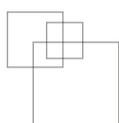




Organización  
Internacional  
del Trabajo

# CAMINO HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

# BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES



ACT/EMP  
Oficina de Actividades para los Empleadores



A top-down view of a business meeting. Several people's hands and arms are visible, some holding pens and pointing at documents. The documents feature various charts, including bar graphs and a pie chart. The overall scene is professional and collaborative.

CAMINO HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

# BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

Copyright © International Labour Organization 2017  
Primera edición 2017

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). La Oficina Internacional del Trabajo acoge ese tipo de aplicaciones.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con este fin. Revise [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) para encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales/ Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) – Ginebra: OIT, 2017.

ISBN: 978-92-2-330790-5 (impreso)  
Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para los Empleadores.  
igualdad de género / empoderamiento de las mujeres / desarrollo de carrera

04.02.3

*Datos de catalogación en publicación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, las que están en concordancia con la práctica de las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmadas es exclusiva de sus autores y su publicación no constituye la aprobación de las opiniones expresadas por ellos por parte de la Oficina Internacional del Trabajo.

Las referencias a los nombres de las firmas y a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo y el hecho de que no se mencionen firmas, productos o procesos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitarse directamente a [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para más información, visite nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns), o contacte a [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org)

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT.

*Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación,  
preparación de manuscritos, lectura y corrección de pruebas,  
impresión, edición electrónica y distribución.*

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Código: CAD-REP

# Prefacio

Los principios de igualdad de oportunidades y de trato y de no discriminación en el empleo se han integrado, desde hace décadas, en las constituciones y legislaciones nacionales, así como en las normas internacionales del trabajo. Empresas de todo el mundo han adoptado progresivamente estos principios en la gestión de sus recursos humanos.

En muchos países la tasa de participación laboral femenina es cercana a la de los hombres y las mujeres están ampliando la gama ocupacional en las cuales trabajan. Sin embargo, las mujeres están atrás de los hombres en lo que se refiere a integrar la plana ejecutiva y directorios y la brecha salarial entre géneros persiste en todos los países. La permanente desigualdad de género en el lugar de trabajo puede explicarse por las preponderantes divisiones tradicionales de género en las responsabilidades laborales y familiares. A pesar de una evolución en estos roles, la cultura corporativa y los lugares de trabajo a menudo reflejan y refuerzan las expectativas basadas en los roles de género tradicionales.

Hoy, más que nunca, hay más mujeres con habilidades y talentos altamente codiciados por las empresas. En muchas partes del mundo las mujeres están superando a los hombres en el nivel educativo y continúa creciendo el poder de consumo femenino. Sin embargo, las empresas todavía luchan por atraer y retener una representación equilibrada de diversidad en sus equipos ejecutivos y directorios. Se está convirtiendo en un objetivo de negocio apremiante el encontrar, contratar y retener a mujeres con talento, para llegar a los segmentos de mercado donde las mujeres son las tomadoras de decisiones.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados, por los Estados Miembros de las Naciones Unidas en 2015, para poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar la prosperidad para todos en los próximos 15 años, subrayan el importante rol del sector privado en el fortalecimiento del entorno propicio para hacer negocios y construir mercados en todo el mundo. Los ODS incluyen propósitos para disminuir las desigualdades y promover la igualdad de género, el trabajo decente y el crecimiento económico. El Objetivo 5 de lograr la igualdad de género y de empoderamiento de todas las mujeres y niñas es relevante en este contexto, en particular el objetivo 5.5 de "garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en la vida política, económica y pública". Durante la última década, miles de empresas de todo el mundo se han unido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas que promueve los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Más de 1.100 directores ejecutivos son signatarios de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres acordados entre las Naciones Unidas y los miembros del Pacto Mundial.

Esta publicación da seguimiento directo al Informe Mundial de la OIT "La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso", que proporcionó estadísticas, medidas e iniciativas actualizadas sobre los avances logrados por las mujeres en la gestión empresarial (MEGE) así como argumentos a favor de la igualdad de género en los niveles más altos de la

toma de decisiones. El informe global fue presentado en Londres, en abril de 2015, en una conferencia internacional organizada por la OIT con la Corporación Financiera Internacional y la Confederación de la Industria Británica. Como seguimiento al informe mundial, en julio de 2015, se presentaron informes y convocaron conferencias regionales sobre MEGE en la región de Asia Pacífico, celebrados en colaboración con la Federación Nacional de Empleadores de Singapur y, en febrero de 2016, en Muscat, organizada por la Cámara de Comercio e Industria de Omán. Está prevista una conferencia regional similar para América Latina y el Caribe, en 2017.

La etapa actual de la iniciativa MEGE continúa promoviendo argumentos a favor para la igualdad de género entre las organizaciones de empleadores (OE) y sus empresas afiliadas en el ámbito nacional, así como desarrollando herramientas que las OE puedan utilizar para ayudar, de mejor manera, a sus miembros a adaptar el entorno empresarial a la rápida evolución de los roles de género. El objetivo es garantizar una acción sostenida de MEGE, a nivel nacional, dotando a las organizaciones de empleadores y sus miembros con herramientas para promover el adelanto y el liderazgo de las mujeres.

La Iniciativa del Centenario de las Mujeres en el Trabajo es la piedra angular de la futura labor de la OIT en la promoción de la igualdad de género y proporciona un marco importante para la labor del MEGE. El foco de la Iniciativa es examinar la situación actual de las mujeres en el mundo del trabajo para identificar los obstáculos que se interponen en el avance en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

Quisiera agradecer a todos los que contribuyeron a la publicación, especialmente a las empresas de todas las regiones, quienes compartieron generosamente sus experiencias y puntos de vista, así como las OE que posibilitaron el contacto con ellas. Hacia el futuro, continuaremos colaborando con entusiasmo con nuestros aliados del mundo empresarial en la promoción del talento femenino y la diversidad de género.



Deborah France-Massin

Directora  
Oficina de Actividades para los Empleadores  
Oficina Internacional del Trabajo

# Agradecimientos

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT/EMP) está inmensamente agradecida de todas las empresas que compartieron información y tiempo para realizar entrevistas. Expresamos nuestro agradecimiento a las organizaciones empresariales, las que sugirieron a las empresas a ser entrevistadas y facilitaron su contacto.

Reconocemos con agradecimiento a todas las personas que dirigieron las entrevistas y elaboraron informes: Grania Mackie, Carmen Mollman y Savannah Willmot de la Alianza de Investigación de Género en Sudáfrica para organizaciones en África, Verity Corbett para la región Asia Pacífico, Zvezdana Oluic para Europa Central y Oriental, Fida Afiouni para Oriente Medio y África Septentrional, Linda Wirth para el Caribe, Australia y el Reino Unido y Lidia Heller para América del Sur.

Extendemos nuestro agradecimiento por los valiosos aportes y orientación de Jae-Hee Chang, Adam Greene y Andrés Yurén de la ACT / EMP, Susan Maybud del Departamento de Género, Igualdad y Diversidad de la OIT y Thannaletchimy Housset de la Organización Internacional de Empleadores (OIE). También a Cristina Farah por la traducción.

También reconocemos la contribución de Linda Wirth para elaborar esta publicación y guiar las entrevistas en colaboración con Ilka Schoellmann de la OIT. Por último, damos las gracias al Programa conjunto de la OIT con la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional, el cual proporcionó los fondos para producir este informe.



# Tabla de Contenidos

PREFACIO .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	V
ACRÓNIMOS .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>PARTE I. HACER QUE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO FUNCIONE PARA LAS EMPRESAS .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ARGUMENTOS A FAVOR DE LA IGUALDAD Y DIVERSIDAD DE GÉNERO .....</b>	<b>4</b>
1.1. La diversidad de género mejora la toma de decisiones .....	4
1.2. El equilibrio de género hace la diferencia: La evidencia .....	5
<b>2. EN CAMINO HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Esclareciendo los objetivos .....	6
2.2. Catalizadores del camino .....	6
2.3. Establecer una política empresarial .....	8
2.4. Diseño de una estrategia y plan de implementación .....	10
<b>3. LA CLAVE PARA EL ÉXITO: SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>13</b>
3.1. Contratación y promoción .....	13
3.2. Garantizar la igualdad de oportunidades en las trayectorias profesionales .....	15
3.3. Retener mujeres talentosas .....	18
3.4. Promoción de la igualdad de género en la cadena de suministro .....	19
<b>4. LA PRESENCIA DE MUJERES EN LA ALTA ADMINISTRACIÓN Y EN LOS DIRECTORIOS .....</b>	<b>20</b>
4.1. Mujeres en la alta dirección .....	20
4.2. Mujeres en Directorios .....	21

<b>PARTE II. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES</b> .....	<b>23</b>
<b>Estudio De Caso 1:</b> Banco Anz Laos, Lao República Democrática Popular .....	27
<b>Estudio De Caso 2:</b> Banco Blc, Líbano .....	30
<b>Estudio De Caso 3:</b> Banco Budapest, Hungría .....	32
<b>Estudio De Caso 4:</b> Cervecería East African Ltd, Kenia .....	34
<b>Estudio De Caso 5:</b> Banco First Citizens, Trinidad Y Tobago .....	36
<b>Estudio De Caso 6:</b> Fox Williams, Reino Unido .....	38
<b>Estudio De Caso 7:</b> Laboratorio Bagó, Chile .....	40
<b>Estudio De Caso 8:</b> Nestlé, Nigeria .....	42
<b>Estudio De Caso 9:</b> T-Systems Sudáfrica, Sudáfrica .....	44
<b>Estudio De Caso 10:</b> Telstra, Australia .....	46
<b>Estudio De Caso 11:</b> Tenaris, Argentina .....	52
Anexo I: Lista de compañías entrevistadas .....	54
Anexo II: Proporción de mujeres empleadas y ejecutivas en las empresas entrevistadas .....	56

## LISTA DE RECUADROS

Recuadro 1: Igualdad de oportunidades en el empleo (IOE) .....	5
Recuadro 2: Planes de certificación de igualdad de género .....	7
Recuadro 3: Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, la Igualdad es Buen Negocio, Pacto Mundial de la ONU .....	8
Recuadro 4: Política de IOE o de diversidad .....	9
Recuadro 5: Lenguaje en la contratación .....	14
Recuadro 6: ¿Qué es el patrocinio? .....	15

# Acrónimos

<b>ACT/EMP</b>	Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT
<b>CEAL</b>	Cervecería East African Ltd.
<b>DEIG</b>	Dividendos Económicos para la Igualdad de Género
<b>ICD</b>	Indicadores claves de desempeño
<b>IOE</b>	Igualdad de oportunidades en el empleo
<b>LGBT</b>	Lesbianas, gays, bisexuales y transexuales
<b>MEGE</b>	Mujeres En la Gestión Empresarial
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OE</b>	Organización de Empleadores
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial



# 1. Introducción

## Antecedentes

Durante 2013-2014, la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT / EMP) inició una labor de investigación sobre la situación de las mujeres en la gestión empresarial (MEGE), en todo el mundo. Realizó cinco talleres regionales y una encuesta a 1.300 empresas. El 15 de enero de 2015, publicó el informe global "La Mujer En la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso", la que atrajo ampliamente la atención de los medios de comunicación. En abril de 2015, en Londres, la ACT / EMP organizó una conferencia internacional sobre el Reflejo del Cambio Global: La Mujer en la Gestión Empresarial, junto con la Corporación Financiera Internacional y organizada por la Confederación de la Industria Británica. Se celebraron conferencias regionales similares en julio de 2015, en Singapur, para Asia y el Pacífico, en febrero de 2016, en Muscat, para el Oriente Medio y África Septentrional y en 2017 se desarrollará una conferencia para América Latina y el Caribe.

Las empresas y organizaciones de empleadores (OE) de todo el mundo participaron y contribuyeron a todas estas actividades y proporcionaron valiosos datos de referencia como insumos para el informe global. Identificaron obstáculos para el liderazgo de las mujeres y medidas para promover a las mujeres en la gestión empresarial. También elaboraron una sólida hoja de ruta para lograr la igualdad de género en todos los niveles.

La OIT entrevistó, en diciembre de 2015 y a principios de 2016, a representantes de 34 empresas respecto a sus experiencias en la contratación y promoción de mujeres, así como sus vínculos con empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro. Las OE y organizaciones empresariales de todas las regiones del mundo sugirieron las empresas a entrevistar y facilitaron sus contactos. Las 34 empresas representan una amplia gama de industrias y servicios, desde sectores dominados tradicionalmente por hombres, como la minería, a sectores bancarios y financieros donde se concentran más mujeres. La OIT también incluyó empresas cuya finalidad es financiar empresas dirigidas por mujeres y atraer a mujeres consumidoras y a algunas empresas de propiedad de mujeres (aunque la mayoría eran propiedad de hombres).

## Propósito

El objetivo de esta publicación de buenas prácticas es compartir la experiencia de las empresas en atraer y retener el talento femenino. Expone prácticas empresariales en todo el mundo, en las que se promueven a las mujeres como líderes y gestoras. Las conclusiones de las entrevistas se presentan en la parte I de este informe, mientras que en la segunda parte se presentan en profundidad 11 estudios de casos sobre la implementación de iniciativas para lograr la diversidad de género.

Las empresas están implementando una serie de políticas e iniciativas para reclutar y retener a las mujeres. Las estrategias y enfoques para promover a las mujeres como ejecutivas varían entre países, sectores y la naturaleza del trabajo. Compartir las prácticas empresariales es útil, pero cada empresa tiene sus propios desafíos en el descubrimiento, adaptación y refinamiento de las medidas para su contexto, dado que su fuerza de trabajo y sus negocios evolucionan.

Esta publicación se centra en empresas nacionales, ya sean grandes o pequeñas, además de las empresas multinacionales, y demuestra las medidas que pueden adoptar para atraer y retener a mujeres con talento, sin importar el tamaño del negocio, sector o región en que operan. En esta publicación se seleccionaron ejemplos de cada región y se destacaron diferentes enfoques y medidas. Ya sea si la empresa ha tomado algunas o muchas iniciativas, todas ellas comparten el objetivo de mejorar su competitividad en la atracción y retención de talento al ser un empleador de elección<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Nota del traductor: *Empleador de elección* es "cualquier empleador de cualquier tamaño en el sector público, privado o sin ánimo de lucro que atraiga, optimice y mantenga talento para una larga permanencia... porque los empleados eligen estar allí " (Glosario Fuente: Herman, R. E. y Gioia, J. L. (2000). *Cómo convertirse en un empleador de elección*. Naperville, IL: Oak Hill Publishing Company).



# Parte 1: Hacer que la Diversidad de Género Funcione para las Empresas

Los antiguos estereotipos están siendo desafiados por el cambio de roles sociales y económicos de mujeres y hombres y esos cambios tienen implicancias para la fuerza de trabajo y los resultados empresariales. Hoy en día no sólo las mujeres talentosas, sino que también los hombres con talento, buscan empleo donde puedan comprometerse plenamente con el trabajo y la familia. Las empresas deben encontrar formas de adaptar sus políticas, prácticas y cultura al perfil constantemente cambiante de la fuerza de trabajo, para seguir siendo competitivas en este entorno en evolución. Para muchas empresas el camino hacia la igualdad de género es un proceso continuo. La Parte I de este informe presenta una visión general del camino hacia la diversidad de género, con aportes extraídos de la investigación documental y de las entrevistas realizadas por la OIT a 34 empresas de diferentes regiones e industrias.

Las empresas pueden comenzar su camino hacia la igualdad de género profundizando su comprensión de los argumentos a favor de ella. Investigaciones y datos recientes han demostrado que la diversidad de género en el liderazgo empresarial y en los equipos directivos puede conducir a mejores resultados empresariales y que las empresas pueden considerar cómo estos hallazgos pueden aplicarse a su sector y fuerza de trabajo.

Al inicio del camino hacia la igualdad de género, las empresas deben establecer objetivos claros, basados en su comprensión del impacto que tendrá en sus negocios una mayor igualdad de género. Las leyes nacionales y las iniciativas internacionales alientan a las empresas a apoyar la igualdad de género y la no discriminación. Las empresas deberían considerar el adoptar o respaldar una política oficial sobre estas cuestiones y desarrollar una estrategia para implementarla. La gestión de los recursos humanos tiene un rol importante que desempeñar en la promoción de la igualdad de género en todas las etapas de la contratación de los empleados, desarrollo profesional y retención. Las empresas pueden tomar medidas para integrar la igualdad de género en estos procesos y en sus cadenas de suministro. La Parte I concluye con las formas en que las empresas pueden aumentar el número de mujeres en la alta administración y en los directorios.

# 1. ARGUMENTOS A FAVOR DE LA IGUALDAD Y DIVERSIDAD DE GÉNERO

Una serie de desarrollos en la economía y la sociedad han aumentado el valor de la diversidad de género en la fuerza de trabajo y las empresas tienen muchas motivaciones diferentes para construir una fuerza de trabajo más diversa, con la igualdad de género como principio básico. En esta sección se explican los argumentos a favor de la diversidad de género y se resumen investigaciones y datos recientes sobre el impacto de la diversidad de género en el liderazgo y la gestión.

## 1.1. La diversidad de género mejora la toma de decisiones

La reserva de talento cuenta cada vez más con una mayor presencia femenina. En todo el mundo las mujeres están superando a los hombres en la educación. En la mayoría de las áreas de estudio se otorgan más títulos universitarios a mujeres que a hombres. Menos mujeres se gradúan con títulos en ingeniería y tecnología, pero ellas están recuperando terreno. A medida que aumenta la demanda mundial de calificaciones y competencias, tiene sentido beneficiarse del creciente número de mujeres con estudios en la fuerza de trabajo.

A nivel mundial las mujeres representan el 40% de la fuerza de trabajo y dirigen el 30% de las empresas, por lo tanto, las mujeres poseen un patrimonio personal significativo y representan a un gran segmento de los consumidores. Aun así, las mujeres han sido descritas como el "tercer billón", equivalente al potencial inexplorado de mercados emergentes como China o India.<sup>2</sup> A pesar de la persistente brecha salarial entre hombres y mujeres, en la mayoría de los países, las mujeres ejercen un poder adquisitivo considerable y a menudo toman las decisiones de consumo para todo el hogar.

Las perspectivas tanto de las mujeres como los hombres son clave en la investigación, diseño, producción y entrega de productos y servicios. La perspectiva, ideas y habilidades tanto de las mujeres como de los hombres han sido moldeadas desde el nacimiento por los roles, tareas y comportamiento que la sociedad y las familias les asignaron de acuerdo a su género. Capturar las perspectivas de hombres y mujeres en los equipos de trabajo, permite medir mejor el interés y la demanda de los consumidores. Por otra parte, una fuerza de trabajo y estructura de gestión más diversa mejora la creatividad y la innovación, haciendo que las empresas sean más exitosas.

En la mayoría de los países existen leyes y ordenamientos constitucionales para la no discriminación por razón de sexo y muchos países tienen leyes de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE) (recuadro 1). Algunos países exigen que las empresas informen sobre los avances en la promoción en la igualdad de género y otros, particularmente en Europa, están implantando cuotas de diversidad de género para los directorios de empresas.

La reputación empresarial se ve reforzada por una mayor diversidad de género. Las empresas con una fuerte reputación dentro de su industria, tienen el doble de mujeres ejecutivas en su planilla.<sup>3</sup> Finalmente, los accionistas quieren más diversidad de género en la gestión. Las encuestas demuestran que los accionistas desean invertir en empresas con diversidad de género en sus directorios y administración.<sup>4</sup>

2 Ernst & Young: Las mujeres, el próximo mercado emergente, 2013, p. 8, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women\\_the\\_next\\_emerging\\_market/\\$FILE/WomenTheNextEmergingMarket.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Women_the_next_emerging_market/$FILE/WomenTheNextEmergingMarket.pdf) [accedido el 9 de marzo de 2017].

3 Weber Shandwick: La investigación de Weber Shandwick encuentra que las compañías con fuerte reputación tienen el doble de mujeres en la alta administración, 2016, [Reputations-have-twice](#) [accedido el 2 de noviembre de 2016].

