versus tendencias relacionadas con el género: Por ejemplo, ¿hay una tendencia hacia salarios más bajos para las mujeres debido a sesgos de género o a que muchas mujeres han estado sin trabajar durante un tiempo por motivos familiares, lo que implica menos años de experiencia? El análisis debe explorar en qué medida estas tendencias están justificadas, así como también identificar situaciones en las que existe un sesgo verdaderamente injusto, sin fundamento en una lógica comercial.
- e. Identificar desafíos y oportunidades de abordar las disparidades salariales de género.

Documentos para presentar

- a. Metodología de revisión de la brecha salarial.
- b. Versión preliminar de la revisión de la brecha salarial que incluya los siguientes componentes:
 - i. Introducción: Presentar la empresa, la justificación económica que respalda la equidad de género, el contexto para la auditoría de género, las iniciativas y los programas que ya están en marcha, el apoyo de la gerencia y los planes de seguimiento e implementación basados en la auditoría.
 - ii. Resumen de las entrevistas realizadas y de las unidades de negocio cubiertas, así como de las metodologías que se utilizaron.
 - iii. Resumen de los hallazgos y las recomendaciones: Hallazgos y recomendaciones clave para abordar los principales desafíos y capitalizar las oportunidades.
 - iv. Resultados por unidad de negocio y área de prioridad, según se detalla en el alcance del trabajo, y cualquier hallazgo adicional.
 - v. Evaluación detallada y pasos de seguimiento propuestos.
- c. Revisión de la brecha salarial finalizada: Proporcionar una versión final revisada que incorpore los comentarios de la empresa recopilados durante el proceso de revisión.

Informe

Identificar a una persona de contacto dentro de la compañía, a quien reporten los consultores y pueda responder las preguntas que le presenten.

Cronograma

Identificar un cronograma para todo el trabajo, así como para cada uno de los documentos específicos.

HERRAMIENTA 1.10:

Revisión de los procedimientos de reclutamiento

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un proceso de contratación equitativo de género e incrementar la diversidad y la inclusión de género en la fuerza laboral.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, Comunicaciones.

Para atraer y contratar a los mejores postulantes, independientemente de su género, es clave realizar un proceso de reclutamiento sin prejuicios sexistas. Además, el proceso debe resaltar las oportunidades para mujeres y hombres del personal. La Herramienta 1.10 le ayuda a identificar y a abordar áreas de posible sesgo en el proceso de reclutamiento, de manera de poder atraer a los mejores talentos de ambos sexos.

ATRAER DIVERSIDAD DE POSTULANTES

- Verifique las descripciones de puesto para determinar si hay términos sesgados o lenguaje de género: Los términos inclusivos de género tienen más probabilidad de mostrar inclusividad de género y oportunidades para hombres y mujeres⁶⁷:
 - » ¿Las descripciones de los empleos utilizan lenguaje de género, como capataz, o lenguaje neutro en cuanto al género, como persona para el puesto de capataz?
 - » ¿Se utilizan términos inclusivos de género, como persona para el puesto de capataz/capataz?⁶⁸
- Revise las descripciones de puesto si es necesario, para alentar la diversidad de género:
 - » Describa los requisitos del puesto, no a la persona que ocupará el puesto (o que lo ocupó antes). Por ejemplo, para puestos que requieren un esfuerzo físico, describa las tareas específicas, en lugar de las “aptitudes físicas” pretendidas.
 - » Indique claramente las habilidades requeridas o deseables; indicar si hay capacitación formal o calificaciones requeridas (pero solo exigirlas cuando sean necesarias para el puesto).
 - » Específicamente, indique que el puesto está vacante para todos.
 - » Resalte las oportunidades de progreso laboral.
 - » Aclare si un puesto requiere horas de trabajo estándar en el lugar, trabajo por turnos, o si existe la posibilidad de modalidades de trabajo flexibles⁶⁹.

⁶⁷ ICTU, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de paga], 62.

⁶⁸ Australian Human Rights Commission, *Women in Male Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Sydney: Australian Human Rights Commission, 2013, 22.

⁶⁹ ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance*, 50.

- Revise el lenguaje con sesgo de género en los anuncios de empleos, los anuncios publicitarios y el material utilizado en el proceso de reclutamiento (como anuncios publicitarios impresos, televisivos y de radio):
 - » ¿Presentan una imagen inclusiva y de diversidad de género?
 - » ¿Aparecen hombres y mujeres?
 - » ¿Aparecen hombres y mujeres en funciones operativas?
 - » ¿Aparecen mujeres en roles “no tradicionales”?
 - » ¿Las voces en off en la radio y la televisión son de hombres y de mujeres?
 - » ¿Los anuncios publicitarios comunican que los hombres y las mujeres pueden progresar en una variedad de familias de empleos?
- Revise los anuncios y los materiales de empleos para presentar una imagen más diversa e inclusiva de género:
 - » Incluya a hombres y a mujeres en una variedad de roles.
 - » Utilice voces de hombres y de mujeres.
 - » Destaque la posibilidad de desarrollo laboral para hombres y mujeres.
- Revise que las preguntas de las solicitudes de empleo no generen un sesgo de género:
 - » Las solicitudes solo deben requerir información relevante y no detalles, como el estado civil o la edad.
 - » Las solicitudes deben incluir oportunidades para que los postulantes destaquen experiencias laborales formales e informales anteriores que respalden su capacidad para desempeñarse en el puesto⁷⁰.
- Revise los criterios de selección para el puesto que puedan crear sesgos. Por ejemplo, una pregunta sobre los años de experiencia del postulante puede no tener un impacto directo en las habilidades o calificaciones; sin embargo, podría poner en desventaja a los postulantes masculinos o femeninos que hayan estado sin trabajar durante un tiempo por motivos familiares⁷¹.



⁷⁰ ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], 50.

⁷¹ ICTU, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de paga], 62.

SELECCIONAR AL POSTULANTE CORRECTO: ABORDAR EL SESGO EN LA SELECCIÓN⁷²

- Asegure la diversidad de género en los equipos de reclutamiento o de selección de personal: Los equipos de selección de personal deben incluir, al menos, a un hombre y a una mujer con la misma antigüedad.
- Brinde capacitación sobre sesgos a los equipos de RR. HH. y de selección: De esta manera, será más fácil identificar y combatir los sesgos ocultos, como qué trabajo es apropiado para las mujeres o cómo juzgar los períodos de ausencia de la fuerza laboral. Asegure que todos los miembros de los equipos de selección conozcan la legislación pertinente relacionada con la no discriminación.
- Evalúe al personal de RR. HH. y a los equipos de selección para determinar sesgos implícitos: El test de asociaciones implícitas del Programa de Mujeres y Políticas Públicas de Harvard puede ayudar a identificar los sesgos inconscientes, como las asociaciones entre mujeres y hombres, y diferentes tipos de trabajo.
- Desarrolle un proceso de reclutamiento estandarizado y transparente: Esto asegurará que todos los postulantes tengan iguales oportunidades. Proporcionar criterios detallados para todos los puestos publicados reducirá la posibilidad de depender de preguntas subjetivas sobre el “ajuste correcto”.
- Establezca metas mínimas de cantidad de candidatas preseleccionadas: Si utiliza una empresa de reclutamiento, compruebe que esa firma conoce las metas y que se hace responsable de cumplirlas.
- Desarrolle una política sobre preguntas apropiadas para la entrevista: Evite preguntas relacionadas con el estado civil, los hijos, la intención de tener hijos o la orientación sexual.

CONTRATAR CANDIDATAS: RESALTAR LO MEJOR DE SU COMPAÑÍA

- Promueva que se generen redes de contactos: Fomente la interacción entre las candidatas y las empleadas en todos los niveles de personal. Incentive el debate sobre oportunidades para las mujeres en roles no tradicionales.
- Resalte el énfasis de su empresa en la diversidad de género: Informe a todos los postulantes sobre las políticas y los programas vigentes relacionados con el género: políticas de RR. HH., políticas de igualdad de remuneración, programas de mentorías para las mujeres y capacitación en liderazgo, políticas pro-familia.
- Solicite retroalimentación de todos los postulantes, en particular de las candidatas mujeres, para mejorar aún más el proceso de reclutamiento⁷³.

⁷² Esta sección se basa en: Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias] e ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento].

⁷³ Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], 38.

HERRAMIENTA 1.11:

Definición de metas de género en el reclutamiento

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un proceso de contratación con equidad de género para incrementar la diversidad y la inclusión de género en la fuerza laboral.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, Comunicaciones.

SOBRE LAS METAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO

Las metas de diversidad de género ayudan a las empresas a medir el progreso hacia los objetivos de equidad de género. Aumentan la coordinación y fortalecen el compromiso de cumplir con estos objetivos de equidad. Las metas pueden centrarse en los equipos propios de la empresa y permitir la evaluación comparativa con otros actores de la industria.

Si bien las metas (y las cuotas) no pueden abordar las razones subyacentes de la escasa representación de las mujeres en determinados sectores de la fuerza laboral, han demostrado ser uno de los medios más eficaces para abordar las brechas de diversidad de género⁷⁴. Contar con metas ambiciosas, pero alcanzables, puede ayudar significativamente a las empresas a aumentar la representación equitativa de género, especialmente, en los puestos de categoría inicial. Un estudio de McKinsey de tres años realizado en 118 empresas demostró que las compañías con metas definidas tenían mucho más éxito en el reclutamiento de postulantes a puestos de categoría inicial que las que no tenían metas⁷⁵.

Las metas deben ser específicas y desafiantes. Además de las métricas cuantitativas, deben incluir indicadores cualitativos sobre cómo las personas trabajan juntas, por ejemplo, metas que indican un lugar de trabajo más respetuoso, prácticas de reuniones más inclusivas y más flexibilidad en las modalidades de trabajo. Las métricas también pueden incluir indicadores, como la disminución de ausentismo y de la rotación de personal, y el aumento de la satisfacción de los empleados⁷⁶.

GUÍA PARA DESARROLLAR METAS DE RECLUTAMIENTO DE GÉNERO

Esta guía paso a paso le permitirá crear metas de reclutamiento de género⁷⁷. Para ver ejemplos de los tipos de metas para establecer, consulte la tabla 1-H.

1. **Asegurar el respaldo del liderazgo:** ¿La alta gerencia apoya el establecimiento de metas y participa en el proceso? Para lograr mayor apoyo para cumplir las metas y crear el impulso para alcanzarlas, la alta gerencia debe respaldar públicamente el esfuerzo. ¿Los avances en la diversidad de género están incluidos en las evaluaciones de desempeño de la alta gerencia?

