

Banco Interamericano de Desarrollo

# Género y negocios

Casos exitosos en cuatro continentes



Ada Inés Piazzese, *editora*





# Género y negocios

## Casos exitosos en cuatro continentes

Ada Inés Piazzese, editora



Banco Interamericano de Desarrollo

© Banco Interamericano de Desarrollo, 2009. Todos los derechos reservados.

Las opiniones expresadas en este libro pertenecen a los autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista del BID.

**Cataloging-in-Publication data provided by the  
Inter-American Development Bank  
Felipe Herrera Library**

Género y negocios : casos exitosos en cuatro continentes / Ada Inés Piazze, editora.

p. cm.

Includes bibliographical references.

ISBN: 1-59782-090-3

ISBN: 978-1-59782-090-5

1. Women–Employment. 2. Sex discrimination in employment. 3. Sex discrimination against women. 4. Equal pay for equal work. 5. Equality. I. Piazze-McMahon, Ada. II. Inter-American Development Bank.

HD6053 .G369 2009

331.4 G369----dc22

Este proyecto contó con la colaboración de Taryn Nelson, Eloise Fluet, Martha Gutiérrez, Elba García Fernández y Paz Castillo-Ruiz, consultoras de la Iniciativa de Capital Social, Ética y Desarrollo de la Unidad de Género y Diversidad del Banco Interamericano de Desarrollo.

El diseño y la producción de esta publicación estuvieron a cargo de la Oficina de Relaciones Externas del BID.

Editor jefe: Rafael Cruz

Editor principal: Gerardo Giannoni

Editor de producción: Ignacio Camdessus

Lectora de pruebas: Claudia M. Pasquetti

Asistente editorial: Cathy Conkling-Shaker

Traductora: Silvana Debonis

Diseño de portada: Dolores Subiza

Composición tipográfica: Word Express, Inc.

# Índice

Prefacio .....	v
Introducción .....	1
Capítulo 1. La equidad de género en cuatro continentes .....	7
Capítulo 2. Organizaciones orientadas a mejorar la equidad de género en el trabajo .....	27
Capítulo 3. Casos exitosos en las cuatro regiones de estudio. ....	37
Estudios de casos en Estados Unidos, la Unión Europea y Australia .....	37
Estudios de casos de América Latina .....	60
Capítulo 4. Lecciones aprendidas: la equidad de género es un buen negocio. ....	79
Anexo. Cuestionario .....	89
Referencias bibliográficas .....	93



# Prefacio

Las mujeres representan en América Latina y el Caribe alrededor del 45% de la fuerza laboral del sector formal, y esta proporción sigue creciendo. Sin embargo, al revisar las estadísticas se observan disparidades importantes en los sueldos, el tipo de empleo, la retención y las oportunidades para la promoción profesional. Además, las mejoras regionales en lo concerniente a la igualdad en el lugar de trabajo han sido lentas. A fin de afrontar esta situación, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha lanzado una serie de iniciativas destinadas a promover la equidad de género en los mercados laborales de la región. La publicación de este estudio forma parte de las tareas que la institución viene realizando desde hace ya dos décadas para dar prioridad a los temas de la mujer e impulsar la igualdad de género, elementos clave de un desarrollo verdaderamente sostenible.

*Género y negocios* examina las oportunidades que ofrece el sector privado para aumentar la equidad de género en el mercado laboral y en el lugar de trabajo, en particular a través de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE). A lo largo de los distintos capítulos se presenta un estudio comparativo de programas y políticas de RSE en la Unión Europea, Estados Unidos, Australia y, especialmente, América Latina.

A partir del reconocimiento del gran potencial con que cuenta el sector privado para abordar la desigualdad de género, y de los efectos beneficiosos que las políticas de equidad han demostrado tener tanto para las mujeres como para las empresas, en *Género y negocios* se detallan y analizan 17 estudios de casos exitosos de los cuales se extraen ideas valiosas. Además, se incluye una conclusión general donde se destacan las políticas que han dado resultados positivos, se analizan los elementos comunes del éxito y se derivan recomendaciones so-

bre cómo promover, implementar y dar seguimiento a tales políticas.