4 Ver: S. Kessler: Los accionistas presionan a Apple para aumentar la diversidad entre los principales líderes, Quartz / Reuters, 2 de febrero de 2017, <https://qz.com/899753/shareholders-pressure-apple-to-increase-diversity-among-top-leaders> [accedido el 9 de marzo de 2017].

## RECUADRO 1

### Igualdad de oportunidades en el empleo (IOE)

IOE es una práctica donde los empleadores no participan en actividades de empleo que están prohibidas por la ley. Por ejemplo, puede ser ilegal que los empleadores discriminen a un candidato o empleado por motivos de raza, edad, color, sexo, religión o país de origen.



## 1.2. El equilibrio de género hace la diferencia: La evidencia

Informes de instituciones financieras internacionales muestran que aumentar el nivel de empleo femenino generalmente produce mayores tasas de crecimiento del producto interno bruto (PIB) en un país.

Los académicos y las empresas están investigando si el equilibrio de género en la alta administración y en los directorios mejora el rendimiento empresarial. Mientras que algunos estudios no son concluyentes sobre estos vínculos, la mayoría señala los beneficios de la diversidad de género para los negocios, especialmente cuando hay más mujeres en la alta dirección en comparación con una mujer directora ejecutiva o integrante del Directorio. Esto ha llevado a solicitar un mayor número de mujeres en los directorios y en la alta administración y a una mayor atención al andamio de talentos desde la etapa de reclutamiento.

---

***“Cerrar la brecha de empleo entre hombres y mujeres tendría enormes implicancias económicas para las economías desarrolladas, elevando el PIB estadounidense en un 9% y el PIB de la zona euro en un 13%. Por otra parte, limitar el acceso de las mujeres al mercado del trabajo es costoso. Por ejemplo, Asia y el Pacífico, según se informa, pierde entre US\$42 y US\$47 miles de millones anualmente, como región, debido al limitado acceso de las mujeres a las oportunidades de empleo”.***

Fuente: Foro Económico Mundial: “Informe Global de la Brecha de Género 2014”, 2014, <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/part-1/the-case-for-gender-equality/> [accedido el 20 Nov. 2016]

---

En los últimos años, estudios de gran tamaño realizados por Catalyst Inc., Credit Suisse, McKinsey & Company y Thomson Reuters, encontraron todos que las empresas con mujeres en sus directorios tuvieron mejor rendimiento, respecto de las que no tenían, en áreas tales como ventas, rentabilidad del capital e inversión, gobierno corporativo e imagen empresarial. Por ejemplo, un estudio de 2016 a casi 22.000 empresas listadas en Bolsa, en 91 países, encontró que tener mujeres en altos cargos corporativos se correlacionó con una mayor rentabilidad.<sup>5</sup> Un aumento de la proporción de mujeres en los puestos de la alta dirección, de 0 a 30 por ciento, se asoció con un aumento del 15 por ciento en la rentabilidad. Del mismo modo, un estudio a 2,5 millones de gerentes, en 195 países y con cerca de 27 millones de empleados, mostró que las mujeres ejecutivas superaron a los hombres ejecutivos en los indicadores de compromiso de los empleados.<sup>6</sup> El estudio consideró más de cuatro décadas de extensa investigación de talento y examinó los vínculos esenciales entre el talento, el compromiso y los resultados del negocio, incluyendo la rentabilidad y la productividad.

5 M. Noland, T. Moran y B. Kotschwar: “¿Es rentable la Diversidad de Género? Evidencia de una Encuesta Mundial”. Documento de Trabajo Series No. 16-3, Instituto de Economía Internacional Peterson, 2016.

6 Gallop: Informe del estado del ejecutivo estadounidense (Washington DC, 2012).

## 2. EN CAMINO HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

El convincente argumento a favor para un mayor equilibrio de género y la preocupación de los grupos de interés por la igualdad de género son dos razones para que las empresas tengan un interés estratégico en este tema. Esta sección describe los pasos preliminares que una empresa u organización puede tomar para sacar el máximo provecho en su camino hacia la igualdad de género.

### 2.1. Esclareciendo los objetivos

Las empresas pueden comenzar esclareciendo los beneficios de atraer y retener al talento femenino en el corto y largo plazo, así como explorar las consecuencias perjudiciales de ignorar este grupo de talentos. Las empresas pueden analizar los resultados potenciales de una mayor igualdad de género. Una comprensión clara de lo que está en juego y las oportunidades que se pueden perder ayudará a las empresas a formular objetivos relevantes dentro de los sectores y países en los que operan. También les ayudará a establecer políticas, estrategias y planes eficaces y a realizar cambios en sus culturas corporativas.

---

*"El cambio del rol de las mujeres y los hombres en la sociedad en los últimos años, ha creado la necesidad del equilibrio de género en todos los niveles en las empresas".*

Nestlé

---

---

*"En PricewaterhouseCoopers la diversidad de género es un asunto de negocios, no una cuestión de género."*

PricewaterhouseCoopers

---

### 2.2. Catalizadores del camino

La igualdad de género es beneficiosa para el resultado final, pero las empresas también están motivadas a proporcionar igualdad de oportunidades y trato a hombres y mujeres porque es lo correcto por hacer. Este deseo está alineado con las leyes y normas internacionales basadas en los principios de no discriminación y de equidad. Como una expresión de su compromiso a hacer lo correcto, algunas empresas se han unido a iniciativas locales, nacionales e internacionales para promover la igualdad y la diversidad.

Muchas empresas se esfuerzan por atraer y retener el talento y las competencias y para hacerlo deben convertirse en un empleador de elección. Esto incluye asegurar igualdad de oportunidades y lugares de trabajo compatibles con la vida familiar. Mostrar una buena imagen empresarial no sólo atrae talento, sino que también puede ser positivo para las ventas de productos y servicios, así como mejorar las relaciones con la comunidad local. En Uganda, **Microfinance Pride** tiene como objetivo institucionalizar la igualdad en sus operaciones comerciales. Microfinance Pride cuenta con políticas bien documentadas para manejar, de forma justa, temas del personal sobre igualdad de oportunidades, acoso sexual, contratación, desarrollo de habilidades, permiso de maternidad y paternidad, tutoría y capacitación ejecutiva a mujeres.

Las iniciativas y marcos internacionales a menudo proporcionan e inspiración para que las empresas emprendan iniciativas sobre igualdad y diversidad de género (vea el recuadro

2). Estos incluyen el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ONU) y los Principios de Empoderamiento de las Mujeres. Desde el lanzamiento de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres, en 2010, más de 1.100 directores ejecutivos de todo el mundo han firmado la Declaración para Directores Ejecutivos de Apoyo a los Principios. Ellos han expresado su apoyo al "avance en la igualdad entre mujeres y hombres para llevar la mayor cantidad de talento a nuestros proyectos y fomentar la competitividad de nuestras empresas, al mismo tiempo que cumplimos con nuestros compromisos de responsabilidad empresarial y sostenibilidad".

## RECUADRO 2

### Planes de certificación de igualdad de género

Dividendos Económicos para la Igualdad de Género (DEIG, EDGE son sus siglas en inglés) es una metodología de evaluación global y un estándar de certificación empresarial para la igualdad de género desarrollado por la Fundación EDGE Certified y lanzado en el Foro Económico Mundial en 2011. La metodología es más bien práctica que teórica y utiliza un enfoque empresarial que incorpora análisis comparativos, métricas y rendición de cuentas. Ayuda a las empresas no sólo a crear un lugar de trabajo óptimo para mujeres y hombres, sino también a beneficiarse de él. La certificación evalúa políticas, prácticas y números, en seis diferentes áreas: (1) igualdad de remuneración por trabajo equivalente, (2) contratación y ascenso, (3) desarrollo del liderazgo, (4) capacitación y tutoría, (5) fórmulas de trabajo flexibles y (6) cultura empresarial. La Fundación EDGE Certified aprueba entes certificadores independientes y debidamente calificados para realizar las auditorías a empresas y certificarlas en el estándar EDGE. EDGE trabaja actualmente con 100 empresas, en 40 países.

El programa de certificación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo está operando en América Latina y el Caribe. Alienta a las empresas públicas y privadas a impulsar la igualdad de género en los lugares de trabajo. Alrededor de 1.700 empresas, de 12 países, han calificado para el Sello de Igualdad de Género, cumpliendo con los estándares del programa sobre contratación y prácticas en el lugar de trabajo, incluyendo el ayudar a mujeres a ocupar funciones con poder de decisión en el sector privado.



En Líbano, el **Banco Audi** tiene como objetivo alinearse con los estándares y requisitos internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, los principios del Pacto Mundial de la ONU y el estándar ISO 26.000. Sus prácticas incluyen la inscripción de mujeres en programas ejecutivos y de desarrollo acelerado, apoyo para su crecimiento profesional y diversas oportunidades de trabajo en Líbano y en el extranjero. Varias de las compañías destacadas en los estudios de casos en esta publicación han firmado el Pacto Mundial de la ONU y los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (ver recuadro 3).

A nivel nacional, las empresas suelen cooperar con el Ministerio Nacional de la Mujer en programas que apoyan la igualdad de género. En Argentina, **R.E.D. de empresas por la diversidad** es una red nacional de empresas y universidades que colaboran en la diversidad de género y actúan como fuente de inspiración y conocimiento.



### RECUADRO 3

#### Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, la Igualdad es Buen Negocio, Pacto Mundial de la ONU

- Principio 1: Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- Principio 2: Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
- Principio 3: Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
- Principio 4: Promover la educación, formación y desarrollo profesional de las mujeres.
- Principio 5: Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres.
- Principio 6: Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
- Principio 7: Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es otro factor que impulsa a las empresas a incorporar políticas y estrategias de igualdad de género. En Argentina, el programa de RSE de **Cablevisión** (servicios de televisión por cable) está trabajando con diferentes áreas de la empresa en temas de equidad de género. En base a su análisis, se creó un plan con 22 metas y objetivos específicos sobre inclusión y diversidad, conciliación de la vida laboral y familiar y gestión transparente. Asimismo, en Egipto, la compañía **Hashem Brothers para Aceites Esenciales y Aroma** está intensamente comprometida en actividades de RSE sobre la igualdad de género, tanto en la empresa como en la comunidad. Una iniciativa interna de la empresa incluye fórmulas de trabajo flexible, que permitan una mejor conciliación entre las responsabilidades laborales y familiares, y el apoyo a la promoción de mujeres en puestos ejecutivos. La empresa tiene un fuerte enfoque en la calidad de los productos de la cadena de suministro y promueve el empleo de las mujeres en la producción de suministros agrícolas. Los esfuerzos de RSE de la empresa, basados en el concepto islámico de *Azaque* (pago anual de la propiedad utilizada para fines caritativos y religiosos), se extienden a proyectos que apoyan a niñas sin hogar, el empoderamiento económico de las mujeres y su protección contra la violencia de género.

### 2.3. Establecer una política empresarial

Un primer paso en el camino es establecer una política de IOE. A menudo las empresas adoptan políticas de IOE para cumplir con las leyes nacionales que prohíben la discriminación por diversos motivos, incluyendo sexo, raza, origen étnico, religión, edad, discapacidad y afiliación política. Algunas empresas han incluido otros motivos como el embarazo, condición de VIH, estado civil, orientación sexual, identidad de género, estado de transgénero e información genética. Algunas personas, como las mujeres mayores con discapacidad, pueden experimentar múltiples formas de discriminación. El compromiso desde el más alto nivel de gestión es un paso crítico hacia el cambio corporativo y cultural necesario en una empresa u organización para implementar cabalmente las metas de IOE y la diversidad de género (recuadro 4).

Veá el estudio de caso de **Telstra, de Australia** (compañía de telecomunicaciones) para más detalles sobre su política empresarial.

## RECUADRO 4

### Política de IOE o de diversidad

Una política de IOE o de diversidad generalmente consiste en una declaración de principios y valores. La política debe contar con "autoridad" y debe contar con el compromiso de los gerentes y empleados para su implementación. La política puede referirse a las leyes nacionales sobre igualdad, no discriminación y acoso sexual. Puede ser breve o lo suficientemente larga como para proporcionar definiciones y definir responsabilidades. La política de IOE o de diversidad debe incluir una sección específica sobre igualdad o diversidad de género.



El objetivo de las políticas de igualdad en el empleo es garantizar la igualdad de oportunidades en todos los términos y condiciones de empleo, incluidos el reclutamiento, contratación, ascensos, transferencias, reasignaciones, formación, desarrollo profesional, beneficios y despidos. Las empresas pueden exigir a sus proveedores, contratistas y a terceros que cumplan con la política de IOE. Últimamente muchas políticas de IOE incluyen disposiciones sobre acoso laboral, acoso sexual e intimidación. La implementación de una política de IOE puede proporcionar a las empresas un grado de protección contra juicios de discriminación y acoso sexual.

Más allá de cumplir con las leyes de no discriminación como un mínimo, algunas empresas están adoptando la diversidad de manera voluntaria y proactiva para maximizar el desempeño y fortalecer los resultados del negocio. Este enfoque reconoce el vínculo entre la competitividad empresarial y los empleados talentosos, de diferentes estereotipos y orígenes. Un concepto más reciente, que gana terreno, es asegurar que los equipos en el lugar de trabajo tengan una "diversidad de pensamiento" para abordar desafíos complejos, los que no se lograrían, por ejemplo, contratando graduados de la misma escuela de negocios y procedencias sociales.

Algunas empresas ahora están formulando políticas para impulsar la diversidad y la inclusión. Su objetivo es crear una cultura corporativa y lugar de trabajo inclusivos como factores críticos que permitan maximizar el compromiso y la productividad de los empleados y, por lo tanto, la competitividad empresarial. Más recientemente, algunas empresas han combinado las políticas de IOE con políticas para promover la diversidad, incluida la diversidad de género. Las políticas de diversidad reflejan la creencia de que cuando la fuerza de trabajo de una empresa u organización refleja las características y orígenes diversos de la población y entre los consumidores, la empresa estará en mejores condiciones para cumplir las expectativas de los consumidores en el diseño y entrega de productos y servicios. Equipos de trabajo y gestión diversos contribuyen a lugares de trabajo más dinámicos y a la toma de decisiones creativas.

La igualdad de género es un tema transversal y las políticas para promover la diversidad y la no discriminación tienen por objeto contrarrestar muchas formas distintas de exclusión. Con el objetivo de prevenir la discriminación contra varios grupos marginados, las empresas

deben velar por mantener la suficiente atención a la diversidad de género. Frente a esta preocupación, la política general de no discriminación puede incluir un lenguaje específico sobre la igualdad de género.

Promulgar una política de IOE o de diversidad da una señal a los gerentes y empleados de que la alta dirección de la empresa u organización está comprometida a asegurar la igualdad de oportunidades y que la diversidad es parte integral de la competitividad empresarial. Al consultar con los empleados y sus representantes, los gerentes y expertos pueden ayudar a determinar la política de acuerdo con las necesidades específicas y el perfil de la empresa. Consultar con los gerentes y los empleados sobre la aplicación de la política promueve el compromiso y adhesión. Ser un empleador con IOE ha demostrado atraer a los mejores talentos, aumentar la satisfacción y fortalecer el compromiso de los empleados, retener a personal capacitado y aumentar la imagen pública.

---

***“La igualdad de oportunidades y la no discriminación son los dos principios que sustentan las políticas de contratación y desarrollo profesional del Grupo Pernod Ricard. Con ese espíritu, se compromete a desarrollar equipos multiculturales de hombres y mujeres con diversas experiencias y habilidades. El Grupo cree firmemente que este enfoque actúa como un catalizador para un mejor rendimiento: compartir ideas y experiencias de forma permanente aumenta la capacidad de anticipar nuevas tendencias, así como impulsar la innovación y la creatividad”.***

*Compañía Yerevan Brandy, miembro del Grupo Pernod Ricard (bebidas) en Armenia, tradujo el estatuto al lenguaje local y capacitó a sus ejecutivos y empleados sobre su contenido.*

---

## 2.4. Diseño de una estrategia y plan de implementación

La estrategia y un plan de implementación para poner en práctica una política de IOE / diversidad puede ayudar a la empresa a avanzar hacia el objetivo de la igualdad de género. El diseño de la estrategia y el plan de implementación deben incluir objetivos cuantificables, recursos y cronogramas.

La medición del progreso es clave para lograr los resultados, se deben escoger los indicadores de igualdad de género y monitorearlos con el tiempo. Por ejemplo, los indicadores pueden incluir la proporción de mujeres y hombres contratados, su participación en diferentes niveles jerárquicos y tipos de gestión (funciones operacionales y de apoyo), sus niveles salariales ante el mismo tipo de trabajo, sus tasas de promoción y de retiro. Los indicadores permiten a las empresas fijar objetivos numéricos y pueden ayudarlas a identificar necesidades no satisfechas y a elaborar medidas concretas, como jornada laboral flexible, para alcanzar la paridad de género.

Asimismo, puede ser necesario sensibilizar y llevar cabo capacitaciones para los empleados sobre cómo la diversidad agrega valor al negocio. Las evaluaciones del desempeño de los gerentes, tanto de áreas funcionales como operacionales, debieran incluir medidas relacionadas con la diversidad de género.

---

***“Para hacer que la diversidad sea un tema que a los gerentes les preocupe, se necesita abordar la pregunta ‘¿en qué me beneficia yo?’. Establecerlo como parte de los indicadores de desempeño de un gerente, hace que sea una prioridad para ellos”.***

*Naveen Narayanan, Director Global de Talento, HCL Technologies*

---

En la siguiente sección se describen tres pasos claves para diseñar e implementar una estrategia de igualdad de género y ejemplos de cada paso del proceso. Los pasos son: (1) establecer un punto de referencia e identificar las cuestiones claves, (2) diseñar una estrategia para poner en práctica la política de IOE y (3) elaborar un plan de implementación que especifique las acciones, responsabilidades y plazos requeridos para implementar la estrategia.

**1. Establecer un punto de referencia e identificar las cuestiones claves.** La actual combinación de género y diversidad es el punto de referencia y un punto de partida, de base empírica, desde la cual diseñar e implementar la estrategia. Este paso puede incluir lo siguiente:

- identificar la visión de la empresa sobre la diversidad de género y sus beneficios potenciales,
- analizar y mapear el perfil de los empleados (edad, género, educación, habilidades, responsabilidades familiares si se conocen) y la distribución horizontal y vertical de hombres y mujeres en todas las posiciones,
- analizar las brechas de habilidades entre los empleados y las necesidades de habilidades de la empresa,
- analizar la participación de mujeres y hombres en los programas de formación y tutoría,
- identificar el potencial desaprovechado de los actuales empleados, especialmente de las mujeres,
- identificar las necesidades de los actuales empleados (formación, conciliación de la vida laboral y familiar, salud, etc.),
- identificar las brechas salariales entre hombres y mujeres,
- revisar las políticas y el uso de fórmulas de trabajo flexibles y
- encuestar a los empleados para obtener retroalimentación sobre cuestiones de diversidad de género.

**2. Diseñar una estrategia para poner en práctica la política de IOE.** La política de IOE puede ser una parte bien establecida en la cultura y prácticas de la empresa o una nueva iniciativa. Este paso puede incluir lo siguiente:

- Consultar los datos del punto de referencia para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con la implementación de una política de IOE / diversidad, así como los riesgos,
- identificar las medidas necesarias, tales como fórmulas de trabajo flexibles, capacitación y tutoría a ejecutivos,
- comunicarse en forma interna para compartir los hallazgos del análisis del punto de referencia, la política de IOE y los argumentos a favor del equilibrio de género,
- organizar sesiones de información y sensibilización a los empleados sobre cuestiones de género,
- fijar objetivos para lograr la diversidad de género en la contratación, promoción, alta dirección y en el directorio, el número de mujeres en determinados puestos, el número de empleados a ser capacitados y el equilibrio de género de los equipos de trabajo (40/60 por ciento de ambos sexos),
- identificar indicadores claves de desempeño (ICD) sobre el equilibrio de género en las evaluaciones anuales de desempeño de todos los gerentes,<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Un indicador clave de desempeño (KPI, Key Performance Indicator, en inglés) es una métrica de negocio utilizada para evaluar factores críticos para el éxito de una empresa, por ejemplo, ingresos, fidelización de clientes o retención de empleados. Los indicadores claves de desempeño son, sobre todo, un conjunto de indicadores para medir los datos o evaluar el éxito de la empresa.