⁷⁴ Catherine Macdonald, *The Role of Gender in the Extractive Industries* [El rol del género en la industria extractiva], Helsinki: UNU-Wider, 2017, 19.

⁷⁵ Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 23.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Estos pasos se basan en: Australian Government Workplace Gender Equality Agency, "How to Set Gender Diversity Targets" [Como establecer la diversidad de género], Canberra: Commonwealth Government of Australia, 2013.

2. **Desarrollar una estrategia de equidad de género (Herramienta 1.4):** Las metas deberían ser parte de una estrategia más amplia de equidad de género que incluya los pasos que se tomarán para desarrollar un ambiente laboral con diversidad de género y las acciones específicas para ayudar a alcanzar las metas de reclutamiento. Las metas no pueden existir sin una estrategia que ayude a alcanzarlas.
3. **Establecer metas:** Las metas deberían estar claramente definidas (es decir, las metas de proporción de género para determinados puestos). Pueden incluir objetivos inmediatos y a largo plazo, pero deben ser alcanzables, con pasos pequeños y graduales para permitir un progreso efectivo. Las metas deberían ser identificables y medibles, por ejemplo, tasas de retención de mujeres después de la licencia de maternidad, en lugar de tratar de medir indicadores vagos como la “cultura inclusiva” o la “fuerza laboral diversa”. Asegúrese de que las metas:
 - a. Incluyan rendición de cuentas: Asegúrese de que los gerentes y el personal tengan la capacidad para avanzar hacia el logro de las metas y rindan cuentas de su cumplimiento.
 - b. Sean controlables: Asegúrese de que las metas se relacionen con resultados, estrategias y tácticas que los gerentes puedan realmente controlar, de modo que puedan rendir cuenta del cumplimiento de los objetivos de manera realista.
 - c. Sean realistas: Los objetivos deben ser razonables y alcanzables.
 - d. Sean específicas para la organización: Las metas son una excelente herramienta para que las empresas se comparen dentro de la industria y pueden ser una forma de demostrar compromiso y distinguir el desempeño. No obstante, sobre todo, las metas deben referirse a las necesidades y a los objetivos de la empresa misma, por lo que deben basarse en los resultados de la auditoría de género. Deben incluir el análisis de los datos de reclutamiento y rotación de personal, e identificar los cuellos de botella en el reclutamiento con equidad de género y en la retención.
4. **Revisar y perfeccionar metas:** El proceso para establecer metas debería incluir representantes de diferentes unidades de negocio, incluidos el personal y los gerentes. Después de establecer metas provisionarias, revíselas con el personal clave para garantizar su comprensión y convicción sobre ellas.
5. **Comunicar públicamente las metas:** Además de la comunicación externa mediante informes anuales y trimestrales, las metas deberían compartirse internamente con el personal. Las comunicaciones deberían incluir la justificación económica en favor de una fuerza laboral con diversidad de género, una descripción del proceso de definición de las metas y detalles sobre cómo se lograrán.
 - a. Establecer la rendición de cuentas: Identifique la manera en que las unidades de negocio y cada uno de los gerentes rendirán cuenta del cumplimiento de las metas de reclutamiento. Especifique la capacitación de los equipos de selección para contrarrestar cualquier sesgo.

- b. Crear incentivos: Además de la rendición de cuentas de los gerentes y de sus incentivos, establecer también incentivos para los equipos puede contribuir a la convicción sobre la diversidad de género por parte del personal en toda la organización.
- c. Determinar sistemas de informes: Verifique que los sistemas de informes reflejen el progreso y el impacto de los cambios en la diversidad de género.
- d. Desagregar los informes por departamento y unidad de negocio, y garantizar su publicación dentro de la organización y para todas las partes interesadas.
- e. Establecer sistemas para la revisión de rutina: Revise los hallazgos anualmente e identifique las áreas que requieren cambios y mejoras.
- f. Hacer seguimiento con auditorías de género adicionales: Realice encuestas al personal sobre temas de cultura institucional, prejuicios y formas de aumentar las oportunidades de reclutamiento y de retención de mujeres.

TABLA 1-H Establecer metas⁷⁸

TIPO DE META	META
Equidad de género en el empleo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mejorar la proporción entre mujeres y hombres en un departamento determinado de X a Y, en los próximos dos años. ▶ Aumentar la proporción entre mujeres y hombres en la alta gerencia, en los próximos dos años. ▶ Lograr la paridad en las tasas de retención de hombres y mujeres en la mitad de su carrera profesional, en los próximos dos años.
Revisión de las políticas de RR. HH. y la infraestructura física	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revisar la totalidad de las descripciones de lo puesto y sus materiales de reclutamiento en todos los departamentos, respecto de lenguaje discriminatorio o desalentador de género, en el año fiscal en curso. ▶ Revisar las políticas de RR. HH. relacionadas con la ergonomía, el equipo de protección personal (EPP), la seguridad en el lugar de trabajo y el equipamiento, para asegurar que toman en cuenta las diferencias en las necesidades de seguridad entre hombres y mujeres. ▶ Verificar que todos los departamentos de la operación cumplan con las políticas de RR. HH. sobre ergonomía, EPP, seguridad en el lugar de trabajo y equipamiento. ▶ Renovar todas las instalaciones de sanitarios y ducha para que cumplan con el código, durante el año fiscal en curso.
Ambiente de trabajo inclusivo de género	<ul style="list-style-type: none"> ▶ En las encuestas de participación de los empleados, mejorar la percepción de los padres y madres sobre la aceptabilidad de tomar la licencia parental en un XX%: <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la paridad en la percepción de oportunidades de desarrollo laboral entre empleados y empleadas • Reducir la brecha de percepción en un XX%

⁷⁸ Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 76.

HERRAMIENTA 1.12:

Lista de control de la alta gerencia para demostrar compromiso

- ▶ **OBJETIVO:** Demostrar compromiso con la creación de un ambiente de trabajo con equidad de género para toda la empresa y para los accionistas.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia, Capacitación.

Para apoyar y desarrollar eficazmente la diversidad de género, se requiere la convicción de todos en la organización. El liderazgo a nivel ejecutivo es una necesidad para el cambio organizacional. Un estudio a gran escala de McKinsey reveló que las empresas con líderes que dieron el ejemplo en el comportamiento y en los compromisos que le exigían a su personal fueron cinco veces más exitosas en hacer el cambio⁷⁹. Además, a medida que el compromiso con la diversidad de género se torna más importante para los accionistas, la alta gerencia tiene un papel importante que desempeñar: comunicarles cómo la compañía está avanzando hacia los objetivos de equidad de género.

La alta gerencia puede demostrar su compromiso y apoyo de distintas maneras, desde la forma de comunicar su convencimiento hasta los incentivos que desarrolla y los programas internos y externos en los que participa. La demostración de este compromiso también incluye poner en marcha sistemas de rendición de cuentas para garantizar que todo el personal de la organización se responsabilice del cambio organizacional. La siguiente lista de control proporciona distintas maneras para que la alta gerencia pueda, mediante su propia participación, demostrar y fomentar la diversidad de género en toda la organización.

LISTA DE CONTROL DE LA ALTA GERENCIA PARA DEMOSTRAR EL COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Compromiso interno y comunicación

- Comunicación y cambio cultural
 - » Realice una declaración, en persona y por escrito, dirigida a todo el personal sobre la importancia de la diversidad de género. Explique la justificación económica y la alineación con las prioridades corporativas. Este esfuerzo podría estar a cargo de la persona embajadora de equidad de género o del equipo de trabajo para equidad de género.
 - » Explique todas las medidas que deben tomarse para apoyar la equidad de género en el lugar de trabajo. Asegúrese de que el personal comprende las razones por las cuales la equidad de género es una prioridad corporativa. Deje en claro que los esfuerzos son parte de un plan para un modelo de negocios más sólido y más efectivo, en lugar de un plan para priorizar a las mujeres sobre los hombres.
 - » Utilice materiales de informes corporativos para comunicar la posición de la empresa respecto de la diversidad de género y las medidas implementadas a todas las partes interesadas.

⁷⁹ Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], 26.

CUADRO 1-F El valor de las mentorías

Un estudio de 2006 de Sun Microsystems realizado por Gartner y Capital Analytics utilizó el análisis estadístico para cuantificar el impacto financiero de las mentorías. El estudio evaluó el progreso de más de 1000 empleados. Se presentan algunos de los resultados:

- **El 25%** de los que tuvieron mentores obtuvo un cambio de categoría salarial durante un período determinado.
- **El 5%** de los que no tuvieron mentores obtuvo un cambio en la categoría salarial durante el mismo período de tiempo.
- **El 28%** de los mentores tuvo un cambio en la categoría salarial, en comparación con el 5% del grupo de control sin mentoría.
- **El 72%** de los participantes en mentorías quedaron contratados en el puesto, en comparación con el 49% del grupo de control sin mentoría.
- Las personas que recibieron la mentoría fueron promovidas **cinco veces más** que los participantes del grupo de control sin mentoría.
- Los mentores fueron promovidos **seis veces más** que los participantes del grupo de control sin mentores.

Fuente: Knowledge @Wharton, "Workplace Loyalties Change, but the Value of Mentoring Doesn't" [Las lealtades en el lugar de trabajo cambia, pero el valor de las mentorías no cambia], University of Pennsylvania, 16 de mayo 2007.

- » Guíe el impulso para el cambio cultural de la organización asumiendo un papel prominente y visible para abordar las quejas o las inquietudes sobre diversidad de género y para respaldar la transparencia para atender estas cuestiones⁸⁰.
- » Lidere el desarrollo de políticas de equidad de género y fomente públicamente la adopción de estas políticas. Los CEO pueden, por ejemplo, ser los impulsores del desarrollo y de la adopción de las políticas de igual salario por igual trabajo, de trabajo flexible y de atención a la maternidad y la paternidad. Sobre todo, los gerentes deben fomentar un ambiente de trabajo que aliente al personal a acceder a estas políticas sin poner en riesgo su desarrollo.
- Incentivos
 - » Desarrolle y apoye programas de incentivos para la diversidad de género, entre ellos, incentivos financieros para gerentes y premios departamentales para los equipos que cumplan con los objetivos de diversidad de género y de equilibrio entre el trabajo y la vida personal⁸¹.
 - » Otorgue los premios personalmente y destaque a los ganadores en los eventos de toda la empresa, para demostrar su compromiso y apoyo.