Este estudio comenzó en 2005 con un proceso de consulta a diferentes grupos de interés y con una revisión de la bibliografía disponible sobre el tema. Se preseleccionaron una serie de empresas para elaborar un estudio sobre RSE y género. Luego, un equipo de expertos elaboró un cuestionario que fue enviado a las empresas latinoamericanas seleccionadas. Del total que recibieron el cuestionario, siete aportaron suficiente información en su respuesta para elaborar un estudio de caso. La información recibida fue contrastada, revisada y completada y se presenta en las páginas que siguen. Los casos restantes fueron elaborados por un equipo de trabajo a través de revisiones bibliográficas, consultas en las páginas web de las empresas y contactos directos con las compañías y sus equipos de RSE. Este trabajo permitió recopilar la misma información solicitada a las empresas latinoamericanas en el cuestionario.

Posteriormente, en 2006 se elaboró el estudio sobre las 17 empresas, que varían sustancialmente entre ellas en muchos ámbitos pero comparten dos características. Primero, son reconocidas por su liderazgo en la introducción de prácticas de equidad de género en sus países. Segundo, sus programas han beneficiado mayoritariamente tanto a las empleadas como a las propias compañías. Entre los beneficios para estas últimas se destacan una mayor productividad y eficiencia; un incremento en la lealtad hacia la empresa y una reducción de la rotación de personal; un mejor desempeño laboral gracias a una mayor motivación y satisfacción, y la inclusión de las mujeres en todos los niveles de representación.

En el libro se muestra una variedad de políticas, actividades e iniciativas que han sido utilizadas para promover la equidad. Entre ellas, una mayor transparencia en las técnicas de contratación y selección de candidatos potenciales; la acción afirmativa; políticas de equidad salarial y de horario flexible; la provisión de guarderías; la concesión de permisos por materni-



dad y por paternidad; el ofrecimiento de vacaciones extendidas o la opción de trabajar desde la casa; los programas de desarrollo personal, y las políticas para proteger a las mujeres del acoso sexual. Otras políticas que se repitieron incluyen capacitación en liderazgo; programas de mentores y contacto con la alta gerencia; capacitación para la gerencia en diversidad; inclusión de las políticas de equidad de género en el plan de negocios, o la apertura para candidatas mujeres de posiciones tradicionalmente reservadas a los hombres. Si bien los mecanismos específicos para la implementación de estos programas pueden haber sido ajustados en los últimos años, los programas mismos no han variado sustancialmente desde la realización de la encuesta y siguen siendo clave para mejorar la igualdad de género en las empresas.

Al presentar estos programas y su contexto, las motivaciones para su introducción, y los factores que sirvieron para su implementación exitosa, *Género y negocios* contribuye al diálogo iniciado en América Latina y el Caribe sobre equidad de género en los mercados laborales y los lugares de trabajo, de acuerdo con los lineamientos y objetivos del BID, y centrándose específicamente en el aporte sustancial que pueden hacer en este campo las políticas de RSE del sector privado.

Este trabajo ha sido posible gracias al apoyo financiero de los gobiernos de Noruega y Canadá, a quienes se extiende el agradecimiento y reconocimiento por su promoción de la igualdad de género en América Latina y el Caribe.

**Kei Kawabata**  
*Gerente del Sector Social*  
*Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento*  
*Banco Interamericano de Desarrollo*



# Introducción

Uno de los cambios más importantes que ha afectado a América Latina y el Caribe (ALC) en la última década es la creciente integración de las mujeres en el mercado laboral. Hoy en día las mujeres representan aproximadamente el 45% de la fuerza laboral del sector formal, y esta proporción continúa creciendo. No obstante, al revisarse las estadísticas de empleo se observan grandes disparidades en los sueldos, el empleo, las tasas de empleo, las oportunidades de progreso en la carrera profesional y una segregación laboral vertical y horizontal. Las mejoras regionales de estas desigualdades en el ámbito laboral han sido lentas.

Tanto como agente del cambio social y como presencia creciente en economías desarrolladas y emergentes por igual, el sector privado posee un gran potencial para dar respuesta a las disparidades de género en el ámbito laboral. El presente informe analiza las oportunidades del sector privado para incrementar la equidad de género, en particular a través de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE). Se ofrece un estudio comparativo de los programas y políticas de RSE que usan las empresas para corregir las desigualdades de género en el ámbito de trabajo en la Unión Europea (UE), Estados Unidos, Australia y ALC. Comprender estos programas y su contexto, sus motivaciones y los pasos que llevan hacia una implementación exitosa puede ayudar a ampliar y mejorar el papel del sector privado en la promoción de la equidad de género en ALC.