- determinar cómo se cumplirán los objetivos de género y de diversidad (mediante la contratación, retención o promoción interna de los empleados) e
- identificar desafíos y maneras de superarlos a través del desarrollo profesional, tutoría, políticas especializadas para promover la diversidad, capacitación u otras medidas.

### 3. Elaborar un plan de implementación que especifique las acciones, responsabilidades y plazos requeridos para implementar la estrategia. Este paso puede incluir lo siguiente:

- indicar el plazo para lograr objetivos específicos, como que el 30% de los ejecutivos de línea son mujeres dentro de dos años y el 40% en un plazo de cuatro años,
- determinar cuándo y con qué frecuencia se debe evaluar el progreso en estos objetivos,
- determinar cuáles y cuántos empleados recibirán capacitación o tutoría y con qué frecuencia,
- determinar los recursos para su ejecución y la evaluación de los avances realizados en relación con las medidas citadas,
- asignar responsabilidades para la implementación de las medidas citadas y para monitorear a los gerentes de recursos humanos, gerentes de línea, coordinadores de cuestiones de género y gerentes de RSE y
- monitorear los indicadores y metas, e informar periódicamente sobre la implementación al más alto nivel en la empresa, el directorio o los accionistas y a todos los empleados.

Las empresas de todo el mundo han puesto en práctica una diversidad de medidas para lograr la igualdad de trato y oportunidades para las mujeres y los hombres en sus trayectorias profesionales. Sus experiencias muestran que por lo general una sola medida es insuficiente. Más bien, un enfoque multifacético es más eficaz y conduce a resultados sostenidos. El número y tipos de medidas y el momento de su implementación deben ajustarse a las características de cada empresa, a las necesidades prácticas de los empleados y al contexto económico, social y cultural del país.

---

*“Lograr una cultura que adopte la diversidad de género requiere una transformación de varios años. Las personas de alto rendimiento mantienen el foco durante el camino, con el apoyo de una función de recursos humanos que es una fuerza capacitada para el cambio. Tal cultura se manifiesta principalmente en tres áreas que trabajan para promover a las mujeres: (1) desarrollo del talento, (2) plan de sucesión y (3) medir los resultados para reforzar el progreso”.*

Fuente: McKinsey: “Lecciones de la vanguardia de la diversidad de género”, 2013, <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/lessons-from-the-leading-edge-of-gender-diversity> [20 de noviembre de 2016].

---

Vea el estudio de caso de **T-Systems, de Sudáfrica** (tecnología de la información y de las comunicaciones) para más detalles sobre su estrategia de diversidad.

Vea cómo Laboratorio **Bagó, de Chile** (empresa farmacéutica) estableció su punto de referencia.

## 3. LA CLAVE PARA EL ÉXITO: SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas, estrategias y planes de ejecución pueden orientar la gestión de los recursos humanos a la creación de medidas que promuevan la diversidad e igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres.

### 3.1. Contratación y promoción

Una serie de medidas pueden ayudar a las empresas a atraer a más mujeres candidatas y a lograr el equilibrio de género. Al garantizar procedimientos objetivos de contratación y promoción, las empresas tienen mayores posibilidades de reclutar a candidatas calificadas. Las empresas pueden garantizar que tanto mujeres como hombres están en las nóminas de candidatos y que ambos sexos están representados en los paneles de selección para promover el equilibrio de género. También pueden trabajar con agencias de empleo para buscar tanto candidatas mujeres como hombres.

*Ver el estudio de caso de **Fox Williams, de Reino Unido** (estudio jurídico) para información sobre cómo la contratación rigurosa apoya la diversidad de género.*

Por ejemplo, en Filipinas, el **Centro Médico St. Luke's** tiene una alta proporción de personal femenino y las mujeres representan el 50% de los ejecutivos. El Centro cuenta con procedimientos rigurosos de contratación y promoción basados en calificaciones, competencias, mérito y desempeño. Tiene un programa formal de entrenamiento de liderazgo que incluye formación y tutoría. La idoneidad está vinculada al sistema de gestión de desempeño que ayuda a identificar a las mujeres y hombres con potencial para participar. Se espera que los gerentes asesoren y orienten a sus subordinados, lo que se refleja en su evaluación de desempeño como gerentes. Se realizan sesiones de capacitación a los gerentes para mejorar sus habilidades de tutoría.

Algunas empresas utilizan la discriminación positiva para reducir los desequilibrios de género, que son evidentes ante la concentración de un género en ciertas posiciones o en diferentes niveles de la jerarquía.

*Vea los estudios de casos de **Nestlé, de Nigeria y Banco First Citizens, de Trinidad y Tobago** sobre cómo utilizan la discriminación positiva para abordar los desequilibrios de género.*

---

***“Prestamos atención a la contratación de mujeres calificadas. Contratamos a las mujeres calificadas porque históricamente habíamos sido más inclinados en favor de los hombres.”***

*Nestlé, Nigeria*

---

En Botsuana, **Correos Sprint** anima a las mujeres a solicitar trabajos de mensajería terrestre. El trabajo es físicamente exigente, lo que puede desalentar a las mujeres solicitantes. Sin embargo, Correos Sprint quiere contratar más mujeres choferes dado que tienden a conducir menos agresivamente que los hombres y prestan mayor atención a las señales de tránsito. La empresa tiene una meta de género en el proceso de contratación para corregir el desequilibrio de género en los postulantes, reclutan un número igual de hombres y mujeres.

El sesgo de género en el proceso de contratación y promoción puede significar que las mujeres no postulan a los puestos o, si lo hacen, no son seleccionadas. Tener en cuenta los siguientes elementos puede ayudar a prevenir el sesgo de género (incluyendo sesgos sutiles).

- Preste atención al lenguaje. Las descripciones o anuncios de empleo pueden utilizar un lenguaje que haga eco de los estereotipos de género tradicionales, que pueden ser más atractivos para los hombres o más para las mujeres. Los candidatos calificados pueden captar este uso del lenguaje y concluir que sólo un género debe aplicar. Para lograr un mayor equilibrio de género, revise las descripciones laborales para identificar y excluir el lenguaje que innecesariamente juega con los estereotipos de género (ver recuadro 5).
- Genere lista de nominados tanto con hombres como con mujeres. A veces pueden ser necesarios realizar esfuerzos adicionales para asegurar que las mujeres soliciten puestos de trabajo en áreas dominadas por hombres y viceversa, para ocupaciones dominadas por mujeres.
- Las preguntas en las entrevistas deben ser las mismas para los candidatos masculinos y femeninos. Revise el tenor de las preguntas de las entrevistas para asegurarse de que no dan ventajas sutiles a un género u otro.
- La selección con equilibrio de género o comités de selección (40/60 de cualquiera de los sexos) son importantes tanto para los candidatos hombre como mujeres y ayudan a contrarrestar el sesgo de género.
- Las primeras tareas después de su contratación son fundamentales para mujeres y hombres. A menudo sirven como plataforma para sus carreras. Garantizar que todos los trabajadores, especialmente las mujeres, reciban tareas desafiantes, de responsabilidad y visibles desde el principio, les permite demostrar su potencial desde el principio de su carrera.

## RECUADRO 5

### Lenguaje en la contratación

Es importante el uso de un lenguaje neutral en las descripciones de trabajo para atraer a una amplia gama de candidatos. El uso de palabras estrechamente asociadas con estereotipos de masculinidad o feminidad en anuncios de empleo y anuncios de vacantes puede impedir que solicitantes cualificados postulen. En algunos contextos culturales, ciertas palabras están fuertemente asociadas con los estereotipos de género. Por ejemplo, las palabras masculinas pueden incluir: activo, ambicioso, competitivo, dominante, seguro, decisivo, resolutivo, independiente y líder. Por el contrario, las palabras femeninas pueden incluir: comprometido, conectado, cooperativo, confiable, lealtad interpersonal, responsable, solidario y digno de confianza.

Planificar la sucesión es una parte importante para asegurar que los equipos tengan un equilibrio de género y que las mujeres sean contratadas en los niveles superiores de gestión. La planificación de la sucesión implica identificar las futuras posiciones y alentar y preparar a mujeres calificadas, que han demostrado su potencial, para asumir tareas de mayor responsabilidad y visibilidad. Guiar la carrera profesional de hombres y mujeres permite a la empresa u organización aprovechar el potencial de los actuales empleados y desarrollar internamente a futuros jefes de grupo y ejecutivos. Las empresas pueden necesitar ofrecer un estímulo especial, capacitación o entrenamiento a las mujeres si sus prácticas actuales no están permitiendo que las mujeres progresen en el manejo de su trayectoria.

---

*“Una empresa en Argentina contrató a dos egresados universitarios, un hombre y una mujer, con las mismas calificaciones, aunque ella había obtenido mayores notas. Desde el primer día, a él le dieron tareas desafiantes y de responsabilidad, mientras que ella quedó sin hacer nada por varios meses porque le habían dicho que leyera los manuales. Se asumió que él ya conocía el trabajo, mientras que ella tenía que aprender el trabajo.”*

Participante, Conferencia OIT / CFI / CIB, Londres, 28 de abril de 2015

---

---

*“Animamos a las mujeres a asumir roles no tradicionales. Necesitaba un gerente de producción y, por lo general, las mujeres piensan que esto no es un trabajo para una mujer. Así que encontré a una mujer gerente de ventas en nuestra empresa y le dije, ¡mira, tú puedes hacerlo! La envié a capacitarse en procesos de producción, a otra compañía, durante cinco meses. Después conseguí que mi proveedor de maquinaria trabajara con ella otros dos meses. Así, ella fue bien formada y así es como se convirtió en gerente de producción en la empresa. Hoy ella lo está haciendo muy bien.”*

Adèle Kamtchouang, Director Ejecutivo de Industrias Tropik, Camerún

---

### 3.2. Garantizar la igualdad de oportunidades en las trayectorias profesionales

Las empresas deben garantizar que hombres y mujeres tengan igual acceso a los programas de capacitación, tutoría y patrocinio. Debido a los roles sociales y las diferencias culturales, las mujeres y los hombres pueden tener diferentes necesidades y las empresas pueden necesitar ofrecer programas específicos de tutoría o patrocinio o puede resultar eficaz capacitación ejecutiva para mujeres. En Fiyi, **Westpac** (una empresa de servicios financieros) tiene un programa de mentores para funcionarios con gran potencial. Se anima a los empleados a encontrar mentores para diversas necesidades profesionales. Por ejemplo, un empleado podría tener tres mentores: uno para sondear opiniones, uno para retroalimentación honesta y otro para asesoramiento técnico. Los mentores no tienen necesariamente que estar dentro de la empresa. Como parte del programa, los mentores reciben capacitación y tanto los mentores como los aprendices reciben folletos sobre su rol y la naturaleza de la relación.

Vea el estudio de caso de **Telstra, Australia** (compañía de telecomunicaciones) para más detalles sobre tutoría y el estudio de caso de **Banco Budapest, Hungría** para más información sobre su programa de desarrollo de liderazgo femenino.

#### RECUADRO 6

##### ¿Qué es el patrocinio?

El patrocinio es un compromiso que promueve, alienta y lucha por las oportunidades de carrera de individuos de gran potencial. Difiere de la tutoría, ya que es a largo plazo y práctico.

Fuente: Ernst & Young: “El patrocinador corporativo como héroe: hacer progresar a las mujeres en roles de liderazgo” (Canadá, 2014).



Cuando las mujeres son nombradas para puestos de dirección, es importante que la empresa tome medidas para asegurar que tengan éxito, no sólo por el bien de la empresa y la trabajadora, sino también para dar el ejemplo a otros. Las mujeres en puestos directivos superiores pueden ser la única mujer en ese nivel y las mujeres en los equipos directivos pueden estar en minoría. Las empresas pueden tomar medidas para crear una cultura inclusiva y tomar otras medidas para proporcionar entrenamiento, retroalimentación, tutoría y el patrocinio puede ayudar a asegurar que las mujeres tengan éxito en puestos de dirección en todos los niveles.

La creación de redes es importante para que las mujeres compartan información, aprendan de los demás y avancen en sus carreras profesionales. Los beneficios de la creación de redes pueden compensar, son similares a, los de la llamada "redes de amiguismo". Las empresas y organizaciones pueden alentar y fomentar la creación de redes entre mujeres, ya sea dentro de la empresa, con otras empresas o en la comunidad. Algunas empresas han alentado a los hombres a participar en estas redes para promover una mayor comprensión y diálogo sobre cuestiones de género.

*Veá el estudio de caso de **Cervecerías East African Ltd, de Kenia** para más información sobre cómo combinan la creación de redes y la tutoría.*

Los desplazamientos, como el traslado y los viajes de negocios, suele ser un criterio para el progreso profesional. Esto puede ser más difícil para las mujeres con parejas y niños, que para los hombres. Una suposición general es que los hombres pueden reubicarse más fácilmente, ya que las responsabilidades familiares y domésticas son atendidas por las mujeres. Lo mismo ocurre con los viajes de negocios que ausenta a las mujeres de las necesidades diarias de la familia. Incluso cuando las mujeres no tienen parejas o hijos, este estereotipo puede ser un obstáculo. Las empresas deben estar conscientes de estos sesgos de género, que en última instancia impiden que la empresa coseche los beneficios de tener una mayor diversidad de género en su personal. Las empresas que requieren desplazamientos para el ascenso profesional pueden revisar los criterios y considerar modalidades más flexibles. Las mujeres pueden tener habilidades de valor equivalente, que se desarrollaron de otras formas. Donde el desplazamiento es esencial para el ascenso, las empresas podrían explorar el potenciar las redes de negocios y entregar apoyo de inserción laboral u opciones de empleo a la pareja del empleado, para disminuir el impacto de la reubicación de la familia.

Conciliar el trabajo y las responsabilidades familiares, incluido políticas de trabajo flexible y los acuerdos de licencia, es fundamental para que mujeres y hombres se comprometan plenamente tanto en sus puestos de trabajo como en sus familias. Las mujeres todavía esperan y se espera de ellas que asuman más responsabilidad por el cuidado de la familia, pero los hombres cada vez más desempeñan un papel en la crianza de los hijos y valoran la flexibilidad. La mayoría de los empleados y gerentes, tanto mujeres como hombres, tendrán responsabilidades familiares u otros compromisos más allá del trabajo. Tener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida es importante para el bienestar individual y para mejorar la productividad y la creatividad para afrontar los retos en entornos de trabajo cada vez más complejos y tecnológicos, en mercados competitivos. El uso de la tecnología de las comunicaciones puede desdibujar el trabajo y el tiempo personal y los ejecutivos deben responder a los desafíos que esto puede crear. La tecnología de las comunicaciones puede permitir una mayor flexibilidad, especialmente cuando las evaluaciones de desempeño del trabajo se basan en objetivos y resultados claros y no en la presencia física o en el tiempo empleado.

La cadena de cafeterías **Café Galilea** en Singapur, anima a las mujeres a avanzar en su trayectoria ofreciendo oportunidades para el desarrollo de habilidades y capacitación ejecutiva y ofreciendo fórmulas de trabajo flexibles para aquellos que necesitan equilibrar

la familia y el trabajo. Se alienta a las mujeres a asumir roles de liderazgo y convertirse en gerentes de tiendas.

*Vea el estudio de caso de **Telstra, Australia** (compañía de telecomunicaciones) para más información sobre sus fórmulas de trabajo flexibles.*

Para atraer y retener talento, las empresas pueden hacer disposiciones por maternidad, paternidad y permisos parentales, asistencia con cuidado de niños y ancianos, disposiciones de trabajo flexibles (en términos de horas y lugar de trabajo / teletrabajo) y opciones para el trabajo a tiempo parcial y el trabajo compartido. La mayoría de los empleados sólo tendrán necesidad de tal apoyo por períodos limitados en sus carreras. En Egipto, **Vodafone** (compañía de telefonía móvil) y KPMG (empresa internacional de servicios profesionales) encargaron una investigación sobre los costos y beneficios de ofrecer licencia por maternidad. El estudio encontró que las empresas mundiales podrían ahorrar hasta US\$19 miles de millones ofreciendo permiso de maternidad a todas las mujeres después de tener un bebé.<sup>8</sup> Por lo tanto, tener una política de licencia por maternidad no es sólo lo correcto para las mujeres y las familias, sino que también tiene sentido para el negocio. Desde 2015, Vodafone ofrece 16 semanas de licencia de maternidad totalmente pagadas. Una vez que las mujeres regresan de la licencia, pueden trabajar una jornada semanal de 30 horas durante los primeros seis meses, mientras siguen recibiendo el salario completo.

A menudo las empresas van más allá de las disposiciones legales relacionadas con el trabajo y la familia, para atraer y retener a mujeres talentosas y calificadas. Por ejemplo, en el Líbano, **Banco Audi** se encontraba entre las pocas instituciones financieras que otorgaron a las mujeres 60 días de permiso de maternidad, por encima de los 49 días de licencia concedidos en virtud de la Ley del Trabajo del Líbano. El Centro Médico **St. Luke's**, en Filipinas, tiene cuatro turnos continuos. Sin embargo, si un miembro del personal necesita trabajar ciertas horas u horarios debido a cuidado de niños y responsabilidades familiares, esto puede ser acordado entre el gerente y el empleado.

*Vea el estudio de caso de **Nestlé, Nigeria** para obtener información sobre cómo adoptan la política y las prácticas mundiales de Nestlé en temas de maternidad.*

Prevenir y eliminar el acoso sexual es un imperativo. Aunque el acoso sexual en el trabajo suele estar dirigido a las mujeres, tanto hombres como mujeres pueden verse afectados. Las mujeres empleadas y las gerentes pueden experimentar diversas formas de acoso sexual, especialmente si trabajan en áreas tradicionalmente dominadas por hombres. En algunos casos, las empresas pueden perder mujeres talentosas sin siquiera saber que la causa fue el acoso sexual. Para crear un entorno propicio para proteger a los trabajadores que son blanco de acoso y disuadir a los transgresores, las empresas pueden emitir una declaración desde el nivel más alto de gestión sobre la tolerancia cero al acoso sexual. El hostigamiento puede ser prevenido si se respalda en políticas y en procedimientos para investigar las denuncias y asegurar a todos los trabajadores que los culpables se les harán responsable. Las políticas de acoso sexual pueden ser autónomas o integrar una política más amplia sobre acoso e intimidación, comportamientos que se consideran crean un ambiente de trabajo hostil y reducen la productividad. En Trinidad y Tobago, el **Banco First Citizen** aplica estrictamente su política de acoso sexual, el que con el tiempo, ha llevado a un cambio en la cultura corporativa, de tal manera que hoy en día existe tolerancia cero en toda la empresa.

*Vea el estudio de caso del **Banco ANZ Lao, República Democrática Popular Lao** para detalles sobre su política de acoso sexual.*

<sup>8</sup> Vodafone: Pionera en la política mundial de maternidad en 30 países, Comunicado de prensa, 6 de marzo de 2015, <http://www.vodafone.com/content/index/media/vodafone-group-releases/2015/global-maternity-policy.html> # [Accedido el 9 de marzo de 2017].

Las entrevistas de salida proporcionan una oportunidad para que la empresa entienda por qué los empleados valiosos se van, especialmente en la reserva de talento femenino. La información sobre oportunidades, cultura corporativa y las medidas de conciliación entre el trabajo y la vida personal o incluso el jefe directo y el equipo de trabajo de la persona, se pueden obtener confidencialmente para reforzar lo que es positivo y remediar cualquier problema. La persona que se va también puede tener valiosos puntos de vista y sugerencias.