⁸⁰ 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" [Documento de trabajo: Como involucrar a los hombres en posiciones sénior para que promuevan a las mujeres hacia puestos sénior de toma de decisión en sus organizaciones], 5.

⁸¹ Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], 52.

- Rendición de cuentas
 - » Designe a un ejecutivo sénior como persona de enlace para diversidad de género, por ejemplo, a un vicepresidente sénior que responde al CEO. Esta persona puede ser hombre o mujer, pero debería tener tiempo asignado específicamente para esta función. Es muy común que esto se confunda con el simple hecho de agregar responsabilidades a los deberes de la ejecutiva femenina de más alto rango de la empresa.
 - » Designe un equipo de trabajo sobre diversidad de género integrado por jefes y otros representantes de unidades de negocio. El equipo de trabajo debe trabajar con la persona de enlace designada, para identificar desafíos y oportunidades; desarrollar un enfoque común de toda la organización que respalde la diversidad de género y las metas, y los objetivos; así como para garantizar el monitoreo y la rendición de cuentas hacia el logro de tales metas y objetivos⁸².
 - » Trabaje con RR. HH. y los equipos de la alta gerencia con el fin de establecer objetivos para incrementar la diversidad de género en cada unidad de negocio.
 - » Desarrolle KPI que promuevan la diversidad de género y establezcan mecanismos de rendición de cuentas para que los gerentes cumplan las metas.
- Desarrollo de liderazgo
 - » Trabaje con RR. HH. para establecer programas de desarrollo de liderazgo para mujeres, entre ellos: mentorías, redes de contacto y programas para el desarrollo de habilidades.
 - » Desempeñe un papel activo en estos programas para demostrar compromiso.
 - » Cree programas de mentorías para el personal júnior, en particular, el femenino, a cargo de personal femenino sénior, siempre que sea posible.

Compromiso y comunicación externos

- Acuerdos y pactos internacionales de igualdad de género
 - » Demuestre respaldo y compromiso mediante la participación en alianzas mundiales: Entre las iniciativas internacionales destacadas se encuentran las siguientes: Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, la iniciativa EDGE, Hombres Embajadores del Cambio y la campaña HeforShe. Consulte el cuadro 1-G para obtener más detalles sobre estas iniciativas⁸³.
 - » Utilice las herramientas y los recursos ofrecidos por estos grupos para cumplir los objetivos de género de la compañía.

⁸² Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women y Verité, “Gender Equality Principles” [Principios de igualdad de género], 2008, <http://www.genderprinciples.org/assess.php?elem=115>.

⁸³ Es importante destacar que los programas de hombres defensores y embajadores pueden generar inconvenientes. En algunos casos, trabajar con embajadores masculinos inadvertidamente ha remarcado en exceso las diferencias en los roles tradicionales entre hombres y mujeres, y la relevancia de las mujeres en la comunidad, específicamente por la importancia de sus roles domésticos. Esto puede tener como efecto un fortalecimiento de los roles domésticos y reproductivos de la mujer, en lugar de enfatizar la importancia de la equidad de oportunidades y la igualdad de derechos. Es necesario rediseñar esos programas de promotores/embajadores prestando atención a no resaltar excesivamente las diferencias en los roles y responsabilidades, sino más bien concentrándose en los beneficios de la igualdad.

- Foros y eventos internacionales sobre igualdad de género
 - » Participe en eventos para compartir conocimiento y analizar el progreso del avance de género. Participar en estos eventos puede ser la oportunidad para transmitir las acciones y los compromisos de igualdad de género de su empresa, aprender de los demás y generar nuevas ideas y asociaciones en favor de la igualdad de género. Entre los eventos más destacados están los organizados por la Iniciativa Mundial Clinton, la OIT, el Foro Económico Mundial y las Naciones Unidas.
- Programas de premios de equidad de género
 - » Apoye los esfuerzos de relaciones públicas, reconozca los esfuerzos de los empleados en promover la equidad de género y permita el intercambio de experiencias implementando programas de premios. Estos premios también ayudarán a su empresa a posicionarse entre las elegidas de los futuros empleados. A continuación, se presentan algunos ejemplos de programas de premios:
 - › Premios de Liderazgo CEO en Principios para el empoderamiento de las mujeres: Este programa reconoce las acciones concretas e innovadoras de los CEO para promover los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres⁸⁴.
 - › Premios *Catalyst*: Estos premios reconocen los esfuerzos de apoyar el reclutamiento, el desarrollo y el avance de todas las mujeres, incluido el universo de diversidad de mujeres. Las calificaciones para acceder al premio incluyen un examen exhaustivo de las iniciativas de quienes se postulan, incluida una evaluación en el lugar de trabajo, para analizar los resultados comprobados y medibles que benefician a mujeres en una variedad de dimensiones, como raza y etnia, orientación sexual, identidad de género, religión, generación, nacionalidad, discapacidad y pueblos indígenas o aborígenes⁸⁵.
 - › Premio *Business in the Community*: Este es el premio más completo en el Reino Unido sobre la diversidad de género en el lugar de trabajo. Los participantes reciben retroalimentación y recomendaciones personalizadas para respaldar un mejor desempeño, la comparación entre pares y un puntaje confidencial⁸⁶.

⁸⁴ Más información sobre los principios para el empoderamiento de las mujeres y los CEO Leadership Awards en <http://weprinciples.org/site/wepsleadershipawards/>.

⁸⁵ Para más información, consulte el sitio: <http://www.catalyst.org/catalyst-award>.

⁸⁶ Para más información, consulte el sitio: <https://www.bitc.org.uk/>.

CUADRO 1-G Pactos y recursos mundiales sobre igualdad de género

Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Declaración del CEO sobre los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres es una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC por sus siglas en inglés) para ayudar al sector privado a promover la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Hasta 2017, más de 1300 CEO han firmado la Declaración de apoyo de los CEO mediante la cual se comprometen a seguir los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres para avanzar en la igualdad de género. Para obtener más información, consulte: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Principios para el Empoderamiento de las Mujeres.

Certificación de igualdad de género EDGE

EDGE es un sistema de certificación líder en igualdad de género. Ayuda a las empresas a demostrar su compromiso con la igualdad de género. Actualmente, EDGE trabaja con 170 organizaciones en 40 países y 22 industrias. Para obtener más información, consulte: Programa de Certificación EDGE.

Hombres Embajadores del Cambio

Muchas veces se considera, erróneamente, que el género es un asunto de mujeres, pero la igualdad de género es de interés y beneficio tanto para hombres como para mujeres. En las industrias dominadas por hombres, como la del petróleo, el gas y la minería, la participación masculina y el compromiso con la igualdad de género es esencial. El programa Hombres Embajadores del Cambio (MCC por sus siglas en inglés) comenzó en Australia, pero, desde entonces, se ha replicado en varios países y contextos. El programa reúne a líderes masculinos influyentes para redefinir el papel de los hombres embajadores en la igualdad de género y para crear un grupo de pares de estos líderes con el fin de respaldar el trabajo hacia la igualdad de género. En la actualidad, el grupo fundador de MCC de Australia incluye 30 CEO, miembros de los directorios, líderes gubernamentales, universitarios y militares. La Coalición MCC de Australia incluye 9 grupos diferentes y 150 líderes. Para obtener más información, consulte: Hombres Embajadores del Cambio.

Embajadores de HeForShe: Hombres defensores de la igualdad de género

Esta iniciativa de ONU Mujeres ofrece una plataforma para que los hombres y los niños trabajen juntos para lograr la igualdad de género. El primer informe de paridad de HeForShe se lanzó en el Foro Económico Mundial de 2016 y presentó datos clave relacionados con el género de diez empresas multinacionales, cuyos CEO participan del programa 10x10x10 de HeForShe. El programa es un esfuerzo piloto para que los líderes mundiales del sector gubernamental, el sector privado y el ámbito académico asuman el compromiso de avanzar en la igualdad de género. Entre las empresas participantes se incluyen las siguientes: AccorHotels, Barclays, Koç Holding, McKinsey & Company, PwC, Schneider Electric, Tupperware Brands, Twitter, Unilever y Vodafone. La información incluyó el porcentaje de empleadas, el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo y en los directorios, y el porcentaje de nuevas mujeres contratadas.

El presidente del Banco Mundial, Jim Yong Kim, es embajador temático de HeForShe en instituciones financieras internacionales. El Grupo Banco Mundial se ha comprometido a alcanzar la paridad de género en el personal directivo sénior en toda la organización para 2020.

El CEO del grupo De Beers, Bruce Cleaver, también es embajador de HeForShe. Ha asumido el compromiso de la paridad de género de la empresa en el personal directivo sénior para 2020 y de invertir en mujeres microempendedoras y estudiantes de STEM en Botsuana, Canadá, Namibia y Sudáfrica. Como parte de su participación en esta iniciativa, la compañía promueve la igualdad de género a través de sus campañas de marketing. Para obtener más información, consulte: HeForShe.

HERRAMIENTA 1.13:

Desarrollo de políticas de recursos humanos para apoyar una fuerza laboral con diversidad de género

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar políticas que promuevan la retención de empleados.
- ▶ **DESTINATARIO:** Recursos Humanos.

Para mantener una fuerza laboral con diversidad de género, deberá identificar y desarrollar políticas que puedan ayudar a que el lugar de trabajo sea más atractivo tanto para hombres como para mujeres. Los ejemplos incluyen: igual salario por igual trabajo; políticas destinadas a crear un entorno de trabajo favorable, como tolerancia cero para el acoso sexual; políticas de licencia parental; y políticas que delinee un entorno de trabajo físico apropiado. Si bien estos ejemplos pueden reflejar valores corporativos que ya existen, es importante contar con reglas y guías explícitas y claras que sean comunicadas y que estén disponibles para todo el personal.

No obstante, las políticas comunicadas con claridad no son suficientes para garantizar que la totalidad del personal en todos los niveles de la organización se base en ciertos estándares y condiciones de empleo. El liderazgo de la alta gerencia y la rendición de cuentas son fundamentales para que el personal se sienta cómodo al actuar de acuerdo con las políticas establecidas, sin mediar represalias ni retribuciones.

A continuación, se presenta un resumen de varias políticas de género clave. La siguiente no es una lista completa. No obstante, los ejemplos destacados aquí sirven para subrayar los atributos importantes de las opciones de políticas que se pueden tomar en consideración.