## La responsabilidad social empresarial en América Latina y el Caribe

La responsabilidad social empresarial es “un enfoque equilibrado usado por las organizaciones para ajustar aspectos económicos, sociales y ambientales de forma tal que beneficien a las personas, las comunidades y la sociedad.”<sup>1</sup> En otras palabras, la RSE parte de la idea de que las empresas deben responsabilizarse por sus grupos de interés. En la práctica, la RSE adopta la forma de un conjunto de programas, políticas y estrategias que benefician a empleados, sus comunidades y al entorno laboral. En la década anterior se realizaron numerosos estudios empíricos que demostraron los impactos positivos de la RSE tanto en el bienestar de los empleados como en el rendimiento económico de las empresas. Pero pese a su atractivo, el concepto continúa siendo mayormente un fenómeno de los países desarrollados, y su expansión está ligada al desarrollo económico (Welford, 2005). Esta tendencia se aplica a la región de ALC, en donde la implementación de la RSE ha sido limitada hasta el momento. No obstante, cada vez más empresas en la región están incorporando las prácticas de RSE en sus negocios, a medida que el reconocimiento mundial de los numerosos beneficios que esta conlleva motiva a las empresas a mirar este concepto más de cerca.

Este trabajo apunta a mostrar conexiones más fuertes entre la RSE y la equidad de género. Si se considera el tamaño de la brecha en la igualdad de géneros, las mujeres —importantes tanto como consumidoras y como empleadas— deberían ser los objetivos principales de los programas de RSE. Pero, sorprendentemente, la dimensión del género es a menudo ignorada en la bibliografía y los programas de RSE. En el mejor de los casos,

---

<sup>1</sup> Grupo de asesoramiento estratégico de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) sobre responsabilidad social empresarial (ISO, 2003).

los intentos por combinar la equidad de género y la RSE han sido “esporádicos y no sistemáticos” (Grosser y Moon, 2004). Esto es desafortunado, ya que los esfuerzos por mejorar la igualdad de género y las iniciativas de RSE son similares y sus procesos compatibles. Ambas dependen de componentes técnicos similares, tales como la presentación de informes y auditorías, como así también del liderazgo político y el apoyo público (Grosser y Moon, 2004). Más importante aún, ambas iniciativas comparten el objetivo de corregir las injusticias y reducir las desigualdades. Reconocer las conexiones conceptuales y prácticas entre la RSE y la equidad de género es necesario y urgente a la vez.

### **Una solución que beneficia a mujeres y empresas**

El presente informe analiza cómo la integración de las prácticas de equidad de género en el sector privado puede beneficiar tanto a los empleados como a las empresas. Toma especialmente en cuenta los esfuerzos de RSE en pequeñas y medianas empresas (PyME). Sucede con mucha frecuencia que los programas y lecciones de RSE derivados de la experiencia de empresas más grandes son difíciles de aplicar en las PyME. Para poder extraer conclusiones más amplias, este estudio toma en cuenta empresas de diversos tamaños y sectores. Identifica estrategias exitosas —desde políticas nuevas a nivel de toda la empresa, hasta programas de instrucción de empleados en contextos específicos— que buscan resolver la desigualdad en todos los niveles. Además, el informe analiza los factores contextuales tales como políticas institucionales, niveles educativos, estructuras económicas, fuerzas políticas y las motivaciones internas que han llevado a las empresas a implementar iniciativas de equidad de género. Muestra que a pesar de que el caso de negocios de los programas de equidad de género es quizás el argumento más convincente para implementar dichas políticas, ciertos actores importantes también pueden desempeñar un papel. Estos comprenden a las organizaciones de defensa y asesoría clave

cuya meta es mejorar la situación de las mujeres en el ámbito laboral y comprometer la participación de la sociedad civil, el gobierno y las empresas en sus esfuerzos por lograr la equidad de género.

El informe comprende cuatro secciones. La primera a) describe las condiciones de las mujeres que trabajan en la Unión Europea, Estados Unidos, Australia y ALC; b) identifica los factores determinantes que forzaron a las empresas de estas regiones o países a introducir prácticas de equidad de género en sus operaciones comerciales, y c) analiza los eventos económicos que influyen en las agendas políticas, los marcos legales y las motivaciones internas de las empresas de cada región para resolver las desigualdades de género en el lugar de trabajo.