### 3.3. Retener mujeres talentosas

Incluso después de superar los desafíos de contratar, capacitar y desarrollar las trayectorias profesionales de las mujeres, las empresas pueden tener dificultades para retener a las mujeres en su fuerza de trabajo. La competencia de otras empresas puede ser feroz. Muchas empresas pueden ser competitivas en términos de la remuneración, pero otras medidas, en particular las relacionadas con la conciliación entre el trabajo y la vida privada, pueden marcar la diferencia en conservar la lealtad de empleados talentosos. Las empresas deben ofrecer una combinación atractiva de un salario competitivo y condiciones de empleo que respalden las responsabilidades laborales y familiares. Una compañía de seguros en El Salvador, **ASESUISA**, introdujo una combinación de incentivos salariales, horarios de trabajo flexibles y un lugar de lactancia en el trabajo para retener a las mujeres

---

*“Las mujeres talentosas tienden a ser levantadas por otras compañías con la promesa de salarios más altos. Pagarles mayores salarios, especialmente cuando la empresa no está en condiciones de ofrecer aumentos, no siempre es una solución. La compañía está buscando maneras de ofrecer beneficios no monetarios al personal talentoso, para que estén motivados a permanecer en sus puestos de alto nivel”.*

*Master (Fujian) Servicio de Recursos Humanos Co., Ltd, China*

---

La brecha salarial de género sigue siendo un problema importante, persistente y complejo entre sectores y países. La brecha está estrechamente relacionada con la desigualdad de género, ya sea en el reparto de responsabilidades familiares o en la segregación ocupacional en el mercado de trabajo, tanto horizontal como verticalmente. Medir y monitorear la brecha salarial de género, a través del tiempo, requiere herramientas técnicas de evaluación, dada la variedad de elementos y factores involucrados. Las empresas están haciendo esfuerzos para cuantificar, medir y cerrar la brecha.

*Vea el estudio de caso de **Telstra, Australia** (compañía de telecomunicaciones) para obtener información sobre cómo pretenden alcanzar la equidad salarial entre hombres y mujeres.*

La cultura organizacional es a menudo responsable de la resistencia al cambio incluso cuando se implementan políticas y medidas. El personal y los ejecutivos pueden resistir los esfuerzos para aumentar la diversidad y para construir una fuerza de trabajo equilibrada desde el punto de vista de género. Estos cambios implican la transformación de culturas y el cambio de mentalidades dentro de las estructuras corporativas. Algunas personas simplemente tienen aversión al cambio, mientras que otros pueden tener fuertes convicciones respecto de mantener los tradicionales papeles de hombres y mujeres. Algunos pueden sentirse amenazados por conceptos como la igualdad, diversidad e inclusión.

*Vea el estudio de caso de **Fox Williams, Reino Unido** (estudio jurídico) para detalles de cómo fomentan una cultura corporativa de inclusión e imparcialidad.*

---

*“Sin una cultura inclusiva y los empleados con la actitud correcta, las políticas y medidas escritas no necesariamente lograrán una mayor diversidad”.*

*Fox Williams, Reino Unido*

---

Las estrategias de comunicación, la sensibilización y la capacitación son herramientas claves para asegurar que el personal y los directivos entiendan, acepten y apoyen las políticas de igualdad de género y diversidad. Gran parte de esto se puede hacer de manera interna, a través de intranet, boletines informativos, memorandos y grupos de discusión. El apoyo a redes y estructuras especiales o foros de información y retroalimentación también puede ayudar a difundir la comprensión de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género. A veces, puede ser necesario un entrenamiento especial para los gerentes sobre las exigencias empresariales de igualdad, diversidad e inclusión de género.

*Vea el caso de **Tenaris, Argentina** (manufactura) para obtener información sobre cómo desarrolla la sensibilización sobre la diversidad de género.*

### 3.4. Promoción de la igualdad de género en la cadena de suministro

Las empresas suelen tener códigos de conducta aplicables a sus proveedores y distribuidores y éstos frecuentemente incluyen secciones sobre no discriminación, acoso sexual y la igualdad de género. Se espera que los contratistas cumplan con estas políticas. Las empresas pueden decidir fortalecer esos requisitos o políticas para asegurar que se cumplan altos estándares de igualdad de género. Las empresas pueden considerar ofrecer ayuda a sus proveedores para que puedan mejorar su implementación de las políticas de igualdad de empleo y no discriminación.

Al seleccionar proveedores, las empresas pueden decidir dar preferencia a las empresas propiedad de mujeres, para empoderar económicamente a las mujeres de la comunidad local. Estos pueden ir desde la obtención de materiales agrícolas primarios hasta los servicios en un entorno urbano. Este tipo de iniciativas pueden ser una parte estratégica de los programas de RSE de una empresa.

*Vea el caso práctico de **Cervecerías East African Ltd, Kenia**, sobre cómo promovieron la igualdad de género apoyando a las empresas propiedad de mujeres.*

Al ir más allá del equilibrio de género como un tema interno para promover la igualdad de género, en un contexto más amplio, una empresa puede ganar visibilidad y credibilidad en la comunidad local, lo que genera beneficios para sus resultados empresariales en el futuro, creando así un escenario en que todos ganan.

---

*“En la producción de aceites esenciales y productos aromáticos, nuestros clientes quieren que toda la cadena de suministro sea responsable. Intentamos apoyar a las mujeres y dar preferencia a los proveedores que tienen programas específicos dirigidos al empleo femenino en la agricultura”.*

*Sohaila Hashem, Director General, Hashem Brothers Co., Egipto*

---

## 4. LA PRESENCIA DE MUJERES EN LA ALTA ADMINISTRACIÓN Y EN LOS DIRECTORIOS

Muchas de las iniciativas para contratar, retener y promover a las mujeres han dado resultados en los rangos de dirección inferiores, medio e incluso superior en todo el mundo y, en algunos casos, las mujeres han alcanzado la paridad con los hombres. Sin embargo, el número de mujeres directoras ejecutivas (CEO) y altos directivos sigue siendo bajo. Cuanto más grande es la empresa, menos mujeres directoras ejecutivas se encuentran. Del mismo modo, el número de mujeres en los directorios de las empresas sigue siendo escaso. En los últimos años, la investigación se ha centrado en por qué es así, especialmente dado los avances que las mujeres han hecho en la educación y lo que se puede hacer al respecto.

### 4.1. Mujeres en la alta dirección

Un desafío importante para las empresas es asegurar que las trayectorias profesionales de los empleados no sean dictadas o limitadas por su género. En general, muchas trayectorias laborales de mujeres van hacia la gestión funcional o de apoyo, mientras que las trayectorias de los hombres van hacia la gestión operativa. Los caminos que conducen a puestos ejecutivos pueden requerir responsabilidades operacionales, tales como investigación y desarrollo de productos, ventas y marketing y administración general a través de una variedad de funciones y normalmente más hombres están en esas funciones. Mientras tanto, las mujeres tienden a seguir las trayectorias profesionales en la gestión funcional o de apoyo, tales como recursos humanos, administración y finanzas, comunicaciones y relaciones públicas. Aunque las mujeres pueden convertirse en gerentes de áreas funcionales, el progreso profesional adicional requiere de experiencia operativa. Sin esa experiencia, las "paredes de vidrio" pueden impedir que las mujeres alcancen los niveles ejecutivos más altos. Esto ocurre cuando los directivos y las mujeres y los hombres mismos consideran que ciertos trabajos son más adecuados para un género que para el otro. Las mujeres también se ven sometidas a mayores presiones para cumplir con los compromisos familiares, lo que puede llevarlas a otros ámbitos administrativos donde las horas de trabajo son fijas y regulares y no se requiere de viajes ni desplazamientos.

Si en la alta administración se reconoce el equilibrio de género como una clave empresarial esencial, entonces el cambio de las trayectorias profesionales tradicionales es el camino a seguir. Para cambiar este patrón, una empresa puede tomar medidas durante la contratación y en las etapas tempranas de las trayectorias de los empleados para garantizar que los hombres y las mujeres están en una carrera profesional hacia posiciones superiores. Esto puede incluir las siguientes medidas:

- a corto plazo, identificar a las mujeres dentro y fuera de la empresa con el potencial de asumir puestos de alta dirección, acelerando la capacitación y tutoría;
- a más largo plazo, asegurar que las mujeres y los hombres obtengan experiencia operativa y de gestión general;
- consultar a las organizaciones profesionales de mujeres, universidades y otras organizaciones con bases de datos de mujeres calificadas para identificar candidatas potenciales;
- asegurarse de que existan políticas para la flexibilización de las modalidades de trabajo para crear un equilibrio entre el trabajo y la familia; y
- cambiar la cultura corporativa a través de formación y comunicaciones desde el más alto nivel, para combatir los estereotipos de género y hacer hincapié en el valor añadido de la igualdad de género para los objetivos empresariales.

## 4.2. Mujeres en Directorios

En el pasado, las empresas de todo el mundo tenían típicamente directorios y presidentes sólo masculinos. Las empresas familiares eran una excepción, pero era improbable que las directoras asumieran un rol activo o decisivo. Hoy en día, la investigación apunta a los beneficios de incluir a las mujeres como miembros activos de este organismo líder.

*Véase el estudio de caso de **T-Systems, Sudáfrica** (empresa de telecomunicaciones) para un ejemplo de representación femenina en el directorio.*

El argumento para que haya más mujeres en las juntas directivas es que el equilibrio entre los géneros mejora los resultados del negocio, la gobernanza y la imagen y que fortalece el progreso hacia los objetivos de igualdad de género. El número de mujeres que forman parte de las juntas directivas ha aumentado por varias razones, entre ellas: 1) el impacto de la toma de conciencia de la diversidad de género y el deseo de las empresas de beneficiarse del talento, aptitudes, educación y la experiencia de las mujeres y (2) cuotas promulgadas a través de la legislación nacional, generalmente que las mujeres representen por lo menos el 30 o 40 por ciento de los miembros del directorio de las empresas que cotizan en bolsa o empresas a contar de cierto tamaño. Además, las mujeres que integran directorios en las empresas familiares están desempeñando un rol más activo, lo que puede ser visto como resultado de sus niveles educativos más altos y cambios en las normas de género.

Para ayudar a las empresas a encontrar mujeres calificadas, las organizaciones nacionales y regionales están desarrollando bases de datos de mujeres calificadas para que las empresas consulten por puestos directivos vacantes. Por ejemplo, la iniciativa *Global Board Ready Women* mantiene una base de datos de más de 8.000 mujeres calificadas para empresas de selección de ejecutivos, empresas e inversionistas. Las mujeres integrantes pueden incluir sus perfiles en la base de datos de búsqueda y los reclutadores pueden contactarlas directamente. El Club de Directores No Ejecutivos del Financial Times administra la base de datos y el foro de *Global Board Ready Women* en LinkedIn (plataforma de red social). Catalyst, una organización sin fines de lucro que promueve a las mujeres en los negocios, ha creado el *Corporate Board Resource*, directorio de mujeres preparadas para integrar directorios que cuentan con recomendaciones de directores ejecutivos. La *InterOrganization Network* tiene una red de candidatas a directorios para igualar el talento con los correspondientes puestos en el directorio. En Singapur, *BoardAgender* proporciona un foro para crear una mayor conciencia y comprensión de los beneficios del equilibrio de género en los negocios y para facilitar el avance de más mujeres en puestos de liderazgo y en directorios. Identifica a las mujeres líderes preparadas para integrar directorios y ofrece oportunidades de red para mujeres profesionales. Otras iniciativas han fijado metas y plazos. Por ejemplo, la campaña nacional de *2020 Women on Boards* tiene como objetivo aumentar el porcentaje de mujeres en las juntas directivas en los Estados Unidos al 20 por ciento antes del 2020.

Diversas organizaciones, incluidas las escuelas de negocios, están patrocinando programas para capacitar y preparar a las mujeres para asumir funciones en directorios. Las participantes aprenden cómo funcionan las juntas directivas y qué se requiere de los directores en las distintas áreas. Otros aspectos de la preparación para integrar directorios incluyen habilidades blandas tales como la construcción de confianza. En Australia Occidental, el Departamento de Gobierno Local y Comunidades ha publicado *Estar Preparada para Integrar el Directorio: Una Guía para las Mujeres*, que incluye información sobre los roles y responsabilidades del directorio, consejos para desarrollar habilidades de liderazgo, maneras de crear redes críticas para la visibilidad del directorio y una autoevaluación de habilidades necesarias para calificar para el nombramiento de director. **Banco Santander**, en colaboración con la Universidad de

California en Los Ángeles (UCLA) Educación Ejecutiva Anderson en los Estados Unidos, creó el W50, un programa de tres meses para preparar a mujeres líderes de todo el mundo para prestar servicios como directoras. Los temas incluyen liderazgo estratégico, experiencia organizacional, gobierno corporativo, estrategia, estructura y sucesión, principales consideraciones contables, visión de negocios y tutoría y creación de redes.

También es fundamental mejorar el rol de las mujeres en los directorios. Mientras que hay más mujeres en las juntas directivas, suelen asumir responsabilidades del directorio relacionadas con los aspectos funcionales o de apoyo del negocio: recursos humanos, auditoría, seguridad y salud y RSE, y pocas mujeres se convierten en presidentas del directorio. Los esfuerzos para asignar a las mujeres una variedad de funciones en los directorios, junto con el nombramiento de un mayor número de mujeres, aumentaría la igualdad de género en todas las áreas.



## Parte 2: Buenas Prácticas Empresariales

En esta sección se presentan a fondo 11 estudios de casos sobre los caminos de la diversidad de género en empresas de diversa magnitud, para atraer y retener talento femenino. La información fue recolectada a través de entrevistas y documentación proporcionada por las empresas sobre sus motivaciones, estrategias, medidas e iniciativas y la forma de avanzar. En esta sección se resumen sus reflexiones sobre políticas, desafíos y resultados.

Para muchas de las empresas, las iniciativas para promover el equilibrio de género comenzaron en los últimos cinco a diez años. La historia de los conceptos como la IOE, la diversidad de género y los esfuerzos para romper el techo de cristal es mucho más extensa, pero estos estudios de casos recientes fueron seleccionados para mostrar que actores de la industria, a través de diversas culturas alrededor del mundo, se dedican con entusiasmo a apoyar a mujeres y hombres para conciliar el trabajo y la familia, como una solución real al desafío de atraer y retener talento en mercados cada vez más competitivos. Estas medidas son a menudo parte del cumplimiento legislativo, pero muchas empresas van más allá de los estándares mínimos legales para retener empleados valiosos y ofrecerles flexibilidad de dónde, cuándo y cómo se realiza el trabajo.

## Medidas para la diversidad de género: Políticas, medidas e iniciativas

Para todas las empresas, alcanzar una mayor diversidad es un camino continuo que implica análisis, experimentación y evaluación para desarrollar las medidas más eficaces. Aunque algunas empresas sólo han implantado algunas medidas hasta el momento, otras, en particular las grandes, tienen muchas iniciativas sobre género y diversidad en general. Una selección de esas políticas, medidas e iniciativas se resumen a continuación.

- En los casos en que la empresa no tiene una política formal o escrita, la visión, los valores o la filosofía del fundador o líder de la empresa para proporcionar oportunidades iguales a los empleados permea la cultura de la empresa.
- Algunas empresas tienen políticas escritas y una serie de medidas para promover la diversidad y la inclusión en todos los niveles.
- Las mujeres que integran directorios de empresas familiares y las directoras ejecutivas (CEO) suelen ayudar a otras mujeres a avanzar en la empresa, ya que entienden los desafíos que enfrentan las mujeres en el trabajo, así como las expectativas relacionadas con los roles de género.
- Las empresas prestan mucha atención a la contratación y ascenso para garantizar la no discriminación en estos procesos.
- Un alto nivel de comunicación en toda la empresa es clave para identificar los desafíos de la igualdad de género y tomar medidas efectivas para promover el equilibrio de género.
- Las empresas potencian la formación de hombres y mujeres para promover la igualdad. A menudo, la formación ejecutiva se ofrece especialmente para las mujeres. Además de la capacitación, las empresas han apoyado redes y tutorías para mujeres.
- Hay un fuerte énfasis en las fórmulas de trabajo flexibles, los diferentes tipos de licencia (maternidad, parental y paternidad) y las opciones de trabajo a tiempo parcial después del regreso de la licencia por maternidad.
- Los procedimientos de recursos humanos rigurosos y no discriminatorios han permitido a las mujeres calificadas acceder a puestos de más alto rango. Algunas empresas han analizado los argumentos a favor para el equilibrio de género y superar los estereotipos de género profundamente arraigados en sus culturas corporativas. Ellos se dedicaron a la investigación, establecieron comités para monitorear sistemáticamente la situación y establecieron ICD (KPI) relacionados con la promoción de la igualdad de género.
- Algunas empresas están motivadas a ser un "empleador de elección" para atraer a los mejores talentos.
- Para muchas empresas, en particular las instituciones financieras, llegar a las mujeres y las pequeñas empresas como clientes es parte de su estrategia de negocio. Para otros, su compromiso con la RSE involucra proyectos con mujeres, incluyendo empresas propiedad de mujeres en la comunidad. Otros hacen esfuerzos conscientes para apoyar a los proveedores y distribuidores, de empresas propiedad de mujeres, en la cadena de suministro de la compañía.

## Desafíos

Varios desafíos y obstáculos existen para experimentar y determinar qué medidas son las más efectivas para lograr resultados positivos dado los perfiles de las empresas. No hay un criterio único válido para todos los enfoques. Muchas de las iniciativas están cambiando gradualmente las culturas corporativas y las mentalidades sobre los roles de género.

- Las empresas más pequeñas pueden depender en la comunicación directa entre gerentes y empleados, mientras que las empresas más grandes a menudo necesitan una estrategia de comunicación interna para hacer que los lugares de trabajo sean más favorables para las mujeres y las familias.
- Muchas empresas informan que aunque se está haciendo mucho por la diversidad de género, todavía hay pocas mujeres en los directorios o en los equipos de alta dirección y que a menudo las mujeres no dan un paso adelante a esas posiciones de mayor nivel.
- La aplicación de medidas tales como fórmulas de trabajo flexibles a lo largo de una empresa, aun satisfaciendo las demandas operacionales y de los clientes, es un desafío y los empleadores progresistas están desarrollando esquemas para apoyar opciones de trabajo flexibles adaptadas a las necesidades de sus áreas operativas y la naturaleza de los clientes, y satisfacer al mismo tiempo las necesidades de flexibilidad de los empleados.
- En algunos países, la concentración de mujeres en determinados sectores dificulta la contratación de candidatos masculinos calificados para puestos de trabajo. Esto puede ocurrir cuando el mercado de trabajo está dividido según función de género.
- Las empresas de sectores de la economía tradicionalmente dominados por hombres informaron el reto de impulsar el cambio cultural interno en apoyo de la igualdad de género.