IGUAL SALARIO POR IGUAL TRABAJO

Por “Igual salario por igual trabajo” se entiende que los hombres y las mujeres recibirán el mismo salario y las mismas condiciones laborales en puestos con descripciones iguales o similares, o en puestos que requieren habilidades o calificaciones similares. A nivel mundial, en muchas industrias, existe una brecha salarial entre hombres y mujeres que realizan los mismos trabajos.

Para respaldar el lema “Igual salario por igual trabajo”, el salario y su compensación deben ser establecidos según el puesto laboral y no según la persona que realiza el trabajo, y deben estar estandarizados para todos los puestos. Las bonificaciones deben otorgarse de acuerdo con un sistema claro y transparente, de modo que todo el personal comprenda las bases y las métricas que se utilizan para pagarlas.

Asegurar que los trabajos equivalentes reciban igual salario

Utilice métricas de evaluación de puestos para determinar cuáles se deben pagar por igual. Asegúrese de revisar estas métricas en busca de algún sesgo de género oculto. Por ejemplo, es posible que dos puestos que requieren esfuerzos físicos similares, como limpieza y portería, estén calificados de manera diferente. El puesto estereotípicamente masculino de portero podría estar considerado un

trabajo que requiere un esfuerzo físico más intensivo que los puestos de limpieza estereotípicamente femeninos. Aplique los siguientes criterios para revisar las clasificaciones de puestos y asegurar que a igual trabajo se lo clasifica con igual salario⁸⁷:

- **Habilidad:** ¿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 responsabilidades, además de los recursos físicos, financieros, humanos o técnicos, requiere este trabajo?
- **Condiciones de trabajo:** ¿Cuáles son las presiones físicas y psicológicas, entre otras, asociadas a este trabajo?

Además, las empresas deben realizar evaluaciones periódicas de la brecha salarial de género (Herramienta 1.9).

DESARROLLO DE POLÍTICAS PARA RESPALDAR EL EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

Por su naturaleza, con frecuencia, los trabajos relacionados con el petróleo, el gas y la minería se realizan en entornos remotos y, muchas veces, requieren trabajadores en turnos rotativos con traslado aéreo o trabajo por turnos. Esto puede crear un desafío para los empleados con responsabilidades de cuidado de niños, factor que contribuye a la dominación masculina tradicional en las industrias de PGM. Una investigación encargada por una filial de Rio Tinto reveló que “las prácticas tradicionales de programación de trabajos y la falta de políticas de trabajo favorables a la familia eran las razones clave por las que las mujeres no se sentían atraídas por la minería”⁸⁸.

Las compañías que desean atraer y retener a las mujeres —y respaldan la participación de los hombres en las responsabilidades domésticas— deberían considerar formas de apoyar un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Las modalidades de trabajo flexibles pueden ayudar a crear opciones más favorables y viables para hombres y mujeres. Pueden aumentar la satisfacción y la productividad, y ayudar, al mismo tiempo, a atraer y retener candidatos calificados. De hecho, los gerentes de la operación de la mina Pilbara en Australia, donde Rio Tinto implementó una política de trabajo flexible, descubrieron que las nuevas políticas constituían lo que llamaron un “paso significativo” para atraer y retener empleadas mujeres.

Las políticas favorables a la familia en el lugar de trabajo deberían aplicarse por igual a los empleados, hombres y mujeres. El objetivo de un lugar de trabajo con diversidad de género no es priorizar a ninguno de los dos. En cambio, el objetivo es crear oportunidades equitativas para hombres y mujeres, incluida la creación de oportunidades para que los hombres tomen un papel activo en el cuidado de la familia. Se debe alentar y apoyar a los hombres y las mujeres por igual

⁸⁷ ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], 5.

⁸⁸ Rio Tinto, Rio Tinto en el estudio de caso de Estamos Unidos, 65, http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto_operationmap/pdf/Case_study_11_Rio_Tinto_the_US.pdf.

para que aprovechen estas políticas. En las evaluaciones de los programas de trabajo flexibles, las empresas deben asegurarse de considerar su adopción tanto por hombres como por mujeres.

Las empresas también deben observar las disposiciones legislativas respecto del trabajo flexible. Por ejemplo, en Australia, la Ley de Relaciones Laborales Justas de 2009 exige que las empresas permitan la solicitud de modalidades de trabajo flexibles para empleados con niños en edad escolar, de empleados a cargo de un miembro de la familia (según la ley de reconocimiento al cuidador, Carer Recognition Act, de 2010), de personas que tienen una discapacidad o dependientes menores de 18 años con una discapacidad, o que cuidan a un miembro de la familia que sufre de violencia doméstica⁸⁹.

Las prácticas de trabajo flexibles pueden tomar muchas formas, y las políticas pueden incluir una variedad de modalidades de trabajo flexibles, tales como las siguientes:

- Horarios flexibles (pueden establecerse alrededor del horario comercial central)
- Semana laboral comprimida
- Teletrabajo, cuando corresponda
- Horas anualizadas
- Intercambio de turnos
- Horario laboral en función del calendario escolar
- Flexibilidad en la duración de los turnos rotativos con traslado aéreo:
 - » Opción para que los empleados elijan la duración del turno rotativo
 - » Aceptar solicitudes de cambios *ad hoc* de corta duración en el turno por necesidades personales
 - » Revisar las rotaciones anuales de los turnos con traslado aéreo para asegurar que los empleados no pierdan eventos especiales en años consecutivos
- Licencia sin sueldo por razones familiares o parentales

El trabajo flexible debería ser usado como un acuerdo en el negocio para apoyar a los empleados calificados y ayudarles a lidiar con sus distintos roles. Sin duda, las modalidades de trabajo flexibles dependerán de la naturaleza del trabajo. Por ejemplo, el teletrabajo no es factible para tareas operativas de mina; sin embargo, sí podría resultar para otras modalidades. Los empleadores tienen discreción para conceder horarios flexibles, pero las solicitudes deben considerarse seriamente, ya que pueden ayudar a mejorar la satisfacción laboral y a retener al personal. Es sumamente importante que las pautas para solicitar y otorgar modalidades de trabajo flexibles sean claras y transparentes, con criterios bien definidos.

⁸⁹ Tara Diamond, “The Rise of Flexible Work in the Resources Industry” [El auge del trabajo flexible en la industria de los recursos], Carlton Victoria: AusIMM, 2016.



Además de utilizar estas políticas para explicitar las disposiciones para otorgar trabajo flexible, también se pueden implementar como una manera de ayudar a los empleados en la transición de volver a un trabajo de tiempo completo después de la licencia de maternidad o paternidad, o por enfermedad.

Otros programas que permiten un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal incluyen el permiso parental para ambos padres, el apoyo a la reubicación para cónyuges, el servicio de cuidado de niños con el apoyo del empleador y otros servicios en el lugar de trabajo, como bancos y de lavandería. Ofrecer instalaciones complementarias, como salas de lactancia y enfriadores de leche materna pueden marcar una diferencia real para las madres primerizas y pueden alentarlas a regresar al trabajo después de la licencia de maternidad.

Fomentar la adopción de políticas de trabajo flexibles

Esto implica un esfuerzo en múltiples frentes:

- Dar el ejemplo desde la alta gerencia: Los gerentes deben liderar el camino y demostrar un comportamiento que respalde la adopción de políticas de trabajo flexibles. Deben recibir capacitación en políticas de trabajo flexibles, que incluya la comprensión de los beneficios de estos programas para el personal y las unidades de negocio, y la supervisión para garantizar que todas implementen los programas de manera equitativa.
- Desarrollar campañas informativas sobre programas de trabajo flexibles, dirigidas tanto a hombres como a mujeres.
- Revisar los criterios de evaluación de desempeño para garantizar que los empleados que se acogen a modalidades de licencia flexibles no se vean perjudicados respecto de las promociones. Por ejemplo, que las evaluaciones de desempeño estén centradas en los resultados en lugar de en las horas trabajadas.

POLÍTICAS SOBRE LICENCIA PARENTAL

En la mayoría de los países, se les exige a las empresas que otorguen una licencia parental remunerada a los empleados al ser padres. Muchas de estas regulaciones se extienden a madres y a padres. Las empresas pueden apoyar a los empleados mediante la revisión de las políticas sobre licencia parental, para garantizar que, tanto hombres como mujeres, puedan tomarla y para que, aprovechar la licencia, no cree una desventaja para el avance de su carrera profesional.

Las políticas sobre licencia parental deben incluir lo siguiente:

- Duración de la licencia con goce de sueldo para madres y padres recientes, y duración de toda licencia no remunerada.
- Período de preaviso: Plazo para notificar a los empleadores sobre la intención de tomar la licencia, responsabilidad de informar a los empleadores y pasos que los gerentes deben seguir para dar lugar a las embarazadas y a la licencia parental.
- Medidas que los empleadores deben tomar para encontrar puestos de trabajo alternativos para las embarazadas y madres en período de amamantamiento: Esto dependerá del perfil de riesgo físico o de salud del puesto de la embarazada.
- Momento de inicio de la licencia: Por ejemplo, ¿a partir del nacimiento o antes?
- Requisitos de preaviso para extender la licencia parental.
- Protocolo de comunicación y compromiso durante el período de licencia.
- Cronología para análisis de la reincorporación al trabajo.
- Protocolos respecto de la cobertura de puestos: Esto incluye garantías de que el personal pueda reincorporarse al mismo puesto y un plan de contingencia en caso de que no pueda.
- Protocolo respecto de la adopción de niños y elegibilidad del personal para la licencia parental⁹⁰

Los empleados también tienen la responsabilidad de conocer sus opciones y derechos cuando solicitan la licencia parental. Para asegurarlo, considere realizar actividades y eventos periódicos dirigidos a crear conciencia al respecto.

CUADRO 1-H Programa de recambio rápido de conductores en la mina de oro Boddington

En su mina de oro Boddington en Australia, Newmont Mining Corporation permite mayor flexibilidad para su personal. El Programa de recambio rápido de conductores de Boddington, que lleva el nombre del juego de las sillas o *hot seaters*, capacita a los padres locales para que conduzcan camiones mineros pesados, de modo que la compañía pueda continuar con el ciclo de carga y descarga lo más rápido posible.