La segunda sección explica la metodología del informe. Presenta a las organizaciones de investigación y asesoramiento nacionales que propusieron a las empresas que se describen en los estudios de casos que conforman la tercera sección. También describe el cuestionario utilizado para recoger los datos de las empresas respecto de tres temas principales: a) antecedentes de la empresa; b) iniciativas de equidad de género (incluso los factores externos e internos que influyen en el diseño y la implementación de políticas), los instrumentos utilizados, el contenido de prácticas y políticas, y los grupos objetivo y actores involucrados en la implementación, y c) los costos de implementación y los beneficios tanto para los empleados como para las empresas.

### **Aprender de la experiencia**

La tercera sección presenta 17 estudios de casos: tres empresas de la Unión Europea (Reino Unido, Irlanda y Dinamarca), cuatro de Estados Unidos, dos de Australia, una multinacional y siete de América Latina (tres de Chile, una de México, una de Colombia y dos de Brasil). Las empresas elegidas para este informe exhiben dos características particulares. En primer lugar,

son conocidas por haber tomado la delantera para introducir las prácticas de equidad de género en sus países. En segundo lugar, sus programas han beneficiado tanto a los empleados como a ellas mismas. Los beneficios se reflejaron en una reducción de la rotación, mejoras en la motivación; producción y entrega de productos y servicios más eficientes; reducción de las brechas salariales, y un aumento en el número de mujeres en puestos gerenciales, entre otros.

Finalmente, la cuarta sección extrae conclusiones de los estudios de casos, que incluyen lecciones sobre cómo promover, ejecutar y supervisar exitosamente los programas y las políticas de equidad de género.





# La equidad de género en cuatro continentes

Esta sección ofrece un breve panorama de las condiciones del trabajo femenino en cuatro áreas geográficas: la Unión Europea, Estados Unidos, Australia, y América Latina y el Caribe. Asimismo, identifica los factores principales —que incluyen cambios económicos, agendas políticas y políticas internas de empresas— que contribuyeron a introducir las prácticas de equidad de género en el sector privado.

## **La Unión Europea: cuidado con la brecha... y con el techo de cristal**

De acuerdo con la Comisión Europea (2005), ha habido un acortamiento constante de las brechas de género en el sector del empleo y la educación en la Unión Europea, la cual cuenta ahora con 25 miembros (UE-25). Las diferencias de género en las tasas de empleo bajaron un 0,5% entre 2002 y 2003. Pese a la desaceleración del crecimiento económico, las tasas de empleo femenino han venido subiendo de forma sostenida en todos los grupos de edades, excepto en la franja de 15 a 24 años. Mientras tanto, las mujeres han alcanzado niveles récord de educación, superando en número a los hombres en las universidades. Una encuesta realizada en 2003 por la Comisión Europea mostró que en la UE-25, el 58% de los graduados universitarios y el 41% de los candidatos a graduarse de un doctorado eran mujeres. Estas cifras sorprendidas son atribuibles, en parte, a los altos niveles educativos en los nuevos estados miembros.

### ***Asuntos de familia y empleos inusuales***

A pesar de estas mejoras, la situación del mercado laboral europeo presenta muchas otras cuestiones. Las brechas de género en las tasas de actividad/inactividad continúan siendo amplias. De acuerdo con datos de Labour Force Survey y Eurostat, en 2003 las tasas de empleo alcanzaron un 70,9% para los hombres y un 55,1% para las mujeres, lo que revela una brecha del 15,8%. Esto se explica en gran medida por las dificultades que existen para conciliar el trabajo y la vida familiar. Un informe de la Comisión Europea estableció que las causas principales de la inactividad en mujeres de entre 25 y 64 años son las responsabilidades familiares y el cuidado del hogar (Comisión Europea, 2003). En efecto, la tasa de empleo de las mujeres que tienen hijos pequeños es un 13,6% menor que la de mujeres sin hijos. En contraste, la tasa de empleo de los hombres con hijos pequeños es un 10% mayor que la de los hombres sin hijos. Además, las tasas de empleo femenino variaban ampliamente entre los países en 2003, desde un 71,5% en Suecia a tan sólo un 42,7% en Italia (Comisión Europea, 2005). Esto muestra la influencia de la opinión cultural sobre la posición de la mujer dentro de la sociedad y la participación femenina en el mercado laboral. Más aún, el desempleo era mayor entre las mujeres (10% en 2003) que entre los hombres (8%). Las mujeres trabajadoras menos calificadas eran las más afectadas por el desempleo y la discriminación de género, con tan sólo un 41% empleadas, en comparación con un 71% de hombres con baja calificación (Fundación Europea para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y Trabajo, 2005).