---

*“La directora ejecutiva se reúne regularmente con las mujeres de su personal y entiende que tienen otros papeles como madres y esposas, pero les hace hincapié que “esta es su fuente de arroz” (\*) por lo tanto, necesita también cuidar de su trabajo si desea cuidar de su familia. La directora ejecutiva cree que la mayoría de las mujeres necesitan hablar de sus problemas. Su equipo de recursos humanos monitorea a los equipos y departamentos para verificar dónde están ocurriendo los problemas. La directora ejecutiva da énfasis a su personal femenino de “no tengas miedo y no te avergüences”. Ella aprendió esto cuando era más joven. Hay una alta rotación de personal y la empresa necesita centrarse mucho en la formación y la educación de las mujeres debido a la escasez de habilidades en Indonesia.”*

Ibu Yeane Lim, Director Ejecutivo, Denpoo (electrónica), Indonesia

---

*“A menudo las mujeres se consideran a sí mismas como inferiores y menos capaces que sus homólogos masculinos. A menudo se pierden oportunidades de liderazgo simplemente por no solicitarlas. No ir directamente a exigir posiciones de liderazgo refuerza más la autopercepción de una mujer y la de sus superiores de que ella no es capaz de hacer el trabajo.”*

Master (Fujian) Servicio de Recursos Humanos Co., Ltd, China

---

(\*) Nota del traductor: “fuente de arroz” se refiere a una tarea realizada por un individuo o grupo específico a cambio de compensación

## Resultados

- Muchas empresas informaron que un mayor número de mujeres en niveles más altos y la mejor retención de mujeres en la empresa fue acompañado por un aumento de ventas y mejores resultados del negocio. Algunas empresas incluso tratan de tener más mujeres que hombres como gerentes, ya que creen que esto es mejor para la empresa. Otros señalaron que al compartir e interactuar con otras empresas en materias de diversidad de género, obtuvieron acceso a nuevos mercados, proveedores y contratistas.
- Varias empresas obtuvieron premios de reconocimiento por sus logros en la promoción de mujeres trabajadoras, mientras que otras empresas patrocinan premios para mujeres exitosas en los negocios.
- Muchas empresas se han beneficiado de influencias externas en sus enfoques de la igualdad de género. Estas influencias incluyen legislación nacional, grupos nacionales e internacionales que trabajan en la igualdad de género e incluso la cultura del país. Por ejemplo, muchas empresas han firmado el Pacto Mundial de la ONU y los Principios de Empoderamiento de las Mujeres. Las casas matrices de las empresas multinacionales ejercen una fuerte influencia en las políticas de diversidad de género de sus oficinas regionales.
- En algunos países, como Argentina, se promueve la igualdad de género mediante la creación de redes y un programa de trabajo compartido entre empresas en colaboración con las universidades. Las OE y las organizaciones de miembros empresariales también proporcionan redes, recursos y lugares para explorar buenas prácticas relacionadas con la igualdad de género y el avance de las mujeres en la gestión empresarial.
- Los promotores individuales y precursores que toman la iniciativa y alientan y aconsejan a los demás a lo largo del tiempo, pueden ser fundamentales para impulsar el cambio para una mayor diversidad de género en las empresas. Los promotores eran a menudo mujeres, pero también había hombres, especialmente padres con hijas. Ellos simpatizaban con los desafíos de género en el mercado de trabajo. Muchos de los entrevistados estaban desempeñando el papel de defensores de género en su propia empresa.

---

***“La sabia y eficiente política de gestión, guiada por las mujeres, ha transformado a Plantaže en una moderna viña que ha llegado a la cima en la producción mundial de vinos y la viticultura - un líder en el país y la región.”***

Rajka Pejović, Jefe de Recursos Humanos,  
Plantaže, Montenegro

---

---

***“Las mujeres de Nestlé Nigeria están muy contentas con las nuevas políticas de protección a la maternidad. Esto ha contribuido considerablemente para retener a las trabajadoras. La nueva política de maternidad y las ventajas que disfrutan las trabajadoras en Nestlé Nigeria han mostrado un aumento de la productividad y de la pasión y una reducción de la rotación de personal.”***

Nestlé, Nigeria

---

# ESTUDIO DE CASO 1: BANCO ANZ LAOS, LAO REPÚBLICA DEMOCRÁTICA POPULAR

## Banco ANZ Laos: Aumento de mujeres ejecutivas en la República Democrática Popular Lao

### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Es una filial del Grupo Bancario Australia y Nueva Zelanda Ltd.
- Proporciona productos de ahorro, depósitos a plazo y cuentas transaccionales a los empleados de sus clientes corporativos.
- Tiene 95 empleados.
- Las mujeres representan cerca del 50% del personal.
- 50/50 es el equilibrio de género en el comité ejecutivo.
- Hay más mujeres que hombres en el nivel de liderazgo en la filial de República Democrática Popular Lao.
- El cargo de director ejecutivo en la filial de República Democrática Popular Lao lo ocupa una mujer.
- Hay dos mujeres en el directorio, de ocho miembros, de ANZ Global.
- Hay una mujer en el comité ejecutivo mundial, de nueve miembros.

### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Los gerentes deben buscar currículos vitales tanto de mujeres como de hombres y asegurar que por lo menos el 40% de los candidatos a entrevistas sean mujeres.
- Tanto hombres como mujeres integran los comités de selección.
- Se da permiso parental para madres, padres, parejas homosexuales y padres adoptivos.
- Apoyo a la diversidad con apoyo a trabajadores que son lesbianas, gays, bisexuales y transexuales (LGBT) a través del patrocinio de un grupo de red de orgullo dentro del banco.
- Los planes de pensiones y asistencia médica se extienden a las parejas.
- Modos de trabajo flexibles respecto al tiempo y al lugar.
- Permiso sin goce de sueldo para lo que el empleado quiera hacer, así el empleado mantiene su trabajo y el banco retiene empleados valiosos.
- Programa de formación de postgrado orientado a mujeres.
- Formación y tutoría a mujeres con potencial y para altos ejecutivos.
- Los contratistas deben seguir los códigos de conducta para proveedores de acuerdo con el Pacto Mundial de la ONU y el equilibrio de género y diversidad.
- Proactivamente busca contratar a distribuidores y proveedores con una meta de 40% de mujeres distribuidoras.

## El equilibrio de género es un asunto indispensable

El equilibrio de género es un asunto indispensable para ANZ como una compañía global. El banco considera que una fuerza de trabajo diversa e inclusiva, donde las diferencias de género, edad, cultura, discapacidad y orientación sexual de los empleados son valoradas, es un activo estratégico para su negocio. ANZ está comprometida con la rendición de cuentas a nivel directivo, para mejoras anuales en el equilibrio de género, especialmente en los rangos de alta gerencia.

*"Garantizar la igualdad de representación de mujeres y hombres en nuestros equipos de liderazgo es algo más que una cuestión de igualdad de género: se trata de acceder al talento, los mercados y las oportunidades económicas que aporta la igualdad de género."*  
**Anna Green, Directora Ejecutiva de ANZ República Democrática Popular Lao.**

## Política de igualdad de oportunidades, acoso sexual e intimidación

En todo el banco se aplica una política de igualdad de oportunidades, acoso sexual e intimidación. Los empleados de ANZ no podrán discriminar a nadie en el lugar de trabajo tratándolos de manera menos favorable debido a su sexo, orientación sexual, edad, raza, origen étnico, religión o discapacidad u otro atributo protegido por la ley de no discriminación o cualquier otras leyes aplicable.

Todo el personal en el banco de la República Democrática Popular Lao ha sido capacitado sobre la política, las definiciones, los conceptos y la conducta que involucra, teniendo en cuenta las diferencias culturales entre el país de la casa matriz (Australia) y el contexto local de la República Democrática Popular Lao. El enfoque se llama "Me importa" y utiliza estudios de casos para apoyar el mensaje de tolerancia cero a comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo.

En la República Democrática Popular Lao, ANZ ha adoptado los Principios de Empoderamiento de las Mujeres y promueve activamente su aplicación y alienta a otras empresas a hacer lo mismo. En 2016, la directora ejecutiva de ANZ Laos presentó las iniciativas en la República Democrática Popular Lao a la Comisión de la ONU sobre la Condición de las Mujeres, en Nueva York.

## ANZ Programa de Mujeres Destacadas

El Programa de Mujeres Destacadas se centra en la creación de la confianza y las capacidades de sus mujeres de alto liderazgo para aumentar su visibilidad como expertos en los medios de comunicación en temas clave en la industria de servicios financieros en Asia y el Pacífico. Cerca de 50 mujeres líderes se exhiben en el sitio web de ANZ. Las mujeres destacadas son directoras ejecutivas, directoras y líderes que son reconocidas en los negocios por sus puntos de vista, reflexiones y presentaciones. La Directora Ejecutiva de la ANZ en la República Democrática Popular Lao es una de las Mujeres Destacadas.

## Resultados y desafíos

Para ANZ en la filial de la República Democrática Popular Lao, invertir en pro de las mujeres ha significado mejorar la retención de talento femenino. El banco invierte considerablemente en la formación del personal dado el limitado número de empleados capacitados en

la República Democrática Popular Lao y tiene como objetivo retener a estos empleados ofreciendo una serie de medidas de conciliación entre el trabajo y la vida privada. Las mujeres han ascendido a altos cargos y están siendo preparadas como futuras líderes. En los últimos dos años, las mujeres vendedoras contratadas por el banco han aumentado de apenas 2 o 3 por ciento a 22 por ciento de todos los vendedores.

Encontrar personal femenino experimentado dispuesto a asumir mayores responsabilidades y roles gerenciales es un desafío, ya que algunas carecen de confianza o no se sienten listas para asumir el desafío. El banco trabaja duramente para ayudar a las mujeres de la República Democrática Popular Lao a cambiar esta mentalidad y a darles oportunidades de liderazgo.

*"He estado aquí en ANZ durante diez años y durante este tiempo he visto enormes cambios para abarcar la diversidad de género y en las medidas para combinar las responsabilidades laborales y familiares".*

*Anna Green, Directora Ejecutiva, ANZ República Democrática Popular Lao*

## En el futuro

ANZ en la filial de la República Democrática Popular Lao seguirá aplicando y haciendo cumplir la política de diversidad e inclusión del Banco, supervisando su progreso, explicándolo al personal y uniéndolos a la causa. Recibir del empleador el reconocimiento de que hay vida fuera del trabajo es importante para los empleados.

## ESTUDIO DE CASO 2: BANCO BLC, LÍBANO

### Banco BLC lanza la iniciativa 'Nosotros' para el empoderamiento económico de las mujeres

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Más de 40 sucursales en el Líbano y 16 sucursales en Chipre.
- "Promovemos la igualdad de género": un valor corporativo altamente visible.
- Política de personal interna y divulgación externa sobre la igualdad de género.
- Las mujeres representan el 56% de los empleados.
- Las mujeres representan el 35% de los mandos medios y el 43% de la alta dirección, en 2016.
- Objetivo de 50-50 para la alta gerencia para el 2020.
- Dos mujeres, de un grupo de 13 miembros de la alta dirección.
- Una mujer en el directorio, integrado por 13 personas.
- La directora preside el Comité de RSE.
- 49% de promoción para las mujeres y 51% para los hombres, en 2014.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Estrategia de reclutamiento para atraer mujeres y promoción basada en mérito.
- La remuneración se basa en el rendimiento, logro, potencial, valor, calidad y actitud independientemente del sexo.
- Evaluación anual de las necesidades de formación para promover la igualdad de oportunidades en relación con las necesidades del trabajo y el potencial de los empleados (las mujeres recibieron el 49,25% del total de horas de formación, en 2015).
- El 77% de los participantes en la capacitación de liderazgo son mujeres.
- El módulo de la Iniciativa 'Nosotros' está incluido en los programas de inducción a empleados.
- Existe una política de quejas por trato injusto, acoso sexual y abuso de autoridad.
- Después del permiso de maternidad, las mujeres tienen derecho durante dos meses a jornadas cortas (trabajando sólo hasta las 2:00 de la tarde, en lugar de las 5:00, con el pago del salario completo).
- Permiso de paternidad.

#### Iniciativa "Nosotros"

En 2012, el Banco BLC lanzó la iniciativa 'Nosotros', el primer programa bancario en la región del Medio Oriente y África Septentrional, dedicado al empoderamiento económico de la mujer. Va más allá de las soluciones financieras, al dar servicios no financieros como la formación, creación de redes, tutoría, servicios de consultoría y publicidad, permitiendo a las mujeres mejorar su vida profesional y personal.

La iniciativa 'Nosotros' ha creado un valor tangible para las mujeres, alcanzando a más de 15.000 pequeñas y medianas empresas, desde 2012, y ha sido incorporada en todos los productos y actividades del Banco BLC garantizando su sostenibilidad. Mediante la medición del desempeño y equipos de gestión del proyecto, el Banco BLC ha asegurado una estructura de gobierno adecuada. Los principales resultados hasta la fecha incluyen un aumento del volumen de negocios interanual. A partir de noviembre de 2015, se ha logrado un aumento del 128% en los depósitos de mujeres con empresas medianas y un aumento del 40% en los préstamos concedidos a mujeres con pequeñas empresas.

En 2012, el Banco BLC estableció los reconocimientos *Brilliant Lebanese* para el Negocio del Año y el premio a la Mujer Empresaria del Año. También fue la primera institución financiera de la región del Medio Oriente y África Septentrional en comprometerse con los Principios de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de las Mujeres y en crear una unidad dentro del banco dedicada exclusivamente a apoyar y servir a las mujeres.

*"El Banco BLC ha trabajado duro para que la igualdad de género impulse sus estrategias, políticas e iniciativas para la fuerza de trabajo. . . . Durante el proceso de selección, a menudo hay prejuicios inconscientes (o a veces conscientes), y se pueden escuchar comentarios como 'ella se casará pronto, tendrá bebés, tomará licencia de maternidad, sus hijos se enfermarán. . . mejor contratar a un hombre en su lugar". El banco encontró que tenía que insistir siempre en la igualdad de oportunidades, haciendo hincapié en las competencias y habilidades de los candidatos en lugar de su género."*  
**Souheil Younes, Jefe del Grupo de Recursos Humanos, Banco BLC.**

## Resultado y desafíos

La fuerza de trabajo actual del Banco BLC está compuesta por un 56% de mujeres, un aumento respecto del 47% en 2012. En un país donde las mujeres constituyen sólo el 27% de la fuerza de trabajo, este es un cambio considerable. En 2016, las mujeres representaban el 43% de la alta dirección, frente al 35% en 2012.

El Banco BLC es el primer banco de la región del Medio Oriente y África Septentrional en convertirse en integrante de la Alianza Mundial de Bancos para las Mujeres y, en 2015, fue elegido Presidente de su Junta Directiva. A nivel internacional, el banco se ha convertido en un punto de referencia y tema de varias publicaciones y estudios de casos por instituciones de renombre. La Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial y la Alianza Mundial de Bancos para las Mujeres invitaron al Banco BLC a compartir, en una conferencia mundial, sus mejores prácticas sobre los programas de empoderamiento a las mujeres. El banco ha recibido varios premios de reconocidas instituciones internacionales, como el Premio de Liderazgo de Empoderamiento de las Mujeres de la revista *The New Economy*.

Uno de los mayores retos es crear el entendimiento que ser favorable a las mujeres no significa sólo para mujeres. El factor esencial para implementar este tipo de cambio cultural es la formación continua.

## En el futuro

El Banco BLC acaba de comenzar el proceso de cambio y muchas iniciativas y acciones deben ser mantenidas e implementadas. El banco seguirá impulsando el cambio cultural con más campañas de sensibilización y educación. También continuará realizando cambios operacionales en apoyo de la igualdad de género, con la posterior modificación de los productos, medidas y entorno de trabajo.

## ESTUDIO DE CASO 3: BANCO BUDAPEST, HUNGRÍA

### Banco Budapest establece el Programa de Desarrollo del Liderazgo Femenino

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Establecido en 1987.
- Uno de los ocho principales bancos comerciales.
- Se centra en pequeñas y medianas empresas.
- 100 sucursales nacionales.
- 2.800 empleados.
- Las mujeres representan el 11% de los ejecutivos, el 50% de los mandos medios y el 30% de los altos directivos.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- El avance es estrictamente basado en el mérito.
- Se realiza un seguimiento al desempeño para el desarrollo profesional.
- Iniciativa de conciliación entre la vida laboral y familiar.
- Reincorporación después de licencia de maternidad.
- Fórmulas de trabajo flexibles.
- Trabajar a tiempo parcial desde la casa y trabajo compartido.
- Formación y tutoría para mujeres ejecutivas.
- La Red de Mujeres del Banco de Budapest.

### Foro de Empresarios por Igualdad de Oportunidades

Banco Budapest es uno de los fundadores y miembro activo del Foro de Empresarios por Igualdad de Oportunidades, creado en 2010. El banco se esfuerza por crear una cultura corporativa y construir un ambiente que atraiga y retenga el mejor y más diverso talento disponible, en una cultura abierta de desarrollo.

*"Estamos comprometidos a aumentar la proporción de ejecutivas mujeres en un 2% cada año. Las mujeres en posiciones de gestión es uno de los indicadores de desempeño con los que se miden nuestras funciones y liderazgo". Gabriella Eberhardt, Gerente Senior de Desarrollo Organizacional y de Talento y Recursos Humanos, Banco de Budapest*

## Programa de Desarrollo de Liderazgo Femenino

En 2011, el Banco de Budapest lanzó el Programa de Desarrollo del Liderazgo Femenino para fomentar el potencial de las mujeres en cargos superiores. Las participantes son seleccionadas para el programa de 18 meses, basado en sus capacidades, antecedentes de desempeño y potencial para cumplir con una posición de alta gerencia. Normalmente, 10 a 14 mujeres participan en el programa - aprenden y desarrollan habilidades de gestión como comunicación, motivación, asertividad e influencia. También pasan por un programa de rotación donde intercambian roles y aprenden sobre otras funciones. A las participantes se les asigna un proyecto empresarial como un ejercicio de aprendizaje práctico, en el que se enfrentan a un caso real de negocio estratégico. A través de este ejercicio pueden demostrar su visión de negocios, experiencia, habilidades interdisciplinarias y ganar experiencia con el personal directivo. El desarrollo del carisma ejecutivo, coraje y confianza en sí mismas son elementos críticos del programa.

## Resultados y desafíos

El banco aumentó el porcentaje de mujeres en mandos intermedios de 32%, en 2014, a 50%, en 2016. Recibió un premio especial en el concurso Mejor Lugar de Trabajo para las Mujeres en 2013, por parte de la Asociación de Desarrollo Profesional de Mujeres en Hungría.

Uno de los mayores desafíos sigue siendo las diferencias en las percepciones y juicios relacionados con los principios de no discriminación e igualdad en el trabajo, especialmente a nivel de la empresa.

## En el futuro

El banco continúa buscando, atrayendo y reteniendo talento con un fuerte énfasis en salvaguardar la cultura de la organización y proporcionar un trabajo desafiante y significativo. Actualmente, el banco está trabajando en renovar la visión, propósito y posición de su red de mujeres.

El banco ha definido su nueva estrategia de capacitación y desarrollo, ha construido un plan de estudios integrado y está listo para lanzar iniciativas en el próximo año. Sigue esforzándose por ser competitivo y ganar reconocimiento como un actor importante en el mercado, que ofrece igualdad de oportunidades para la diversidad de talentos, incluyendo mujeres en posiciones de gestión. La empresa busca competir como un actor local importante con una cultura de desarrollo multinacional.

## ESTUDIO DE CASO 4: CERVECERÍA EAST AFRICAN LTD, KENIA

### Cervecería East African Ltd (CEAL): Asesorar a las mujeres "en la jerarquía"

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Empresa regional africana con sede en Kenia.
- Negocios de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Subsidiaria de Diageo (Reino Unido).
- 1.500 empleados.
- Las mujeres representan el 25% de la fuerza de trabajo, el 30% de los mandos medios y el 25% de los altos directivos.
- Objetivo del 30% de mujeres ejecutivas para 2017 y del 40% para 2020.
- Tres mujeres ejecutivas representan el 20%.
- El Directorio de Diageo cuenta con 50% de mujeres.
- Las mujeres están concentradas en las áreas de ventas y administración.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Fórmulas de trabajo flexibles.
- Licencia de maternidad y paternidad.
- Política de acoso sexual.
- Dos salas de lactancia.
- Igualdad de oportunidades en la contratación, selección, formación y desarrollo profesional.
- Objetivos de 50-50 representación masculina / femenina en nóminas de candidatos.
- Programa de Mujeres en Cargos Directivos.
- Capacitar a las mujeres para que sean maestras cerveceras.

### Políticas globales de género y adaptación local

La CEAL monitorea el equilibrio de género de los empleados en diferentes niveles como parte de la Estrategia de Diversidad e Inclusión de Diageo / CEAL. Además, Diageo / CEAL analiza las opiniones de los empleados acerca de Diageo como lugar de trabajo diverso, a través de una encuesta anual sobre los valores. La CEAL ha identificado la igualdad de género como un área de oportunidad específica, bajo la estrategia de diversidad más amplia de Diageo y la ha adaptado a la situación específica de la empresa.

*"En la contratación de personal, CEAL busca activamente a candidatos masculinos ya que las mujeres están sobrerrepresentadas en el departamento de ventas y viceversa para los profesionales de la cadena de suministro." Catherine Khabure y Anne Nyaga, Recursos Humanos, CEAL*

Hasta hace poco, la junta directiva de la EABL incluía a tres mujeres (el 45% del Directorio). Dos mujeres ex directoras han avanzado desde Directorio al desarrollo de sus carreras profesionales. Una se ha trasladado a *Kenya Breweries* como Directora Ejecutiva. El Directorio está comprometido a encontrar mujeres directoras para llenar las vacantes.