Conocidos como *hot seaters*, estos conductores pueden trabajar durante el horario escolar y así quedan libres para atender a sus hijos y otras responsabilidades hogareñas después de la escuela. El programa ayudó a la mina a aumentar el tiempo operativo de sus equipos en casi 160 horas. En 2012, la Cámara de Minerales y Energía de Australia Occidental reconoció a la compañía por su programa innovador. Además, aparece en una campaña publicitaria de YouTube para promover la industria minera de Australia⁹¹.

⁹⁰ Australian Human Rights Commission, *Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers* [Lista de control para empleadores sobre licencia parental], Canberra: Australian Human Rights Commission, 2015.

⁹¹ Minerals Council of Australia, “Case Study—Boddington Hot Seaters” [El Programa de recambio rápido de conductores Hot Seaters], <http://www.minerals.org.au/resources/gold/employment>.

POLÍTICAS SOBRE VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO Y ACOSO SEXUAL

El acoso sexual y la violencia basada en género pueden ser problemas en muchos lugares de trabajo. Dada la ubicación remota de muchos proyectos de PGM y del dominio masculino en la fuerza laboral, el acoso sexual y la violencia basada en género son una preocupación particular para estas industrias. Las políticas sólidas sobre acoso sexual y violencia basada en género, junto con una capacitación que aborde el comportamiento de los empleados dentro y fuera del lugar de trabajo, son requisitos previos importantes para establecer una cultura corporativa que no tolere el acoso sexual ni la violencia basada en género. También contribuyen a generar un entorno de apoyo y de empoderamiento en el que los hombres y las mujeres puedan trabajar juntos de manera efectiva.

Dada la importancia de este tema, el Set de herramientas 4 se enfoca íntegramente en políticas, actividades e intervenciones para abordar el acoso sexual y las cuestiones relacionadas con la violencia basada en género. Incluye modelos de políticas sobre acoso sexual y violencia basada en género, un resumen de los tipos de servicios que las compañías deberían considerar establecer y un borrador de código de conducta sobre el comportamiento de los empleados dentro y fuera del lugar de trabajo.

REVISIÓN DE LOS PROGRAMAS DE BENEFICIOS PARA EMPLEADOS

Además de desarrollar políticas para apoyar específicamente la participación de las mujeres y la igualdad de género, considere realizar una revisión de los programas de beneficios para los empleados para garantizar la sensibilidad de género. La revisión podría incluir lo siguiente:

- **Pólizas de seguro de salud:** ¿En qué medida se abordan las necesidades de atención de la salud de la mujer (incluidas, entre otras, el control de la natalidad, el cuidado prenatal y el cuidado posnatal)? En caso de familiares y dependientes elegibles para recibir atención, ¿las opciones están igualmente disponibles tanto para los hombres como para las mujeres?
- **Jubilaciones:** Por ejemplo, ¿los planes de jubilación están estructurados de tal manera que las mujeres no están en desventaja por interrumpir su carrera laboral por obligaciones familiares?
- **Respaldo del empleador en el cuidado de niños y de ancianos:** ¿Las políticas de cuidado infantil y de ancianos son sensibles al género? ¿Las políticas de cuidado de niños ofrecen licencia parental equitativa para personal femenino y masculino?

HERRAMIENTA 1.14:

Desarrollo de carrera y liderazgo de las mujeres⁹²

- ▶ **OBJETIVO:** Respalda la equidad de género en el desarrollo de carrera y la movilidad laboral.
- ▶ **DESTINATARIO:** Capacitación.

Las inversiones en capacitación y en actividades para apoyar el desarrollo de carrera de las mujeres ayudarán a garantizar que su compañía pueda aprovechar los beneficios de una fuerza laboral y un equipo de gerencia con diversidad de género, y a tener éxito en atraer y retener mujeres con potencial de ser parte de la gerencia. Estos esfuerzos son particularmente importantes en áreas donde se han identificado brechas de género. Las acciones pueden incluir lo siguiente:

- Asegurar que las mujeres tengan acceso equitativo a los programas de desarrollo de liderazgo existentes.
- Ofrecer programas específicamente dirigidos al desarrollo de mujeres líderes.
- Desarrollar programas que no solo ayuden a crear oportunidades para las mujeres, sino que también las ayuden a asumir roles de liderazgo y a aprovechar oportunidades profesionales.
- Crear programas que incrementen el conocimiento y la sensibilización respecto a los desafíos que enfrentan las mujeres para que los supervisores o gerentes estén equipados para respaldar, de manera proactiva, los programas de capacitación.
- Ofrecer capacitación en inclusión, en toda la empresa para crear un entorno más positivo para la diversidad.

Si bien muchas de las herramientas de este set se enfocan en crear oportunidades y una cultura de trabajo inclusivo, es igualmente importante desarrollar un grupo de candidatas mujeres preparadas para el liderazgo que puedan aprovechar una cultura laboral más inclusiva. Las actividades para apoyar a las mujeres líderes pueden estar a cargo de recursos internos o de socios externos y pueden basarse en ejemplos exitosos probados por otras compañías de PGM.

RESPONSABILIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Para que la capacitación y el desarrollo sean exitosos, debería existir una clara jerarquía de responsabilidad, en la que la persona embajadora de la equidad de género informe directamente a la alta gerencia de la compañía, preferiblemente al CEO. Esto indica un claro compromiso con los objetivos establecidos por la organización y elimina la burocracia que puede impedir su programación. Esta apropiación también debe extenderse al directorio, lo que garantiza el convencimiento continuo por parte de los accionistas.

⁹² Esta herramienta fue desarrollada en colaboración con The Humphrey Group, una empresa canadiense especializada en capacitación para comunicación y liderazgo, que también proporcionó el material en el cuadro 1-I.

ESTRUCTURAS CLAVE DE SOPORTE PARA LA CAPACITACIÓN

Para que las iniciativas de capacitación y de desarrollo sean exitosas, se requiere el apoyo de todos los sectores de la empresa. Las estructuras de respaldo deben incluir:

- Directorio
- CEO
- Liderazgo ejecutivo
- Persona embajadora de la equidad de género
- Departamento de Recursos Humanos
- Supervisores de participantes

ACTIVIDADES DE RESPALDO

Actividades complementarias deberían ser implementadas como apoyo a las iniciativas internas. Entre ellas:

- Comunicación consistente sobre las iniciativas dentro de la empresa, mediante mecanismos, tales como correos electrónicos trimestrales para todos, informes anuales de progreso y reuniones generales.
- Participación y visibilidad continuas en los programas de capacitación, aplicando técnicas tales como el lanzamiento de programas, cartas de bienvenida, conferencias y cumbres.

DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES Y TÉCNICAS

Con frecuencia, la falta de habilidades interpersonales y técnicas presenta barreras que impiden que más mujeres asciendan a los mandos superiores.

La industria minera cuenta con lo necesario para proporcionar oportunidades equitativas de capacitación en estas habilidades para las mujeres. Los programas de capacitación deben tener en cuenta las normas culturales, lo que puede indicar que las mujeres tienen un nivel relativamente bajo de conocimientos básicos. Además, deben abarcar la creación de oportunidades para que las mujeres busquen educación técnica adicional, ya sea en entornos internos o externos, y para apoyarlas a medida que aprovechan estos programas de educación continua.

Si existe disparidad de género en la manera en que los empleados utilizan estos programas, debe considerarse realizar una evaluación para comprender las razones de esa disparidad. Después de la evaluación, se pueden diseñar intervenciones para aumentar la participación de las mujeres, como subsidios para el cuidado infantil, con el fin de apoyar la participación de las mujeres en la educación continua. Los programas de capacitación deben ser parte de un plan de desarrollo de carrera y los supervisores deben considerarlo una prioridad. Integrar este tipo de capacitación dentro de los objetivos anuales para las mujeres, vinculados al desempeño, es otra forma de garantizar que el desarrollo de las habilidades técnicas siga siendo una prioridad.

La capacitación en habilidades interpersonales representa un área importante de desarrollo, particularmente, en el contexto de las competencias de liderazgo. Es fundamental garantizar que, quienes tengan la responsabilidad del desarrollo de las mujeres sepan cómo apoyarlas y que las mujeres identificadas para progresar puedan abogar por sí mismas y por sus capacidades. Esta capacitación incluye capacitación en liderazgo para supervisores y líderes de mujeres, y para las mujeres mismas.

Capacitación de liderazgo para supervisores y líderes de mujeres

Aquí, el objetivo es cultivar una cultura de trabajo inclusivo. Para hacerlo, los supervisores deben comprender los desafíos que enfrentan muchas mujeres. Los supervisores también necesitan comprender las maneras en que sus propios estilos de liderazgo y de comunicación afectan a los demás y si el personal que supervisan se siente respaldado o no. Los programas abarcan las siguientes áreas:

- Capacitación en sesgos inconscientes
- Información sobre matices culturales y género en el contexto del liderazgo
- Capacitación en comunicación y liderazgo

Capacitación en liderazgo para mujeres

Para crear una cultura corporativa en la que las mujeres tengan una fuerte identidad de liderazgo, las iniciativas en este sentido deben ser multifacéticas y reforzarse mutuamente. El diseño del programa debería basarse en las barreras y las necesidades identificadas por las mujeres dentro de la organización. Las actividades propuestas aquí se enfocan en las mujeres que ya pertenecen a la fuerza laboral.

Como parte de estos esfuerzos, considere acercarse a las comunidades locales para crear conciencia sobre posibles carreras laborales en PGM y para alentar a las mujeres más jóvenes en los sectores de STEM. A continuación, se presentan las características clave de los programas de liderazgo para mujeres:

- **Integración vertical y horizontal:** Los programas de desarrollo de liderazgo deben abarcar la totalidad de una organización, a todo nivel y en diferentes unidades de negocio. Este enfoque contribuye tanto a la retención como al reclutamiento, cuando los nuevos contratados pueden tener acceso inmediato a los programas. Las lideresas en los rangos más altos dentro de las unidades de negocio deben desempeñar un papel activo y visible en los programas de capacitación, específicamente, en el marco de su implementación. Al hacerlo, las mujeres de los rangos inferiores estarán expuestas a los modelos femeninos en rangos sénior. Esta exposición las ayudará a desarrollar una fuerte identidad de liderazgo dentro de determinada cultura corporativa.
- **Oportunidades de establecer redes de contactos:** Los programas de desarrollo deben incluir oportunidades para que las mujeres establezcan redes de manera formal e informal. Estas oportunidades proporcionan a las mujeres la posibilidad de contactarse con otras mujeres con desafíos similares, que pueden ayudarlas a encontrar soluciones a situaciones continuas. Esto podría darse en forma de una red formal de mujeres para toda la organización, de una conferencia anual de liderazgo de mujeres o de divisiones locales de mujeres. Tales redes deben incluir un patrocinador de nivel ejecutivo, divisiones a nivel de país y planes de acción anuales.