## Tutoría y creación de redes

La CEAL en Uganda tiene un programa donde las mujeres en altos cargos asesoran a mujeres con menor cargo "a través de la jerarquía". Se están llevando a cabo planes para extender este programa de asesoría a otras compañías en África Oriental, ya que la CEAL ha visto los beneficios de este enfoque en Uganda. En Kenia, la CEAL cuenta con un programa de apoyo a las Mujeres Enérgicas, que incluye actividades de establecimiento de redes y de fomento, orientación profesional, orientación distendida y el desarrollo de modelos femeninos.

*"Nuestras trabajadoras están sintiendo: '¡No tengo que ser como un hombre para progresar en la jerarquía!'" Catherine Khabure y Anne Nyaga, Recursos Humanos, CEAL*

Los equipos de ventas de CEAL lo integran principalmente mujeres y los eventos de ventas tienen lugar por las noches. Para apoyar a las mujeres (y los hombres) del personal de ventas, la CEAL ofrece capacitación en el fortalecimiento de la confianza, conciliación entre el trabajo y la familia y habilidades de negociación. Además, los equipos de seguridad de CEAL están disponibles para apoyar a las trabajadoras.

## Cadena de suministro y distribución

Los puntos de venta al por menor y los distribuidores mayoristas de productos de la CEAL que son administrados o propiedad de mujeres tienden a ser los más exitosos. Venden los volúmenes más altos y cumplen con sus objetivos de formación y ventas. Por lo tanto, CEAL está trabajando con más mujeres que hombres en sus tiendas minoristas. La CEAL está incluso trabajando con distribuidoras. La CEAL busca comprar a las agricultoras y es consciente de la dinámica de género en las familias campesinas, donde los miembros masculinos de la familia controlan la mayoría de los recursos productivos e ingresos.

## Catalizador para el cambio

La CEAL está consciente de que las decisiones de compra de sus marcas son a menudo hechas por las mujeres. La Investigación internacional que vincula la mejora de la productividad con la diversidad y la igualdad de género en el lugar de trabajo ha alentado a CEAL a promover buenas prácticas y medidas que fomenten el avance de las mujeres en el sector empresarial.

## Resultados y desafíos

La estrategia de diversidad, combinada con iniciativas para examinar las jerarquías organizacionales de la empresa, ha tenido como resultado una mayor productividad, ingresos y rendimientos a los accionistas en los últimos años. Sin embargo, encontrar el nivel adecuado (educación, experiencia y actitud) de las mujeres para los niveles de alta dirección sigue siendo un desafío para CEAL. Actualmente, su tasa de retención para los hombres es menor que la de las mujeres, pero muchas mujeres talentosas todavía abandonan la empresa.

## ESTUDIO DE CASO 5: **BANCO FIRST CITIZENS, TRINIDAD Y TOBAGO**

### Banco First Citizens promueve un proceso de contratación y ascenso riguroso para lograr la igualdad de género

#### **CARACTERÍSTICAS BÁSICAS**

- Segundo banco más grande de Trinidad y Tobago en cinco jurisdicciones (Barbados, Santa Lucía, San Vicente, Trinidad y Tobago y Costa Rica).
- 3.000 empleados.
- El 77% del personal son mujeres.
- Hay seis mujeres de un total de 22 directivos.
- Hay dos mujeres en el equipo de ejecutivos, integrado por de tres personas.
- La posición de Director Ejecutivo y de director general adjunto lo ocupan mujeres.
- La primera Directora Ejecutiva asumió en 2015 y fue la primera mujer en el sector financiero del país con la máxima autoridad.
- El Directorio lo componen dos mujeres y nueve hombres.

#### **MEDIDAS ESPECÍFICAS**

- Iniciativas de conciliación entre la vida laboral y familiar.
- Política y procedimientos de acoso sexual.
- Canales de denuncia.
- Código de conducta y entrenamiento en el código para hombres y equipos de liderazgo.
- Formación y tutoría de liderazgo.
- La Directora General Adjunta ofrece orientación a las mujeres en altos cargos en las cinco jurisdicciones.
- Como parte de su programa de RSE, se celebra anualmente una conferencia de mujeres, en las cinco jurisdicciones, sobre los desafíos para el progreso de las mujeres.

### **Derribar los prejuicios promueve el progreso de las mujeres**

Desde su creación, el banco ha tenido una política de IOE y la integridad ha sido un valor corporativo central. Procesos rigurosos de contratación y ascensos basados en competencias son claves para la implementación de la política. Además de la formación académica, experiencia laboral y entrevistas basadas en competencias, se realizan pruebas psicométricas y se someten a evaluaciones de gerentes. Esto ayuda a garantizar resultados de selección más objetivos y transparentes y asegura un trabajo compatible.

## Aspectos relacionados a la diversidad

Actualmente el banco está preparando una política de diversidad que abarcará temas de género, así como personas con diferentes capacidades y diversidad cultural y étnica.

Las mujeres trabajadoras están concentradas en ciertas áreas y sucursales del banco y la institución reconoce que este tipo de desequilibrio de género no es óptimo para el servicio al cliente o para la dinámica interna y está considerando formas de establecer un mayor equilibrio de género en todos los niveles. Inicialmente, el objetivo era el número de mujeres empleadas y el Banco sigue trabajando para llevar a las mujeres a puestos superiores. Un desafío relacionado es contratar a hombres en equipos compuestos sólo por mujeres. Esto significa que cuando candidatos masculinos y femeninos estén igualmente calificados para un trabajo, la preferencia debe ser dada al hombre para crear el equilibrio de género.

## Resultados y desafíos

La estricta aplicación por parte del Banco de su política de acoso sexual ha llevado a un cambio en la cultura corporativa de tal manera que hoy en día hay tolerancia cero. La contratación se ha vuelto imparcial y transparente, sin lugar para el favoritismo, ya que el banco se esfuerza por garantizar que los mejores talentos, hombres o mujeres, estén empleados.

En Trinidad y Tobago, las mujeres representan entre el 75 y el 80% de los egresados universitarios en prácticamente todas las disciplinas, excepto ingeniería. A pesar del alto nivel educativo de las mujeres, no están rompiendo el techo de cristal con masa crítica.

*"Un desafío fundamental para lograr que más mujeres entren a la alta dirección y a los directorios es que las mujeres carecen de confianza en sí mismas y son reacias a asumir responsabilidades de mayor nivel. Esto se debe al condicionamiento cultural de la sociedad caribeña, para que desde temprana edad no se sienten lo suficientemente bien. . . . Es importante averiguar lo que está bloqueando a las mujeres como líderes y por qué las mujeres no están ambicionando las riendas del liderazgo". Sharon Christopher, Directora Ejecutiva Adjunta de Operaciones y Administración, Banco First Citizens*

Si bien muchas políticas y culturas empresariales necesitan cambiar para apoyar la igualdad de las mujeres, las mismas mujeres necesitan ser defensoras activas para su desarrollo profesional. Es un reto complejo, dado que las mujeres que están preparadas para ocupar puestos de alto nivel a menudo experimentan oposición o marginación sutil.

## En el futuro

Hoy en día, a las mujeres se les ofrecen puestos en directorios en diferentes sectores, pero a menudo rechazan esas oportunidades ya que no se sienten calificadas. Esto podría abordarse mediante un programa especial de capacitación para preparar a las mujeres para ocupar puestos directivos.

El banco reconoce la necesidad de proporcionar más capacitación en liderazgo y tutoría sistemática para las mujeres en su trayectoria. Una vez que el Banco First Citizens tenga su política de diversidad en orden, pueden ser institucionalizadas la formación y tutoría de liderazgo para las mujeres. Los pasos estratégicos a largo plazo para el banco podrían incluir la creación de redes en el sector bancario, la asociación con instituciones académicas para generar más datos que demuestren los vínculos entre el desempeño corporativo y las mujeres en posiciones de liderazgo y toma de decisiones y crear un foro de conversación sobre temas relacionados a las mujeres en el liderazgo.

## ESTUDIO DE CASO 6: FOX WILLIAMS, REINO UNIDO

### Fox Williams: Ajuste de opciones de trabajo flexibles a las necesidades de los clientes y empleados

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Estudio jurídico, de responsabilidad limitada, de tamaño mediano.
- Seis socios fundaron la empresa en 1989.
- Los cinco valores fundamentales de la organización: "gran servicio al cliente, integridad y profesionalismo, nuestra gente, relaciones sólidas y respetuosas y comunicación abierta".
- Las mujeres representan a ocho (25%) de 31 socios.
- Una mujer y tres hombres son directores legales.
- Ocho de nueve asociados de nivel superior son mujeres.
- 16 mujeres y seis hombres son abogados asociados.
- De los 105 funcionarios, 63 son mujeres.
- Una mujer es la presidenta de la firma.
- El Consejo de Cooperación tiene tres hombres y dos mujeres.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Cumple con los requisitos legales de licencias de maternidad, paternidad y parental, protección del empleo y acoso sexual.
- Proporciona un salario mejorado por maternidad.
- Trabajo a tiempo parcial y fórmulas de trabajo flexibles para atender compromisos familiares.
- Jornadas más cortas y trabajo a distancia después del permiso de maternidad.
- Tres de los 31 socios principales, incluyendo hombres, trabajan en horarios flexibles.

### Responsabilidad social Empresarial

En su política de RSE, Fox Williams declara que es un empleador con igualdad de oportunidades y trata a las personas por igual independientemente de su grupo racial, color, origen étnico o nacional, nacionalidad, religión o creencias, edad, sexo, orientación sexual, discapacidad o estado civil. Alienta la diversidad, así como el aprendizaje y el desarrollo entre el personal. Fox Williams adopta una política de "dignidad en el trabajo" como un reflejo de la cultura de la organización. Hay tolerancia cero al acoso sexual. Como se expresa en la declaración de política de RSE de Fox Williams: "Nos tratamos como quisiéramos ser tratados: con respeto".

## Cultura corporativa de inclusión e imparcialidad

El mérito es la base para la contratación y la promoción, eliminando la necesidad de políticas específicas para promover a las mujeres, distintas de las fórmulas de trabajo flexibles para ayudar a conciliar los compromisos laborales y familiares. Al personal se le promueve, da responsabilidades y se les paga por mérito, ya sean hombres o mujeres. Fox Williams considera que los procesos rigurosos de contratación y promoción son fundamentales ya que permiten evaluaciones objetivas que dan a todos la misma oportunidad de tener éxito.

*"Los procesos rigurosos de contratación y promoción no son iniciativas de diversidad como tales, sino sólo una buena práctica de gestión... En Fox Williams, el avance de las mujeres en la organización es el resultado de ser rigurosamente imparciales en la empresa año tras año." Audrey Williams y Jane Mann, Socios, Fox Williams*

## Opciones de trabajo flexibles para satisfacer tanto las necesidades de los clientes como la de los empleados

A pesar del ambiente legal altamente competitivo en el cual la organización trabaja, Fox Williams se enfoca en fórmulas de trabajo flexibles que permitan equilibrar la atención completa a los clientes, con la flexibilidad que el personal necesita para el cuidado de los niños, adultos mayores y familiares enfermos. Las necesidades de los clientes varían dependiendo del departamento y del área de especialización legal. Por ello, la organización está explorando, departamento por departamento, opciones de trabajo flexibles que son específicas y ajustadas a las diferentes áreas de práctica dentro de la empresa y a los distintos clientes. En resumen, una misma solución no es buena para todos. Fox Williams es sensible a la cuestión de la imparcialidad para todo el personal. Una solución sostenible para la conciliación entre el trabajo y la vida privada no debe exigir que aquellos que no tienen cargas actualmente reciban el trabajo de quienes si tienen.

## Resultados y desafíos

El manejo equilibrado de género ha fomentado una cultura corporativa abierta, inclusiva y confiable, de manera que las discusiones puedan producirse sobre cómo satisfacer de manera satisfactoria las necesidades tanto de los empleados como de los clientes. Fox Williams está comprometido en permitir que sus empleados tengan tanto carrera profesional como familia, pero requieren que los empleados también estén muy comprometidos con sus carreras, los clientes y la organización.

Lograr igual número de mujeres y hombres en niveles superiores en la organización no es fácil, ya que la profesión legal hace fuertes demandas de compromiso con los clientes. Esto hace que la carga de trabajo sea un desafío para los padres con niños pequeños. El cliente es lo primero, a menudo requiere largas horas de trabajo durante ciertos períodos.

## En el futuro

Fox Williams continuará desarrollando y refinando sus políticas de trabajo flexibles para los diferentes departamentos. Como una de las especializaciones de la firma es la ley laboral y de discriminación, es conector de las mejores prácticas para asesorar a los clientes en estas materias.

## ESTUDIO DE CASO 7: LABORATORIO BAGÓ, CHILE

### Laboratorio Bagó se centra en la conciliación entre el trabajo y la vida para la igualdad de género

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Compañía farmacéutica de tamaño mediano.
- Se ubicó en el quinto lugar en ventas unitarias en el Mercado Farmacéutico Chileno, en 2015.
- 420 empleados.
- Las mujeres ocupan el 33% de las funciones con poder de decisión (el promedio nacional es 5%).
- Miembro del Pacto Mundial de la ONU.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Promueve la igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres.
- Difusión periódica de la política de género de la empresa a través de herramientas de comunicación interna.
- Discriminación positiva en la contratación y promoción.
- Igualdad de acceso a la capacitación.
- Análisis anual de las necesidades de formación relacionadas con el género.
- Estudios de posgrado para mujeres ejecutivas pagados por la empresa.
- Tiempo parcial y trabajo desde casa para mujeres ejecutivas después del permiso de maternidad, durante tres meses.

### Implementación de estándares y buenas prácticas

Laboratorio Bagó se dedica a cumplir con los requisitos legales y la Norma Chilena NCH 3262-2012 sobre *Gestión de la Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal*, que sólo unas pocas empresas en Chile se han comprometido a implementar.

La empresa se esfuerza por implementar buenas prácticas laborales, incluyendo la promoción de la igualdad de género. Adopta políticas, medidas e iniciativas voluntarias, que van más allá de la legislación nacional, para promover la igualdad de oportunidades entre trabajadores y trabajadoras.

### Política de igualdad de género

La Política de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal de Laboratorio Bagó involucra a todo el personal de la empresa. El enfoque se basa en un modelo de igualdad de género llamado Igualdad-Conciliación del Servicio Nacional de la Mujer, bajo la Norma Chilena NCH 3262-2012. La fase de implementación de este modelo incluye una autoevaluación realizada por el Comité de Equidad de Género de la empresa, la implementación de un plan de acción, monitoreo y reportes con un sistema de verificación y una auditoría externa para revisar las prácticas de equidad de género.

Laboratorio Bagó estableció un sistema de gestión y seguimiento de su política de igualdad de género. Se han puesto en práctica procedimientos para garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo, condiciones de trabajo, desarrollo profesional, formación y en la participación en la toma de decisiones. La empresa también tomó medidas para identificar, prevenir y abordar el acoso y el acoso sexual.

Se estableció una línea base a través de una encuesta al personal y la revisión de documentos administrativos, técnicos y de políticas internas. Se analizó sistemáticamente la igualdad de oportunidades, así como el impacto en el personal y la eficacia de las medidas y acciones desarrolladas. También se identificaron las necesidades de desarrollo profesional y de capacitación del personal. Por consiguiente, se redefinieron los objetivos de la política de igualdad de género y se revisó el plan de acción para abordar brechas, desigualdades y prácticas discriminatorias y fortalecer la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y personal de los trabajadores.

La implementación de la estrategia de equilibrio de género incluye lo siguiente: (1) siempre exponer claramente en los anuncios de empleo que Laboratorio Bagó es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades, (2) asegurar que se seleccionen candidatos y candidatas calificados en la nómina de seleccionados, (3) discriminación positiva (si un hombre y una mujer solicitan un trabajo y están igualmente cualificados entonces se contrata a la mujer) y (4) efectuar entrevistas de salida.

## Catalizador para el cambio

El Laboratorio Bagó tiene en cuenta varios estudios, como el del Banco Interamericano de Desarrollo que indica que una mayor diversidad de género puede dar lugar a un aumento del 10% en el ingreso per cápita, con una disminución de la pobreza de aproximadamente 20%. Una mayor participación de las mujeres en puestos ejecutivos también hace que las empresas sean más rentables. Esta evidencia ayudó a motivar al Laboratorio Bagó a promover la igualdad de género como un objetivo empresarial.

## Resultados y desafíos

Las encuestas anuales sobre el clima de trabajo indican una mayor imparcialidad en la contratación y promoción y el logro de una mayor igualdad. En 2015, el Laboratorio Bagó fue clasificado entre los 40 mejores empleadores por la Encuesta *Great Place to Work* de América Latina.

La política de igualdad de género de Laboratorio Bagó le ha ayudado a construir una marca con mayor visibilidad en el mercado de trabajo, con personas más calificadas buscando empleo en la empresa. Los indicadores de rotación y retención de talentos han mejorado, aumentando la competitividad de la empresa. En los últimos siete años, la proporción de ventas por mujeres ha crecido. Si bien antes no había mujeres supervisoras, actualmente cinco de los nueve supervisores son mujeres.

El principal desafío sigue siendo la transformación cultural. La educación es esencial para eliminar los estereotipos que amenazan la igualdad de género.

## En el futuro

Laboratorio Bagó tendrá que supervisar continuamente la política de igualdad de género y los indicadores sobre rotación y la integración de mujeres en los equipos de toma de decisiones y de liderazgo. La empresa se propone reducir la brecha salarial de género a través de sus acciones para avanzar en la igualdad de género.

## ESTUDIO DE CASO 8: NESTLÉ, NIGERIA

### Nestlé, Nigeria se adelanta con iniciativas de maternidad

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Elabora, comercializa y distribuye productos alimenticios en toda Nigeria.
- 265.000 empleados en todo el mundo.
- 3.300 empleados en Nigeria.
- Ciclo de producción de 24 horas.
- Muchas mujeres en posiciones administrativas y altos cargos.
- Una mujer en el Directorio, de siete miembros, de Nestlé Nigeria.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Discriminación positiva para el equilibrio de género.
- Empleador que otorga igualdad de oportunidades.
- Asegura que tanto hombres como mujeres integren las nóminas de candidatos.
- Realiza entrevistas de salida.
- Supervisa continuamente estadísticas de hombres y mujeres.
- La jornada laboral contribuye al equilibrio del trabajo y la vida privada.
- Incorpora los temas de género en la documentación operacional, programas de inducción al personal y en los manuales para los empleados.
- Entrenamiento y orientación.
- 14 semanas de permiso de maternidad remunerado con derecho a prolongar el permiso de maternidad hasta seis meses.
- Salas de lactancia.
- Una semana de permiso de paternidad pagada.
- Cinco días de licencia por motivos familiares para cuidar niños enfermos, duelos o manejar problemas familiares.
- Fórmulas de trabajo flexibles.

### Política de equilibrio de género

La política y estrategia global de Nestlé tiene como objetivo mejorar el equilibrio de género en su fuerza de trabajo. La estrategia de equilibrio de género se desarrolló después de que la investigación realizada por Nestlé Global demostrase que la mayoría de sus clientes eran mujeres, sin embargo la mayoría de sus empleados eran hombres. La empresa considera que la diversidad en sus negocios y en su cadena de suministro es un activo y "el papel cambiante de las mujeres y los hombres en la sociedad en los últimos años ha creado una necesidad de equilibrio de género en todos los niveles en los

negocios". Diferentes formas de pensar se complementan y conducen a mejores decisiones, por ello Nestlé se esfuerza por poner en marcha los pasos estratégicos hacia la creación de un lugar de trabajo donde hombres y mujeres puedan progresar por igual.

*"Prestamos atención a la contratación de mujeres calificadas. Contratamos a las mujeres calificadas porque históricamente habíamos sido más inclinados en favor de los hombres."*  
**Marie Owoniyi, Gerente Ejecutiva Relaciones con Grupos de Interés, Nestlé Nigeria**

Unos cinco años atrás Nestlé Nigeria adoptó la política y las prácticas globales de Nestlé en materia de maternidad, como parte de la iniciativa de género de Nestlé Global. Esta iniciativa ha sido ampliamente aceptada por el personal de Nestlé Nigeria y ha tenido un fuerte impacto en las trabajadoras. Nestlé Nigeria también tiene un manual para los empleados, de reglas y regulaciones, que incluye acoso sexual.

Los indicadores sobre el porcentaje de hombres y mujeres empleados, hombres y mujeres promovidos internamente y en la alta dirección forman parte de los Indicadores claves de desempeño de Nestlé Nigeria.

## Iniciativas de maternidad de Nestlé

Nestlé Global adoptó una política progresista en materia de protección a la maternidad, cuyo objetivo es fomentar un entorno propicio para los empleados y sus familias.

*"La Política de Protección a la Maternidad de Nestlé implementa normas mínimas y disposiciones que se deben aplicar en toda la compañía para fortalecer las garantías a la maternidad y ayudar a todos nuestros empleados a cuidar de sus hijos. La política abarca los principios fundamentales establecidos en el Convenio sobre la Protección de la Maternidad, de la OIT, del 2000 (núm. 183)... Las mujeres de Nestlé Nigeria están muy contentas con las nuevas políticas sobre protección a la maternidad. Esto ha contribuido considerablemente en la retención de mujeres trabajadoras."*

**Marie Owoniyi, Gerente Ejecutiva Relaciones con Grupos de Interés, Nestlé Nigeria**

## Resultados y desafíos

La nueva política de maternidad y las ventajas que disfrutaban las trabajadoras en Nestlé Nigeria han aumentado la productividad, reducido la rotación del personal y dado lugar a la retención de mujeres. Además, Nestlé Nigeria fue reconocida como la organización más favorable para los empleados en el sector de alimentos y bebidas de Nigeria, en 2013.

La implementación del programa de equilibrio de género a veces puede ser un desafío debido a los conflictos con la legislación laboral local de Nigeria, ya que a las mujeres se les prohíbe trabajar en turnos de noche.

## En el futuro

Nestlé pretende ser una empresa con equilibrio de género para el 2018. Esto se logrará mediante la creación de condiciones de trabajo que permitan lograr aumentos anuales en el porcentaje de mujeres directivas y ejecutivas.

# ESTUDIO DE CASO 9: T-SYSTEMS SUDÁFRICA, SUDÁFRICA

## T-Systems Sudáfrica (TSSA): Consolidación nacional para una cultura corporativa inclusiva

### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Proveedor de tecnología de la información y las comunicaciones.
- Parte del grupo de empresas de Deutsche Telekom.
- 1.700 empleados.
- Las mujeres representan el 35% de los empleados.
- Tres mujeres integran un directorio de cinco miembros.
- Tres mujeres integran el Comité Ejecutivo compuesto por siete personas.
- 20 por ciento de las acciones de la empresa en un fideicomiso a beneficio de los empleados, con igualdad de propiedad femenina y masculina.

### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Política de participación equitativa en la igualdad de género.
- Informes periódicos sobre indicadores de género.
- Integra el 30% Club y las mujeres ocupan el 30% de los altos cargos en los puestos de dirección.
- Cinco días de licencia por responsabilidad familiares por año.
- Trabajo flexible acordado con el supervisor.
- El Foro de Empleados, Empoderamiento y Desarrollo de Habilidades revisa temas como el acoso sexual.

## Política de igualdad de género

Como parte de la estrategia global de T-Systems Internacional (TSI) para promover la igualdad de género, TSSA desarrolló políticas y programas para alentar y apoyar a las mujeres. La Política de Participación Equitativa busca promover la igualdad de género y tiene por meta que al menos el 30% de mujeres trabajen en todas las áreas, acompañadas por medidas para conciliar la vida laboral y familiar. TSSA informa sobre sus indicadores, de conformidad a lo dispuesto en la Política de Participación Equitativa global de la TSI, y la empresa también los alinea con las iniciativas locales para la igualdad racial y la transformación en Sudáfrica.

*"TSSA definitivamente ha tenido un impacto en cómo Deutsche Telekom hace las cosas y cómo ve las cosas. T-Systems Sudáfrica está siendo utilizado para hacer análisis comparativo y mejores prácticas en el Grupo Deutsche Telekom, no sólo desde una perspectiva de género, sino también desde una perspectiva de diversidad más amplia".*

*Adré Du Plessis, Vicepresidente de Estrategia y Transformación, TSSA.*

## Consolidación nacional para una cultura inclusiva

TSSA se embarcó, hace varios años atrás, en un camino de consolidación nacional, centrándose en el desarrollo de una cultura corporativa inclusiva que abarca la diversidad tanto interna como externa.

La estrategia interna de diversificación de la consolidación nacional tiene como objetivo proporcionar a los empleados oportunidades para desarrollar sus profesiones y su potencial. La estrategia se centra en el género, edad, raza y discapacidad. Hay tres grupos de trabajo oficiosos para mujeres dentro de TSSA, para el diálogo y apoyo de los empleados: 1) mujeres en los puestos de dirección, 2) mujeres en tutorías y 3) feminidad.

La consolidación nacional externa implica el desarrollo de destrezas y programas de pasantías para mujeres y grupos desfavorecidos, lo que proporciona una fuente de contratación de talento cualificado para la empresa. TSSA tiene una academia de tecnología de la información y la comunicación para remediar la carencia de habilidades, centrándose en las mujeres y las personas desfavorecidas. Más de 1.800 graduados fueron capacitados con cualificaciones tecnológicas reconocidas internacionalmente, de las cuales aproximadamente el 50% eran mujeres. La mayoría de los graduados de la academia obtienen empleo a través del programa de pasantías TSSA, la cadena de suministro de TSSA o con otras partes interesadas de la industria. TSSA también tiene un centro de desarrollo de habilidades rurales en el cual el 80% de los beneficiarios son mujeres. Un programa de pasantías prepara a los graduados con experiencia laboral concreta. El programa proporciona, para complementar las habilidades prácticas, tutoría, formación y de destrezas para la vida diaria. La admisión más reciente tuvo 45% de mujeres pasantes. El programa de desarrollo y localización de proveedores de TSSA tiene como objetivo desarrollar negocios y proveedores dentro y fuera de su cadena de suministro, con un enfoque en las mujeres de raza negra y juventud de raza negra. Esto se hace a través de iniciativas de desarrollo de habilidades, tutorías y acceso al mercado.

## Resultados y desafíos

El 30%Club tiene como objetivo aumentar la participación de las mujeres ejecutivas, con un objetivo de al menos un 30 por ciento. A través de la participación de TSSA en el 30%Club, la empresa ha forjado vínculos con directivos y empresas con ideas afines, que le permite acceder a nuevos mercados.

TSSA ganó el primer lugar en la premiación de Proyectos Actuales de Diversidad de Deutsche Telekom por su iniciativa de consolidación nacional, de las 23 nominaciones en todo el mundo. Los jueces del premio señalaron que "T-Systems Sudáfrica se destacó por ser un excelente ejemplo y verdaderos líderes en el campo de la transformación, diversidad e inclusión, con las numerosas iniciativas que contribuyen a la consolidación nacional".

TSSA también recibió reconocimiento nacional por sus programas de igualdad de género. En la premiación al Compromiso Empresarial en la Integración de Género, del 2014, TSSA ganó premios en las siguientes categorías: Invertir en Mujeres Jóvenes, Mujeres en Directorios, Género y Reducción de la Pobreza. También recibió el premio general de Incorporación de Género. Bajo el patrocinio de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres de las Naciones Unidas, TSSA fue recientemente nominada para el prestigioso Premio Héroes de la Federación Internacional de Mujeres Profesionales y Empresariales en colaboración con el Departamento de Comercio e Industria de Sudáfrica y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Este premio reconoce los compromisos del Director Ejecutivo con la igualdad de género y destaca acciones concretas adoptadas por el director para lograr avances notables en la igualdad de género en el nivel ejecutivo.

TSSA cree que las iniciativas para promover la igualdad de género deben ser impulsadas de arriba hacia abajo en la organización, para asegurarse de que no se trata sólo de un accesorio, sino que está arraigada e incorporada dentro la empresa. Inicialmente, TSSA tuvo que invertir una cantidad sustancial de esfuerzos para impulsar algunas de las iniciativas, pero muchas de ellas se han vuelto auto-sostenibles.

## ESTUDIO DE CASO 10: TELSTRA, AUSTRALIA

### Telstra: Empresa de telecomunicaciones y tecnología pone en marcha "Todos los trabajos son flexibles"

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Telecomunicaciones y tecnología australianas.
- Aproximadamente 30.000 empleados, de los cuales alrededor de 3.000 empleados están ubicados en 22 países fuera de Australia, prestando servicios a empresas y clientes gubernamentales.
- La representación femenina en Telstra Corporation Limited y sus filiales aumentó hasta el 31% en 2015.
- Las mujeres representaban cerca del 28% de los mandos intermedios y casi el 26% de los directores ejecutivos.
- El objetivo de la empresa para las mujeres en gestión ejecutiva era el 30% para 2016 y el 40% para 2020 y la meta de representación femenina en general es del 32% para el 2016 y del 35% en 2020.
- Líder en paridad de género en las principales compañías de ASX 20 (bolsa de valores) en Australia.
- El equipo directivo de Telstra, de diez miembros, liderado por el director ejecutivo, está dividido por igual entre hombres y mujeres (El Director Ejecutivo y el Director Financiero son hombres, mientras que el Director de Operaciones, el Director de Marketing, el Director del Grupo Comunicaciones y el de Recursos Humanos son mujeres. El Director del Grupo de Telstra Internacional y Nuevos Negocios y el Director Jurídico del Grupo son mujeres).
- Se ha alcanzado la meta de 2016 del 40% de mujeres en el Directorio y las mujeres han presidido el directorio desde 2009.

#### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- El Grupo Telstra tiene una política de diversidad que se aplica a todos los empleados y contratistas, la que cubre la diversidad y la inclusión.
- Telstra ofrece una gama de fórmulas de trabajo flexibles y la iniciativa "Todos los trabajos son flexibles" integra la flexibilidad en la empresa.
- Telstra tiene políticas específicas sobre igualdad de género para la contratación, retención, gestión del desempeño y ascensos.
- Telstra espera que todos los líderes asesoren a sus empleados, así como que les proporcionen patrocinio.
- Portal de empleo especializado para mujeres candidatas.
- Acuerdos de licencia parental tanto para el cuidador primario como secundario.
- El acoso sexual está cubierto bajo su amplia política de acoso.
- Política de igualdad de remuneración por trabajo de igual valor entre hombres y mujeres, que incluye objetivos específicos de equidad de género salarial.

## Consejo de Diversidad en Telstra

El Director General de Telstra, Andrew Penn, preside el Consejo de Diversidad, que incluye a todo el equipo directivo. El Consejo actúa como un foro de planificación del desempeño, pero también envía un poderoso mensaje a la organización sobre las expectativas y los valores de la dirección de la empresa. El Consejo de Diversidad de Telstra ayuda a guiar y promover la estrategia de diversidad e inclusión, mientras que el Directorio de Telstra establece objetivos cuantificables para lograr la diversidad e inclusión en todos los niveles.

## Política de Telstra sobre diversidad e inclusión de empleados

El Grupo Telstra tiene una política de diversidad que se aplica a todos los empleados y proveedores. La política identifica a los siguientes grupos: "empleados femeninos, empleados indígenas, otros empleados de diversidad étnico, racial, cultural y lingüística, empleados con discapacidad y empleados homosexuales, bisexuales, transexuales e intersexuales". La definición de diversidad de Telstra también incluye diferencias relacionadas con la edad, religión y diferencias de orígenes, experiencia de vida, estilos de comunicación, habilidades interpersonales, educación, experiencia funcional y habilidades para resolver problemas. La declaración de política abarca también la diversidad, pero va más allá para abordar la inclusión.

## La política se centra en cinco principios fundamentales:

- 1. Mérito:** las decisiones sobre contratación, desarrollo, ascenso y remuneración se basan en el rendimiento y las capacidades.
- 2. Imparcialidad e igualdad:** abarcar la diversidad y la inclusión significa que la discriminación ilegal, intimidación, acoso o victimización no serán tolerados.
- 3. Contribución al éxito comercial:** las iniciativas de diversidad e inclusión se basan en principios y objetivos empresariales sólidos. La compañía se centra en los resultados para el Grupo Telstra y su gente, no en procesos o programas como tal.
- 4. Asunto de todos:** hay algunas iniciativas enfocadas para grupos determinados, pero esencialmente la diversidad y la inclusión es para todos. Es parte de cómo funciona la empresa y, porque ayuda al Grupo Telstra a tener éxito, es asunto de todos.
- 5. Parte de quienes somos:** en Telstra "somos diversos y somos inclusivos". El personal vive las prioridades culturales de la empresa, que incluyen valorar ideas diversas e innovar conjuntamente para alcanzar los objetivos de Telstra.

## DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA DE GRUPO DE TELSTRA

- La diversidad y la inclusión es una exigencia empresarial. La política de Telstra es aprovechar la diversidad y ejercer la inclusión para contribuir al logro de sus objetivos estratégicos. Esto significa utilizar la diversidad para impulsar los resultados empresariales, mejorar la reputación de la empresa y atraer, reclutar, contratar y retener a un equipo diverso de personas con talento.
- La política de Telstra se basa en los fuertes beneficios empresariales derivados de la gestión eficaz de la diversidad, el valor que la diferencia aporta al Grupo Telstra, la diversidad existente entre los clientes y la necesidad de flexibilidad que existe dentro de una organización progresiva.
- La estrategia de diversificación e inclusión de Telstra está alineada con sus prioridades y valores estratégicos. La intención estratégica para la diversidad y la inclusión es la atracción, retención y desarrollo de un equipo diverso de personas

capacitadas cada vez más comprometidas, con una entrega propicia para la estrategia de la empresa.

- Las iniciativas de diversificación e inclusión de Telstra se basan en tres pilares estratégicos: 1) los clientes - para aprovechar la diversidad como motor del negocio, 2) comunidades - ser un líder en diversidad e inclusión en el sector y la comunidad en general y 3) personas - para atraer, reclutar, comprometer y retener talento diverso. Esto incluye incorporar prácticas inclusivas dentro de cada etapa del ciclo de vida del empleado.

## También se espera que los proveedores practiquen la diversidad

El Código de Conducta para Proveedores de Telstra (2014) establece que "Telstra se compromete a ser un empleador diverso e inclusivo y lograr una mayor diversidad en nuestra cadena de suministro". El Código estipula una clara preferencia por los proveedores que compartan la visión de Telstra por más equipos con equidad de género, una fuerte representación femenina, incluso a nivel de la alta dirección. Telstra busca asociarse con organizaciones que demuestren mejoras en la igualdad de género en todos los niveles, promover activamente a las mujeres y trabajar para eliminar las brechas salariales. Telstra apoya activamente a los proveedores en el establecimiento de mejores prácticas para cumplir y superar las normas descritas en el Código.

## Trabajo flexible: Todos los trabajos son flexibles

En Telstra, Todos los Trabajos son Flexibles significa que la flexibilidad en alguna forma está abierta para la discusión en todos los trabajos. El objetivo de establecer esta iniciativa fue adoptar una posición nueva y disruptiva en torno a la incorporación de flexibilidad para intensificar los beneficios de productividad, aumentar el compromiso y permitir una nueva forma de trabajar con la tecnología.

El piloto inicial mostró resultados positivos, incluido la contratación de mujeres y, en marzo de 2014, Todos los Trabajos son Flexibles fue incorporado en todas las unidades de negocio de Telstra. La aplicación fue administrada e implementada localmente a través de consejos de diversidad en cada unidad de negocio de Telstra, que decidió el momento adecuado y dirigió la gestión de educación a nivel local.

Se ha adoptado una definición amplia de "flexibilidad", reconociendo que la práctica significará cosas diferentes para diferentes personas y diferentes tipos de trabajo. La flexibilidad puede incluir trabajo a tiempo parcial, diferentes jornadas o trabajar desde diferentes lugares, en lugar de la tradicional semana de 36,75 horas, y se practica de diferentes maneras en muchos tipos de cargos en entornos programados y no programados. La flexibilidad en un entorno de trabajo programado (tal como es una tienda Telstra) podría significar una preferencia para trabajar ciertos turnos programados. La flexibilidad en un ambiente de trabajo no programado podría significar diferentes horarios de trabajo (tales como jornadas que terminan más tarde o empiezan más temprano, dependiendo de la situación del empleado), trabajar en otros lugares (ya sea en casa o en otra oficina de Telstra si es más conveniente), estar abierto a la contratación de candidatos en diferentes lugares y horarios reducidos. Se espera que los líderes sean modelos de la conciliación entre el trabajo y la vida familiar y alienten a sus equipos a buscar un equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Desalientan a los empleados a estar siempre conectados por el teléfono móvil y el computador, especialmente porque la flexibilidad y la tecnología lo hacen posible. También se espera que los empleados asuman la responsabilidad por su propio equilibrio entre la vida laboral y familiar.

Para una empresa acostumbrada a una estructura de trabajo tradicional, Todos los Trabajos son Flexibles fue inicialmente un gran desafío, un salto a lo desconocido. Hacer que funcione ha requerido confianza, coraje, creatividad y determinación para desafiar y desarticular el enfoque tradicional. Algunos empleados están más a gusto con los horarios de trabajo tradicionales. Telstra todavía tiene el estándar de 9 am a 5 pm, semana de trabajo de lunes a viernes, para tales empleados, pero hay espacio para aquellos que quieren utilizar los muchos tipos de trabajo flexible para satisfacer sus necesidades y preferencias.

## Contratación y retención

Telstra tiene políticas específicas sobre igualdad de género para la contratación, retención, gestión del desempeño y ascensos. Existen medidas clave de rendimiento para las unidades de negocio en materia de igualdad de género. Telstra hace esfuerzos para asegurar que las mujeres estén representadas en cada nómina de selección y en cada panel de entrevistas. Sin embargo, Telstra todavía lidia internamente para asegurar que más mujeres estén presentes para los foros interempresariales y para asegurar suficientes mujeres en nóminas de selección.

## Tutoría

Telstra practica la tutoría en toda la empresa. Anteriormente, había programas formales de tutoría, pero éstos tendían a llegar sólo a un número limitado de empleados. Hoy en día, Telstra espera que todos los directivos aconsejen a sus empleados, así como proporcionarles patrocinio. Se espera que los líderes y gerentes de la compañía desarrollen y patrocinen talento y construyan equipos diversos como parte de la cultura corporativa.

## Redes

En 2015, Telstra lanzó *Brilliant Connected Women*, una red diseñada para involucrar a los ejecutivos en la contratación, retención y desarrollo de talento femenino. Ha crecido a 1.800 miembros y ha puesto en marcha iniciativas, como un programa de tutoría y eventos de oradores internos sobre igualdad de género.

## Desarrollo de la carrera profesional femenina

"Mujeres en Telstra" es un portal laboral para mujeres candidatas y tiene como objetivo atraer y retener a las mujeres empleadas. Telstra decidió crear una marca de empleo dirigida a las mujeres con historias reales de los empleados y sus trayectorias, información, noticias, artículos y testimonios, así como orientación sobre las trayectorias laboral dentro de Telstra. Para facilitar aún más el intercambio de ideas e historias Telstra utiliza la herramienta interna de medios sociales Yammer. La herramienta da a la empresa la capacidad de compartir historias que enriquecen la cultura organizacional y contribuye al cambio a nivel de su base.

## La violencia de género

Como un lugar de trabajo acreditado por la *White Ribbon*<sup>2</sup>, Telstra ha tomado medidas activas para apoyar a sus empleados. Inició una política de apoyo a la familia por violencia doméstica, que inicialmente proporcionaba hasta diez días de vacaciones pagadas adicionales, por año, para los empleados en Australia que estaban experimentando violencia. Ahora esta política es global y se aplica a todos los empleados de Telstra. Se imparte capacitación al personal de recursos humanos y se proporcionan servicios de derivación. Telstra también

patrocina el Programa de Conexión Segura (*Safe Connection Program*) en asociación con Women Services Network. Proporciona anualmente 20.000 teléfonos, tarjetas de recarga prepagadas y consejos de seguridad tecnológica a la Red, para su distribución a agencias asociadas para apoyar a las mujeres que experimentan violencia familiar y doméstica.