- **Capacitación por niveles:** Por lo general, las mujeres están presentes en los niveles de liderazgo intermedio y alto, además de en los puestos de rango inferior. Como se señaló anteriormente, las mujeres en puestos de rango superior deben desempeñar un papel activo y visible en la capacitación; no obstante, también deben recibir oportunidades para desarrollar sus competencias de liderazgo. Para este fin, se recomienda contratar capacitación externa, ya que los profesionales que se especializan en el desarrollo de liderazgo pueden generar el mayor impacto. La capacitación debe enfocarse en competencias de liderazgo para personal subalterno, pares y directivos sénior por igual.
- **Mentorías y patrocinio:** Las mentorías y los patrocinios han demostrado ser un elemento importante para el avance de las mujeres en las organizaciones. El programa de desarrollo de liderazgo de su empresa debería incluir tales oportunidades como componente de la iniciativa de capacitación general. Debido a que las mentorías sirven como un mecanismo importante para la retención, estas oportunidades deberían estar disponibles, en particular, para las mujeres del nivel medio al superior, ya que es aquí donde las tasas de desgaste son generalmente las más altas. Los mentores del rango superior deberían rendir cuentas del progreso de quienes reciben la mentoría, de acuerdo con un conjunto de criterios acordados⁹³. Si bien estos programas se pueden desarrollar entre mujeres de rango superior e inferior, también piense en programas de mentoría y patrocinio que funcionen entre los géneros para garantizar que hombres y mujeres jóvenes tengan un apoyo equitativo en el crecimiento laboral. Entre los ejemplos de programas exitosos se incluyen los Power Pairs de PepsiCo, que forman equipos de personal directivo superior con mujeres de color de rango inferior, para aumentar la diversidad racial y de género en los mecanismos para el desarrollo de liderazgo.
- **Oportunidades de liderazgo:** Los programas de desarrollo también deberían incluir oportunidades para que las mujeres con un potencial alto muestren sus habilidades y capacidades de liderazgo ejecutivo. La visibilidad es un componente crítico para avanzar en la carrera profesional. En particular, muchas mujeres tienen poca exposición ante los escalones más altos de liderazgo, sobre todo las empleadas mujeres en el nivel medio. Las oportunidades, como las presentaciones al personal directivo sénior, aumentan la visibilidad de las mujeres prometedoras, al tiempo que brindan experiencias valiosas que desarrollan confianza.

ÁREAS CLAVE DE CAPACITACIÓN

Los programas de capacitación en liderazgo deberían abarcar una variedad de asuntos y temas. Entre las áreas clave están las comunicaciones y la gestión de la carrera.

Habilidades de comunicación efectiva

Contar con habilidades sólidas de comunicación es una competencia de liderazgo fundamental. Para transitar la cultura corporativa, las mujeres deben tener las herramientas para abogar por ellas mismas y por sus ideas, para resonar en aquellos en el poder. Con frecuencia, las normas culturales

⁹³ Esta sección se basa en la publicación de la organización Women in Mining Canada, *Welcoming to Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá].

—y la consecuente socialización— disuaden a las mujeres de hacerlo, ya sea en el hogar o en el lugar de trabajo. La capacitación en comunicación y liderazgo brinda a las mujeres las herramientas para influir 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 lo siguiente:

- Una comprensión de las formas óptimas de dirigirse a públicos diversos y, a menudo, dominados por hombres, de una manera influyente.
- Herramientas para hablar y escribir de manera efectiva y organizada: Por ejemplo, cómo evitar los hábitos que posicionan a las mujeres en lugares de subordinación.
- Capacitación vocal para alentar a las mujeres a hablar de manera más efectiva cuando están rodeadas de hombres.
- Herramientas para ayudar a eliminar las conductas de minimización que refuerzan dinámicas tradicionales de poder: Por ejemplo, lenguaje corporal seguro, contacto visual conversacional, ritmo medido y expresión confiada.

Al fomentar la aplicación diaria de estas habilidades, la capacitación puede ayudar a reforzar las percepciones positivas sobre el liderazgo, que son fundamentales para el avance de las mujeres a través de los rangos en la carrera profesional.

Hay empresas, como Goldcorp, que han obtenido resultados positivos con esta capacitación. El programa “Creando Oportunidades”, desarrollado por y para mujeres de Goldcorp, tiene como objetivo fomentar autoconfianza y habilidades de liderazgo. Ha ayudado a las mujeres a aprovechar las oportunidades profesionales disponibles en la empresa. Consulte el cuadro 1-I para obtener más información sobre este programa.

Gestión de la línea de carrera

La gestión de la línea de carrera es un área importante del desarrollo del liderazgo. Las mujeres deberían tener acceso a una capacitación formal sobre este tema. Muchas veces, la gestión de la carrera profesional es respaldada por el departamento de Recursos Humanos; no obstante, los supervisores también deben desempeñar un rol activo para ayudar a las mujeres a desarrollar sus planes de carrera a corto y a largo plazo, y a desarrollar estrategias para equilibrar los objetivos laborales y las responsabilidades personales. Esta capacitación también puede incluir maneras de comunicar los objetivos laborales al personal directivo sénior. Además de la planificación integral de la línea de carrera, las mujeres deberían tener oportunidades de tener experiencias fuera de la oficina, como los períodos de observación profesional.

Debido a que las mujeres de manera consistente mencionan la tensión que existe entre el trabajo y las responsabilidades personales como una barrera para el avance, debería incluirse el tema del equilibrio entre el trabajo y la vida personal en la planificación de la gestión de la carrera profesional. La capacitación en esta área debería incluir orientación sobre las formas de navegar a través de las responsabilidades y comunicar, de manera efectiva, las necesidades personales y profesionales.

CUADRO 1-1 La asociación con The Humphrey Group ayuda a Goldcorp a desarrollar el talento femenino en su fuerza laboral

“Creando Oportunidades” es un programa interno de capacitación, desarrollo y mentoría para mujeres, lanzado en 2011 para las operaciones de Goldcorp en América Latina. Se trata de una colaboración única entre la empresa y The Humphrey Group, una consultora con sede en Canadá especializada en capacitación sobre comunicación y liderazgo. La versión piloto del programa se realizó con una cantidad reducida de mujeres, quienes hicieron comentarios muy completos sobre el diseño y la implementación del programa antes su lanzamiento. Después del piloto, el programa fue implementado por mujeres de Goldcorp, capacitadas por expertos de The Humphrey Group. De esta forma, las capacitadoras asumieron un rol de liderazgo para el desarrollo de otras mujeres y de modelos femeninos a seguir. Debido a que estas facilitadoras de la empresa conocen desde adentro los desafíos que enfrentan las participantes y comprenden claramente la cultura corporativa propia de la empresa, pudieron personalizar ejemplos y comentarios, lo que permitió una capacitación más efectiva que ha ayudado a las mujeres de Goldcorp a tener éxito.

La preocupación por la falta de avance de la mujer, un catalizador para el cambio

En una industria tan dominada por hombres, Goldcorp reconoció que el progreso de las mujeres, a menudo, se inhibía no solo por la falta de roles, sino por no tener confianza para expresarse abiertamente, para compartir opiniones y tomar decisiones —además de por el número limitado de mujeres con las habilidades de liderazgo requeridas—. Los líderes de la compañía se dieron cuenta de que empoderar a las mujeres y lograr el negocio asociado era simplemente una cuestión de crear más oportunidades para las mujeres. En cambio, requeriría un esfuerzo sostenido para capacitar y apoyar a las empleadas, para que pudieran prepararse para asumir esos roles.

Goldcorp se dio cuenta de que necesitaba ayuda de expertos. La empresa incorporó a The Humphrey Group, un embajador de la diversidad y la inclusión con gran trayectoria. Su programa Taking the Stage, ha sido impartido a más de 500 000 mujeres alrededor del mundo y formó la base para el programa “Creando Oportunidades” de Goldcorp.

El programa “Creando Oportunidades” incluye seis módulos: Fortalecer la autoestima, Atreverse a soñar, Decidir subir al escenario, Desterrar el poder de tu voz, Crear un guion de lideresa y Lograr la presencia de una lideresa.

Aborda desafíos únicos para las mujeres en la industria minera y ayuda a las empleadas de Goldcorp a desarrollar las habilidades para avanzar y contribuir al éxito de la empresa.

Los materiales del curso para el programa de formación de formadores incluyen guías para las participantes, una guía para el facilitador y videos para apoyar el aprendizaje de los módulos. Además, las guías incluyen ejercicios en cada módulo para que las participantes puedan practicar y recibir comentarios individuales de la facilitadora y de sus pares.

continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

Un segundo programa debido al éxito inicial

Gracias al éxito de “Creando Oportunidades”, Goldcorp se asoció nuevamente con The Humphrey Group para diseñar un segundo programa llamado “Desarrollando Oportunidades”, en el que las graduadas del primer programa aprenden a aplicar las habilidades desarrolladas en “Creando Oportunidades”, con el fin de transitar las estructuras corporativas con éxito. Durante el curso, aprenden a definirse a sí mismas como lideresas, y a planear y lograr avances en su carrera profesional.

Estos programas se complementan con un programa integral de mentoría, en el que hay mentores y mentoras, y una conferencia de mujeres para celebrar los logros de la diversidad de género de la empresa. Ambos programas, “Creando Oportunidades” y “Desarrollando Oportunidades”, están abiertos para las mujeres en cualquier nivel de la organización, incluidas las pasantes. Se dictan en el lugar de trabajo y en los idiomas locales.

La implementación en toda la compañía alcanza a 1700 empleadas mujeres

Inicialmente dirigido a las empleadas de las operaciones de Goldcorp en América Latina, “Creando Oportunidades” se ha implementado en toda la empresa y, hasta la fecha, ha capacitado a más de 1700 mujeres.

El impacto positivo ha sido significativo. En una evaluación de impacto, realizada en 2014, las participantes informaron un aumento en la confianza y una mayor disposición a expresar opiniones. También dijeron que se sentían más apoyadas en la persecución de sus objetivos profesionales y personales. Es de destacar que los supervisores reportaron mejoras tangibles en las habilidades de liderazgo y en la confianza de las participantes, lo que tuvo como resultado una mejor calidad de trabajo y una mayor productividad. Algunas de las mejoras específicas observadas por los supervisores son: mejor comunicación entre pares, mayor confianza e independencia para expresar opiniones y tomar decisiones, y mayor énfasis en el desarrollo de línea de carrera en la empresa. Las participantes también tuvieron más probabilidades de establecer objetivos personales y profesionales, como realizar estudios superiores y capacitación. Una evaluación en seguimiento de 2017 reveló hallazgos similares.

Para más información, visite: Informe de sostenibilidad 2016 de GoldCorp, <http://csr.goldcorp.com/2016/our-people/diversity-and-inclusion>

HERRAMIENTA 1.15: Monitoreo, evaluación y reporte

- ▶ **OBJETIVO:** Seguir y apoyar el progreso de la diversidad de género.
- ▶ **DESTINATARIO:** Capacitación.

Desarrollar estrategias para monitorear indicadores, recompensar el crecimiento y promover el avance sostenido ayudará a asegurar que pueda realizar un seguimiento eficaz de sus logros con relación a la diversidad de género y continuar mejorando.

MONITOREO

El primer paso para cualquier estrategia de monitoreo es asegurarse de que se implementan metas SMART (específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada). Todos en la compañía deberían conocer las metas y comprender su rol para ayudar a alcanzarlas, así como la rendición de cuentas y las responsabilidades.

Además, las empresas necesitan determinar el enfoque y la frecuencia del monitoreo. ¿Cómo se revisará el avance hacia las metas? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué instrumentos de medición se utilizarán? Muchos de estos instrumentos se pueden usar varias veces, desde la evaluación inicial hasta los subsecuentes monitoreo y evaluación. A continuación, se presenta un calendario de monitoreo sugerido:

Monitoreo trimestral

La recopilación periódica de datos debería incluir lo siguiente:

- Reclutamiento: Proporciones de género en postulantes a empleos, listas de postulantes preseleccionados, nuevas contrataciones.
- Promoción: Proporciones de género en promociones para puestos con postulantes calificados hombres y mujeres.
- Proporciones de género en las solicitudes de teletrabajo y en el estado de las solicitudes de teletrabajo.
- Porcentaje de mujeres en cada nivel de personal y en cada descripción de puesto.

Monitoreo anual

Este ejercicio anual debería incluir lo siguiente:

- Auditoría de género abreviada: Incluya una selección de preguntas de la auditoría de género inicial en función de las prioridades corporativas y también una revisión del entorno físico.
- Estudio de seguimiento de la brecha salarial: Utilice las mismas métricas que en el original y evalúe el cambio.

- Revisión de los materiales de reclutamiento y los anuncios: revise las metas para la representación de las mujeres en las listas de postulantes preseleccionados.
- Revisión de las evaluaciones de desempeño: Realice un seguimiento de los cambios en los KPI respecto del género.
- Seguimiento de la cantidad, la frecuencia y la asistencia a actividades de capacitación relacionadas con temas de género.
- Seguimiento de los reportes sobre acoso sexual y del uso de los servicios de defensoría.
- Revisión de la adopción de modalidades de trabajo flexibles, por género.
- Revisión de la adopción de los programas de mentoría y de desarrollo profesional, por género.
- Monitoreo adicional para cumplir con la Iniciativa mundial para la elaboración de informes.

Monitoreo bienal

- Repetición de la auditoría completa de género.

Después de determinar la manera de abordar el monitoreo y establecer un cronograma, el siguiente paso es decidir sobre las responsabilidades de informe para cada una de las métricas. Asigne las unidades apropiadas, designe los instrumentos de medición específicos que se utilizarán, estipule el formato de presentación de los resultados y establezca un cronograma para su finalización. El equipo de trabajo de equidad de género, dirigido por la persona embajadora de género, debe encargarse de reunir todos los resultados.

Después de recopilar toda la información, el equipo de trabajo de equidad de género debería revisar y analizar los datos para identificar formas de mejorar y de mantener los resultados positivos. El equipo de trabajo puede atender estas tareas por sí mismo o puede decidir contratar a un consultor experto para que lo asista.

Para todas las métricas evaluadas anteriormente, revise la rendición de cuentas: los líderes de equipo responsables, ¿están al tanto del progreso que intentan lograr?, ¿están capacitados para alcanzarlo? ¿Qué clases de mecanismos específicos de rendición de cuentas se implementaron? Por ejemplo, ¿se analizan los resultados durante las evaluaciones de desempeño? ¿Los resultados están relacionados con las bonificaciones?

Adicionalmente, el proceso de monitoreo debe incluir una evaluación que determine si existen incentivos para que los equipos y sus gerentes puedan respaldar la inversión continua en el avance y el sentido de beneficios y logros compartidos.

HERRAMIENTA 1.16:

Monitoreo y mantenimiento de programas de capacitación para el desarrollo de carrera con equidad de género⁹⁴

- ▶ **OBJETIVO:** Monitorear y apoyar los programas de capacitación.
- ▶ **DESTINATARIO:** Capacitación.

Para asegurar el éxito de los programas de capacitación, es esencial monitorear y mantener el aprendizaje. Independientemente del tipo de capacitación (habilidades interpersonales o técnicas), los resultados deben medirse en función de los objetivos de diversidad de género establecidos por la organización.

MONITOREAR

Para garantizar la efectividad de los programas de capacitación, las compañías deberían enfocar sus esfuerzos de monitoreo de tres maneras:

- **Monitoreo en toda la empresa:** El monitoreo cualitativo y cuantitativo debe realizarse a lo largo de toda la capacitación. Los documentos sobre capacitación deben integrarse en los KPI corporativos. En algunos casos, esto puede significar el rediseño de los KPI o la adición de nuevos indicadores en las estructuras existentes. Al integrar estos entregables de la capacitación a los indicadores clave de desempeño formales, el proceso de monitoreo se hace más fácil. De esta forma, los sistemas de monitoreo facilitan la medición del avance en el logro de los objetivos de género, como por ejemplo, la cantidad de mujeres promovidas a la alta gerencia dentro de ese año.
- **Monitoreo informal, caso por caso, del desarrollo de los participantes:** Los gerentes y los supervisores de los participantes en la capacitación deben dar retroalimentación cualitativa sobre el desarrollo, de manera formal e informal. Al menos, los gerentes deben brindar retroalimentación sobre la retención y la aplicación de los entregables de la capacitación a medida que realizan las revisiones del desempeño. Esta retroalimentación respaldará los datos de monitoreo capturados por el departamento de Recursos Humanos. Además, responsabiliza a los gerentes de asegurar la retención y la aplicación del aprendizaje.
- **Monitoreo del programa:** Es importante el monitoreo continuo de los programas de capacitación en sí mismos. Esto asegura que la capacitación ofrecida continúe satisfaciendo las necesidades de los participantes, que pueden ir variando a lo largo del tiempo. Contar con formularios exhaustivos para retroalimentación sobre el programa y con mecanismos de monitoreo de los sistemas de implementación permite un mejor control del contenido y ayuda a identificar los tipos de cambios necesarios para asegurar que los módulos de aprendizaje continúen siendo pertinentes.

⁹⁴ The Humphrey Group desarrolló esta herramienta.

MANTENER

Mantener, internalizar y desarrollar las habilidades aprendidas es una inversión esencial para 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 rol central para reforzar nuevos aprendizajes. Esto implica comprender el contenido del programa para poder apoyar a los participantes a medida que aplican las habilidades aprendidas. La capacitación en liderazgo inclusivo ayuda a mantener los beneficios de la capacitación en habilidades interpersonales.
- **Sistemas de refuerzo:** Los programas formales de mentoría/patrocinio ayudan a reforzar el aprendizaje y contribuyen a mantener los logros. Permiten que los participantes tengan la oportunidad de probar y revisar las habilidades aprendidas. Estos programas también proporcionan una exposición valiosa ante personal sénior con capacidad de toma de decisiones que podría abogar a favor de aquellos a quienes ha dado mentoría en el futuro.
- **Oportunidades continuas de redes de contacto a nivel local, regional y global:** Esto permite una interacción continua entre los participantes mucho después de que la capacitación haya terminado. Estas oportunidades son particularmente importantes para el desarrollo de aptitudes interpersonales y habilidades técnicas, ya que permiten el intercambio de las mejores prácticas, las lecciones aprendidas y de retroalimentación. Las cumbres para líderes con alto potencial brindan oportunidades similares para continuar las conversaciones sobre el aprendizaje y, al mismo tiempo, para reconocer los logros de mujeres exitosas.
- **Desarrollo de relaciones con la comunidad:** A veces, la tensión entre las esferas personal y profesional puede crear barreras para el avance de la mujer. Involucrar a la comunidad a través de la educación dentro de los tipos de programas que se ofrecen puede reducir esta tensión. El énfasis aquí debe estar en la capacitación en habilidades técnicas que están fuera de los roles tradicionales para las mujeres; habilidades de liderazgo y capacitación en comunicación. Interactuar con la comunidad en estos temas puede ayudar a asegurar el marco apropiado, en vista del contexto local.
- **Retroalimentación de audiencias externas:** Interactuar con la comunidad ayuda a crear un ciclo de retroalimentación en la organización. De esta manera, el compromiso de la comunidad queda claramente vinculado a los resultados financieros de la empresa, lo que demuestra la justificación económica para la inversión. Las empresas pueden ofrecer talleres de habilidades interpersonales sobre temas como inclusión y liderazgo, y capacitación sobre comunicación en escuelas locales, como parte de sus iniciativas de inversión en la comunidad. Al hacerlo, empoderan a empleados potenciales con las habilidades necesarias para tener éxito si fueran contratados en el futuro.

Recursos seleccionados para lectura adicional

Mujeres en los directorios

- Australian Institute of Company Directors, *Checklist for Assessing Board Composition* [Lista de control para evaluar la composición del directorio], Sydney: AICD, 2016.
- International Corporate Governance Network, *ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards* [Guía ICGN sobre diversidad de género los directorios], London: ICGN, 2013.
- Paradigm for Parity; <https://www.paradigm4parity.com/#intro>
- PwC y WIM (UK), *Mining for Talent: A Review of Women on Boards in the Mining Industry* [Minería de talentos: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera], 2012–2014, London: PWC, 2015.
- PwC y WIM (UK), *Mining for Talent: A Study of Women on Boards in the Mining Industry by WIM (UK) and PwC* [Minería de talentos: Un estudio de las mujeres en los directorios de la industria minera] de WIM (UK) y PwC, London: PWC, 2013.