## Responsabilidades familiares

Telstra ofrece 16 semanas de permiso parental pagado al cuidador principal (es decir, el salario completo además de los subsidios gubernamentales) y dos semanas de licencia pagada al cuidador secundario. Los empleados tienen la opción de tomar licencia no pagada después del período de licencia pagada. Los beneficios de licencia combinados con las opciones de trabajo flexibles ayudan a los empleados a combinar responsabilidades laborales y familiares. Las salas de lactancia están disponibles en la casa matriz y en algunos otros lugares de trabajo. Los servicios de referencia y redes de apoyo interno están disponibles en todos los lugares de trabajo para apoyar a los empleados con responsabilidades familiares y de cuidado.

## Acoso sexual

La política de hostigamiento sexual de Telstra es parte de una política más amplia de acoso. Incluye un procedimiento de quejas. Los gerentes son capacitados sobre la política en la inducción y cada uno o dos años.

## Igualdad de Remuneraciones

Telstra tiene una política de igualdad de remuneración por trabajo de igual valor entre hombres y mujeres, que incluye objetivos específicos de equidad de género. Estos objetivos tienen por propósito lograr la equidad, no imponer prejuicios de género en el proceso de revisión de las remuneraciones y responsabilizar a los administradores. Un análisis de la brecha salarial se realiza anualmente para identificar las causas de cualquier brecha e informar los resultados al directorio y a la gerencia ejecutiva de Telstra.

## Resultados

La decisión pionera, en 2014, de que todos los puestos de trabajo y roles en Telstra serían flexibles ha tenido un impacto considerable en la mejora de la igualdad de género. Ahora hay más equilibrio entre hombres y mujeres en la contratación, promoción y salidas y las mujeres ya no están abandonando la fuerza de trabajo de Telstra (fugas en las tuberías). Telstra considera que asegurar la diversidad de lenguas y culturas, además del género, entre el personal es vital para su crecimiento exitoso en los mercados más allá de Australia.

Hoy en día, hay más equilibrio de género y más flexibilidad en Telstra. Los hombres también han aumentado su aceptación de opciones de trabajo flexibles. La empresa ha realizado un profundo cambio cultural en términos de la conciliación trabajo-vida y el significado del trabajo. En general, la fuerza de trabajo está más comprometida y los ingresos y los beneficios han mejorado. Sin embargo, no se puede establecer una relación causal directa entre la presencia de más mujeres en los diferentes niveles de la empresa y los resultados positivos del negocio, ya que hay muchas otras iniciativas y factores involucrados. Sobre todo, no hay adecuado análisis de contraste con el que comparar la correlación de indicadores y resultados.

## Desafíos

Mientras que ahora hay más mujeres en cargos directivos y las áreas de la empresa que generan beneficios, sigue siendo un desafío contratar a mujeres para las operaciones de Telstra, dominadas por hombres con poca movilidad. Telstra ha aumentado su admisión de mujeres graduadas de 29%, hace unos años, a 45%, pero cerrar la brecha de género es difícil porque hay menos mujeres graduadas en ingeniería y tecnología.

Otro desafío es demostrar que la inclusión en lugar de la diversidad es la cuestión principal. Ser inclusivo de una fuerza laboral diversa requiere intención y acción. La inclusión no ocurre como resultado de una política, sino porque los individuos valoran diferentes perspectivas e ideas. Los empleados pueden aprender a ser más inclusivos cuando los líderes dan el ejemplo, cuando hay discusiones sobre el concepto y se comparten historias sobre lo que hace un líder inclusivo. Telstra ha iniciado programas formales de capacitación y aprendizaje en torno a la inclusión.

*"Si seguimos haciendo lo mismo debemos esperar el mismo resultado. Por lo tanto, estamos constantemente en busca de nuevos enfoques innovadores para lograr el cambio que queremos. La innovación y las ideas para interrumpir el statu quo para impulsar la diversidad de género pueden provenir de cualquier parte de la organización - desde el equipo de liderazgo, desde la línea de frente y por todas partes. Lo que importa, sin embargo, es tener la cultura adecuada. La cultura es crítica porque la gente necesita sentirse empoderada para compartir sus ideas e historias y plantear problemas. Los líderes nunca tendrán todas las respuestas y algunas de las mejores ideas y pensamientos más frescos vendrán desde lo más profundo de la organización".*  
**Andrew Penn, Director Ejecutivo de Telstra**

## En el futuro

Telstra continuará trabajando hacia la inclusividad y la igualdad haciendo lo siguiente:

- Garantizar la diversidad y los matices locales en los planes basados para los países, en la medida que Telstra se expande y crece más allá de Australia en los próximos años;
- Centrarse en el plan de reconciliación de Telstra para aumentar el empleo indígena para 2018; y
- Continuar con los programas de diversidad e inclusión para cumplir los diversos objetivos.

# ESTUDIO DE CASO 11: TENARIS, ARGENTINA

## Tenaris aborda el reto de un sector altamente dominado por hombres

### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Empresa multinacional argentina que fabrica productos de tubería de acero para la industria del petróleo y gas en todo el mundo.
- 30.000 empleados en más de 40 países.
- El 78% de los empleados son hombres
- El 4% de los altos directivos son mujeres.
- La primera mujer en el equipo directivo, de 14 miembros, fue contratada en 2016.

### MEDIDAS ESPECÍFICAS

- Código de conducta que prohíbe la discriminación ilícita en las relaciones laborales.
- Estrategia de comunicación para difundir información sobre los objetivos de la empresa para el equilibrio de género y sus indicadores de desempeño clave.
- Boletín interno sobre la diversidad de género.
- Opciones flexibles de trabajo para atraer y retener talento.
- Instalaciones de lactancia y extracción de leche.
- Asesoría para construir una nueva cultura organizacional.
- Más baños y salas de vestuarios para mujeres.
- Uniformes de trabajo más adecuados para las mujeres.
- Línea de denuncia transparente para quejas como maltrato, discriminación y acoso.
- Temas de diversidad en los programas de capacitación de la Universidad Tenaris.
- Participación en la Red de Empresas de Buenos Aires para la Diversidad, con la Universidad Di Tella.
- 127 jóvenes empleadas, de 15 países, son embajadoras de contratación de Tenaris.

## Cambiar la cultura corporativa

Tenaris está preocupada por la baja presencia femenina en ámbitos fundamentales de negocios de calidad, operaciones, tecnología e ingeniería. Comenzó su camino hacia la diversidad de género hace unos siete años atrás, asumiendo el reto de cambiar una cultura corporativa dominada por los hombres, dada la naturaleza del sector empresarial. Hoy en día, debido a las iniciativas internas sostenidas, hay más comprensión y aceptación dentro de la empresa de la igualdad de género y otras formas de diversidad.

## Proyecto de diversidad de género

En 2009, Tenaris incluyó la diversidad de género como una de las diez áreas estratégicas clave para la empresa. Mientras que las otras áreas estratégicas han cambiado a través de los años, la diversidad de género sigue siendo una preocupación continua y clave. Tenaris tiene como objetivo aumentar la participación de mujeres en todas las posiciones y funciones. El director ejecutivo tomó un interés personal en el proyecto de diversidad cuando se dio cuenta de que la ausencia de mujeres con alto potencial dentro de la empresa era motivo de preocupación. El proyecto de diversidad tiene como objetivo integrar la diversidad de género en Tenaris de manera sostenible mediante la identificación e implementación de iniciativas en toda la cadena de suministro de talento (atracción, retención y desarrollo).

Un comité directivo de ocho miembros, integrado por altos directivos y expertos, dirige el proyecto de diversidad de género. El Comité establece lineamientos y objetivos específicos para la contratación, promoción y capacitación alineados con la estrategia de la empresa. Supervisa la implementación en la empresa del plan de acción del proyecto, así como la cartera de acción global. El plan de diseño y ejecución está gestionado por 12 comités locales que consideran y evalúan diferentes necesidades y situaciones en todo el mundo.

El proyecto realiza un seguimiento de las estadísticas sobre la composición del personal por edad, sexo y niveles, así como por región, país y categoría de trabajo funcional. La menor representación de las mujeres, del 9 al 10 por ciento, se encuentra entre los ingenieros. El proyecto asegura que la diversidad de género se incluya en la encuesta regular sobre el clima, que reúne las opiniones de los empleados y hace un seguimiento de los resultados.

## Catalizadores para el cambio

Tenaris adoptó el proyecto de diversidad de género para mejorar la ventaja competitiva de la empresa integrando la diversidad en su estilo de liderazgo y gestión. Otros factores que influyeron en Tenaris incluyen: (1) las menores demandas físicas de muchos empleos hoy en día debido a la automatización y la revolución tecnológica, (2) el aumento del número de mujeres egresadas en ingeniería y (3) la necesidad de diversidad para que un negocio internacional tenga éxito en el mundo globalizado de hoy.

## Resultados y desafíos

La conciencia de la importancia y los beneficios de la diversidad de género dentro de la empresa ha crecido desde el lanzamiento del proyecto de diversidad de género en 2009. Antes de esto había poco interés en la igualdad de género o conocimiento de sus beneficios, e incluso hubo alguna resistencia. Hoy en día, como resultado del proyecto, el personal acepta el compromiso con la diversidad de género, pero el cambio cultural lleva tiempo y las cuestiones de comportamiento son complejas. La historia de Tenaris y las personas que han evolucionado con la empresa afectan el grado en que se adopta la diversidad de género. Sin embargo, la generación más joven está más abierta al cambio y las nuevas iniciativas y las decisiones de formación, tutoría y de red han ayudado a más mujeres ejecutivas a tener éxito.

## ANEXO I: LISTA DE COMPAÑÍAS ENTREVISTADAS

	FECHA	NOMBRE	CARGO	EMPRESA Y PAÍS
1.	30 Nov. 2015	Kelvin Lai	Gerente de Desarrollo de Negocios	Café Galilea Singapur
2.	2 Dec. 2015	Mariana Brandeburgo	Director de Responsabilidad Social Empresarial y Gerente de Comunicaciones Externas	CABLEVISIÓN Buenos Aires, Argentina
3.	6 Dec. 2015	Dina Khayyat,	Director General Adjunto	Ad Dulayl Parque Industrial y Bienes Raíces Jordania
4.	3 Dec. 2015	Eseta Nadakuitavuki	Gerente Senior de Microfinanzas y Mercados de Mujeres	Westpac Fiyi
5.	9 Dec. 2015	Gabriela Quiroga Carolina Martin	Jefe del Comité de Diversidad	Tenaris Argentina
6.	9 Dec. 2015	Barbara Roberts		Correo Sprint Pty Ltd Botsuana
7.	10 Dec. 2015	Yeane Lim	Director Ejecutivo	Denpoo PT Mandiri Indonesia
8.	10 Dec. 2015	Yanfei Susan Li	Director Ejecutivo Presidente	Master (Fujian) Servicio de Recursos Humanos Co., Ltd China
9.	10 Dec. 2015	Marie Owoniyi	Gerente de Recursos Humanos	Nestlé Nigeria Nigeria
10.	10 Dec. 2015	Indika Gamage	Director General de Recursos Humanos	Confecciones Polytex Ltd del Grupo Esquel
11.	14 Dec. 2015	Rehema Mutazindwa	Jefe de Capital Humano	Micro Finanzas Pride Kampala, Uganda
12.	14 Dec. 2015	Indira Abidin,	Gerente de Felicidad	PT Fortune Indonesia
13.	16 Dec. 2015	Francisco Méndez	Gerente de Derechos Humanos	Laboratorio Bagó Chile
14.	16 Dec. 2015	Marcela Morán de Guerrero	Director de Bienestar y Ambiente Humano	Aseguradora Suiza Salvadoreña El Salvador
15.	16 Dec. 2015	Samer Khadeer	Asesor de Promoción y Comunicaciones	Asociación de Empresarias Palestinas
16.	17 Dec. 2015	Mark Halabe	Fundador	Confección Mark One Suva, Fiyi
17.	18 Dec. 2015	Sharon Christopher	Director Ejecutivo Adjunto para Operaciones y Administración	Banco First Citizens Trinidad y Tobago

/...

## ANEXO I: LISTA DE COMPAÑÍAS ENTREVISTADA (fin)

	FECHA	NOMBRE	CARGO	EMPRESA Y PAÍS
18.	18 Dec. 2015	Catherine Khabure and Anne Nyaga		Cervecería East African Ltd Kenia
19.	21 Dec. 2015	Sohaila Hashem	Director y Director Ejecutivo	Hashem Brothers Co. Egipto
20.	22 Dec. 2015	María Sanz	Gerente Corporativo de Recursos Humanos y Sostenibilidad	Grupo CAP (Minería)
21.	Ene. 2016	Gabriella Eberhardt	Gerente Senior de Organización y Desarrollo de Talentos	Banco Budapest Hungría
22.	Ene. 2016	Armine Bibilyan	Director de Recursos Humanos	Compañía de Brandy Yeveran Armenia
23.	5 Ene. 2016	Hisham Mahmoud	Defensor de Diversidad e Inclusión, Recursos Humanos - Equipo de Capacidades de Personas	Vodafone Egipto
24.	8 Ene. 2016	Adre Du Plessis	Vicepresidente de Estrategia y Transformación	T-Systems Sudáfrica Sudáfrica
25.	11 Ene. 2016	Sabbah el Hajj	Presidente - Gerente General	Consultoría y Reclutamiento Management Plus
26.	12 Ene. 2016	Nathalie M. Abi-Nassif	Gerente de Proyecto / Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos	Banco Audi SAL, Líbano
27.	19 Ene. 2016	Simone Dunbar	Gerente de Administración de Recursos Humanos	Corredores Jamaica Money Market Ltd Jamaica
28.	19 Ene. 2016	Souheil Younes	Gerente de Administración de Recursos Humanos	Banco BLC Líbano
29.	29 Ene. 2016	Troy Roderick	Jefe de Diversidad e Inclusión	Telestra Australia
30.	20 Feb. 2016	Rajka Pejović	Jefe de Recursos Humanos	Podgorica S.A., Montenegro
31.	4 Mar. 2016	Jane Biddell Audrey Williams	Jefe de Marketing Socio de Fox Williams	Estudio Jurídico Fox Williams, Londres, Reino Unido
32.	23 Mar. 2016	Mr. Márquez	Jefe del Grupo de Recursos Humanos	Centro Médico St. Luke's, Manila, Filipinas
33.	24 Mar. 2016	Anna Green	Director de Riesgos	Banco ANZ Lao Vientián, Laos
34.	1 Abr. 2016	Adèle Kamtchouang	Presidente y Director General	Industrias Tropik Duala, Camerún

## ANEXO II: PROPORCIÓN DE MUJERES EMPLEADAS Y EJECUTIVAS EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

EMPRESA Y PAÍS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	JEFES	EJECUTIVOS	EQUIPO PRINCIPAL	INTEGRANTES DEL DIRECTORIO	¿EL DIRECTOR EJECUTIVO ES MUJER? (SI/NO)
<b>Yerevan Brandy Armenia</b>	36	27	40		n/a	
<b>Telstra Australia</b>	31	26		50	40	No, Presidenta del Directorio es una mujer (2009-2016)
<b>Cablevisión Argentina</b>	La mayoría son hombres	14			0	
<b>Tenaris Argentina</b>	22			7	0	No
<b>Banco Budapest Hungría</b>	80 (empleados administrativos)	50 (mandos intermedios)	30	11	n/a	
<b>Bagó Chile</b>	52	33		13	n/a	No (Presidente)
<b>ANZ Laos</b>	50			50		Si
<b>Grupo Cap Chile (minería)</b>	9	19		9	n/a	No
<b>Masters HR China</b>	70	70			n/a	Si
<b>ASESUISA El Salvador</b>	60				13	
<b>Westpac Fiji</b>	50	50			n/a	
<b>Banco Lebanon</b>	56	35 (mandos intermedios)	43 (altos cargos)	15	n/a	
<b>Corredores Jamaica Money Market Jamaica</b>	65	78 (gerentes de sucursales)	56	54	27	
<b>Viña Plantaže Montenegro</b>	41	70			30	Si
<b>Nestlé Nigeria</b>					13	
<b>Confecciones Polytex Ltd Sri Lanka</b>	85		50	20	66	
<b>Microfinance Pride Uganda</b>	46	38 (mandos intermedios)	36		n/a	
<b>Correo Sprint Botswana</b>	32	76 (mandos intermedios)		72	No hay directorio	Si
<b>Cervecería East African Kenia</b>	25	50	25	20	10	

/...

## ANEXO II: PROPOCIÓN DE MUJERES EMPLEADAS Y EJECUTIVAS EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS (fin)

EMPRESA Y PAÍS	CANTIDAD DE EMPLEADOS	JEFES	EJECUTIVOS	EQUIPO PRINCIPAL	INTEGRANTES DEL DIRECTORIO	¿EL DIRECTOR EJECUTIVO ES MUJER? (SI/NO)
Industria Tropic Camerún	43	71			No hay directorio	Si
Confección Mark One Apparel Fiji	65	60			n/a	No
PT Fortune Indonesia	50	75			n/a	No, Gerente de Finanzas y Gerente de Felicidad son mujeres
Electrónica PT. Denpoo Mandiri Indonesia	40	Mayoría de jefes de área son mujeres			n/a	Si
Centro Médico St. Lukes Filipinas	61	64	50 (ejecutivas)	31	7	No
Aceites esenciales Hashem brothers Egipto	90					
Café Galilea Singapur	65			17		
Estudio Jurídico Fox Williams Reino Unido	60	89 (abogados asociados)	25 (directores jurídicos)	25 (socios)	40	Presidenta es mujer
Banco Audi SAL Líbano	49	43				
Consultoría y Reclutamiento Management Plus Líbano	73					No (Director General)
Asociación de Empresarias Palestinas	85	90			77	Presidenta y vice-presidente son mujeres
Banco First Citizens Trinidad y Tobago	77		27	66	18	SI
T Systems Sudáfrica	35			43	60	

### NOTAS:

**Todos los empleados: porcentaje de todos los empleados que son mujeres.**

**Jefes: porcentaje de todos los jefes que son mujeres.**

**Ejecutivos: porcentaje de todos los ejecutivos que son mujeres.**

**Equipo Principal: porcentaje de integrantes del equipo directivo de mayor nivel que son mujeres.**

**Integrantes del Directorio: porcentaje de todos los integrantes del directorio que son mujeres.**





En todo el mundo, las mujeres están alcanzando la educación y uniéndose a la fuerza de trabajo a ritmos crecientes e incluso han superado a los hombres en diversos sectores y mercados. Se ha demostrado que las contribuciones de las mujeres a la toma de decisiones mejoran los resultados empresariales y atraer y retener el talento de las mujeres es un objetivo de negocio apremiante.

Sin embargo, las empresas todavía luchan por atraer y retener equipos ejecutivos y directorios diversos y talentosos. Esta publicación de dos partes, *Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales*, resume esfuerzos exitosos de empresas en su camino para atraer y retener el talento femenino. La Parte I ofrece resúmenes y descripciones de buenas prácticas de empresas de diferentes tamaños de todo el mundo. Las buenas prácticas sirven como puntos de referencia ya que cada empresa tendrá un camino único para identificar, desarrollar e implementar medidas que funcionen mejor para ellos, a medida que evolucionen su fuerza de trabajo y su negocio. La Parte II presenta 11 estudios de casos detallados de empresas y sus prácticas para promover a las mujeres como líderes y gerentes. Los estudios de casos también muestran cómo avanza la diversidad de género dentro de las estructuras de la empresa, independientemente de su tamaño y del sector o región en el que operan.



Oficina Internacional del Trabajo,  
Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP)  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza

[actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)  
[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

ISBN 978-92-2-330790-5