Mujeres en la alta gerencia

- Center for Women in Politics and Public Leadership, *The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources* [El sendero hacia adelante: Crear liderazgos inclusivos de género en la industria minera y de los recursos], Ottawa: Carlton University, 2012.
- “Women Leaders: The Hard Truth About Soft Skills” [Lideresas: La dura verdad sobre las destrezas blandas], *BusinessWeek*, February 16, 2010

Mujeres en la fuerza laboral

- Minerals Council of Australia et al, *Unearthing New Resources: Attracting and Retaining Women in the Australian Minerals Industry* [Desenterrar nuevos recursos: Atraer y retener a las mujeres en la industria de los minerales en Australia], Canberra: Minerals Council of Australia.
- Barclay, Mary Anne; Pattenden, Cath; Brereton, David; Beach, Ruth; Drinkwater, Diana; Kemp Deanna; Parmenter, Joni y Phillpot, Sokar, “Female mining engineering and minerals processing students: career drivers, expectations and perceptions” [Estudiantes mujeres en ingeniería de minas y procesamiento de minerales: dinamizadores de la carrera laboral, expectativas y percepciones], en *Unearthing new resources: attracting and retaining women in the Australian minerals industry* [Desenterrar nuevos recursos: Atraer y retener a las mujeres en la industria de los minerales en Australia], Forrest ACT: Minerals Council of Australia, 2007.
- IFC, *SheWorks Knowledge Report: Putting Gender Smart Commitments into Practice at the Workplace* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], Washington, DC: IFC, 2017.
- IFC, *Investing in Women’s Employment: Good for Business, Good Development* [Invertir en el empleo para mujeres: Bueno para el negocio, bueno para el desarrollo], Washington, DC: IFC, 2013.
- IFC y Lonmin, *Women in Mining: A Guide to Integrating Women in the Workforce* [Mujeres en minería: Guía para integrar a las mujeres en la fuerza laboral], Washington DC: IFC, 2009.
- International Labour Organization, *Manual para facilitadores de auditorías de género*, Geneva: ILO, 2012.

- Women in Mining Canada, *Welcoming Women: An Action Plan for Canada's Mining Employers* [Bienvenidas las mujeres: Un plan de acción para empleadores mineros de Canadá], November 2016.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, *Gender Strategy Toolkit* [Kit de herramientas con estrategias de género], Sydney: Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency, Australian Government, *How to Set Gender Diversity Targets* [Como establecer la diversidad de género], Sydney: Commonwealth Government of Australia, 2013.

Políticas sobre lugares de trabajo pro-familia

- Australian Human Rights Commission, “Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers” [Lista de control para empleadores sobre licencia parental], Sydney: Australian Human Rights Commission, 2015.
- Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Canberra: Australian Government, 2013.

BIBLIOGRAFÍA

- Adema, Willem et al, “Enhancing Women’s Economic Empowerment through Entrepreneurship and Business Leadership in OECD Countries” [Mejorar el empoderamiento económico de las mujeres a través de emprendedurismo y liderazgo comercial en países de la OCDE], Paris: OECD, 2014.
- Adler, Roy, “Women in the Executive Suite Correlate to High Profits” [Mujeres en niveles ejecutivos se correlaciona con mayores ganancias], *Harvard Business Review*, January 2001.
- American Chamber of Commerce in France y BIAC, “Putting all our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Aprovechar el dividendo de género], Paris: BIAC, 2012.
- Australian Human Rights Commission, *Women in Male-Dominated Industries: A Toolkit of Strategies* [Mujeres en industrias dominadas por hombres: Kit de herramientas con estrategias], Canberra: Australian Government, 2013.
- Bohnet, Iris, *What Works: Gender Equality by Design* [Funciona: Igualdad de género desde el diseño], Cambridge: Harvard University Press, 2016.
- Calvert Group Ltd, City of San Francisco Department on the Status of Women y Verité, “Gender Equality Principles”, 2008, <http://www.genderprinciples.org/assess.php?elem=115>.
- Catalyst, “Leader to Leader: How to Transform the Boardroom from the Inside” [De líder a líder: cómo transformar el directorio desde adentro], New York: 2014.
- Catalyst, “Women in Energy: Quick Take” [Mujeres en energía: Ganancia rápida], 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/women-energy>.
- Center for Women in Politics and Public Leadership, “The Pathway Forward: Creating Gender Inclusive Leadership in Mining and Resources” [El sendero hacia adelante: Crear liderazgos inclusivos de género en la industria minera y de los recursos], Ottawa: Carlton University, 2012.
- Committee on Environmental Health, “Noise: A Hazard for the Fetus and Newborn” [Ruido: Un peligro para el efecto y el recién nacido], *Pediatrics*, Volume 100/Issue 4, October, 1997.
- Deloitte, “Towards Gender Parity: Women on Boards Initiative” [Hacia la paridad de género: Iniciativa mujeres al directorio], 2016, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/toward-gender-parity-women-on-boards-initiative.html>.
- Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective” [Mujeres en el directorio: Una perspectiva mundial], Deloitte: 2015.

- Deloitte y BIAC, “Putting All our Minds to Work: An Assessment: Business Survey Results” [Poner todas nuestras mentes a trabajar: Una evaluación: Resultado de encuesta económica], Paris: Deloitte, 2014.
- Desvaux, Georges; Devillard-Hoellinger, Sandrine y Meane, Mary C., “A Business Case for Women” [Justificación económica de las mujeres], *McKinsey Quarterly*, September 2008.
- Diamond, Tara, “The Rise of Flexible Work in the Resources Industry” [El auge del trabajo flexible en la industria de los recursos], Carlton Victoria: AusIMM, 2016.
- Dorman, Sandra C. y Boudreau-Larivière, Céline, *Guide to Health Pregnancies in the Mining Workplace* [Guía para embarazos saludables en el lugar de trabajo minero], Sudbury: Laurentian University, 2012.
- Dunlea, Jonathan, et al, “Developing Female Leaders: Addressing Gender Bias in Global Mobility” [Desarrollar Líderesas: Abordar el sesgo de género en la movilidad mundial], Melbourne: PwC, 2015.
- 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” [Documento de trabajo: Como involucrar a los hombres en posiciones sénior para que promuevan a las mujeres hacia puestos sénior de toma de decisión en sus organizaciones], Brussels: Directorate-General for Justice and Consumers, 2012.
- GRI y IFC, *Embedding Gender in Sustainability Reporting—A Practitioner’s Guide* [Integrar el género en los informes de sostenibilidad – Guía de trabajo], Washington, DC: IFC, 2009.
- Harvey, Jeannie y Morris, Patricia, *The Gender Audit Handbook* [El manual de auditoría de género], Washington, DC: InterAction, 2010.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda y Sherbin, Laura, “Women Drive Innovation and Growth” [Las mujeres dinamizan la innovación y el crecimiento], *Harvard Business Review*, August 2013.
- International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Gender Diversity on Boards” [Guía ICGN sobre diversidad de género los directorios], London: ICGN, 2016.
- IFC, “Gender Smart Safety in the Workplace: Guidelines for New Product Roll-Out” [Seguridad con inteligencia de género en el lugar de trabajo: Pautas para implementación del nuevo producto], Washington, DC, (en breve).
- ILO, *Igualdad de remuneración: Activador fundamental de la igualdad de género*, Geneva: ILO, 2015.
- Irish Congress of Trade Unions, *Negotiating for Equality—Gender and Pay Toolkit* [Kit de herramientas para negociar la igualdad de género y de salario], Dublin: ICTU.
- International Training Centre of the ILO, *Break Gender Stereotypes: Give Talent a Chance* [Romper con los estereotipos de género: Démosle una oportunidad al talento], Brussels: European Commission, 2008.
- Macdonald, Catherine, *The Role of Gender in the Extractive Industries* [El rol del género en la industria extractiva], Helsinki: UNU-Wider, 2017.
- McKinsey & Company, “Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future” [Las mujeres importan 2: Liderazgo femenino: Una ventaja competitiva para el futuro], Paris: McKinsey & Co., 2008.
- McKinsey & Company, “Women Matter 2010: Women at the Top of Corporations: Making it Happen” [Las mujeres importan 2010: Las mujeres en las principales corporaciones: Hacer que suceda], Paris: McKinsey & Co., 2011.

- McKinsey y Lean In, “Women in the Workplace 2016” [Mujeres en el lugar de trabajo 2016], 2016, <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace-2016>.
- Meakin, Lucy, “Britain’s Gender Pay Gap is Under the Spotlight” [Brecha de género británica bajo la lupa], *Bloomberg Business Week*, July 31, 2017.
- Minerals Council of Australia, “Case Study—Boddington Hot Seaters” [El Programa de recambio rápido de conductores Hot Seaters], <http://www.minerals.org.au/resources/gold/employment>.
- OECD, “Background Report: Conference on Improving Women’s Access to Leadership” [Informe de antecedentes: Conferencia para mejorar el acceso de las mujeres al liderazgo], Paris: OECD, 2016.
- PwC, “Empowering the Third Billion: Women and the World of Work” [Empoderar a tres mil millones: Mujeres y el mundo del trabajo], San Francisco: PwC, 2012.
- Rio Tinto, Rio Tinto in the US Case Study, http://www.riotinto.com/rio-apps/riotinto_operationmap/pdf/Case_study_11_Rio_Tinto_the_US.pdf.
- Sanders, Melanie et al, “The Power of Flexibility: A Key Enabler to Boost Gender Parity and Employee Engagement” [El poder de la flexibilidad: Un facilitador clave para potenciar la paridad de género y el involucramiento de los empleados], Bain and Company, 2016. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>.

CRÉDITOS DE FOTOS

Tapa: Dominic Chavez / IFC; Pág. 2: PNG Business Coalition for Women; Pág. 22: Luliano Hinostroza / IFC; Pág. 41: Li Wenyong / Banco Mundial; Pág. 49: Wu Zhiyi / Banco Mundial; Pág. 53: Nyani Quarmyne / IFC; Pág. 66: Li Wenyong / Banco Mundial; Pág. 79: Romel Simon / Banco Mundial

IFC
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

ifc.org
commdev.org

Contactos

ADRIANA EFTIMIE | aefitimie@ifc.org
Oficial de Operaciones Sénior, Líder en Género

KATHERINE HELLER | kheller@ifc.org
Consultora Sénior Especialista en Género



Creamos Mercados, Creamos Oportunidades