Además, las mujeres por lo general estaban más representadas en empleos no estándar, como empleos con contrato por tiempo determinado y de jornada reducida. En 2004, el 30,4% de todas las mujeres activas trabajaban en empleos de jornada reducida, en comparación con 6,6% de los hombres, una brecha que ha aumentado levemente desde 1998 (Fundación Europea

para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y Trabajo, 2005). En todos los estados miembros menos en Alemania, la porción de mujeres en empleos por tiempo determinado también superaba la porción de mujeres en empleo total (Comisión Europea, 2002). Esta tendencia no se aplicaba a los nuevos estados miembros, en los cuales la rigidez laboral y los salarios más bajos tornaban al trabajo de jornada reducida en una opción poco factible. La porción de trabajadoras mujeres en empleos de jornada reducida alcanzó el 40% en el Reino Unido y Alemania, y más del 60% en los Países Bajos. En algunos estados miembros —como Luxemburgo, Alemania, Austria, Bélgica y Francia— las mujeres representaban más del 80% de los individuos que trabajaban en empleos de jornada reducida.

### ***Segregación de género por sector y antigüedad***

Además de las brechas en el grado de empleo de las mujeres en la Unión Europea, la segregación de género continúa siendo un problema central aun en países con altas tasas de empleo femenino, como Finlandia, Suecia y Dinamarca. La segregación de género se define como la tendencia a emplear a hombres y mujeres en ocupaciones distintas a lo largo del espectro de oportunidades de trabajo. Más de un 60% de las mujeres que trabajan están empleadas en sólo seis sectores, en la mayoría de los cuales se paga relativamente poco: menos del 75% del total de ingresos brutos promedio por hora de alrededor de €11 (Comisión Europea, 2002, p. 36). La participación femenina en el empleo puede arrancar desde menos de un 25% en la industria, el transporte y las comunicaciones, y escalar hasta a un 75% en los sectores de servicios de salud y sociales; 67% en puestos administrativos, servicios minoristas y asistentes de comercio, y más del 90% en servicios domésticos privados. La segregación de género no es sólo horizontal sino también vertical, y afecta tanto al sector de empleos como al estatus del puesto. En todos los estados miembros, es menos probable que las mujeres ocu-

pen puestos de supervisión. A pesar de la mayor participación en las ocupaciones que requieren alta calificación, como es el caso de profesionales y técnicos, las mujeres sólo representaban el 31% de los puestos gerenciales en 2003 (Comisión Europea, 2005).<sup>2</sup>

Quizás aún lo más revelador sea la conciencia cada vez mayor de que la brecha de ingresos entre géneros —definida como la diferencia entre el salario promedio bruto por hora de hombres y mujeres para empleos similares— no necesariamente disminuye a medida que aumenta la tasa de participación femenina. Por el contrario, las brechas de ingresos en 2004 se mantuvieron: el salario bruto por hora femenino era, en promedio, un 16% menor al masculino en la Unión Europea original de 15 miembros (UE-15), y un 15% menor en la UE-25 (Comisión Europea, 2005). Sólo en tres estados miembros —Italia, Bélgica y Portugal— los ingresos promedio de las mujeres superan el 90% del de los hombres. Las brechas de ingresos entre géneros son por lo general menores en el sector público que en el privado: en 1998, el salario de la mujer era en promedio un 10,7% menor que el del hombre en el sector público, en comparación con un 23,7% en el sector privado. Más aún, la brecha de ingresos es especialmente pronunciada en las franjas de ingresos más altos (Comisión Europea, 2000). Todo esto confirma la existencia de un “techo de cristal” que limita las perspectivas de las mujeres de alcanzar iguales niveles de antigüedad, responsabilidad e ingresos.

### ***Apuntar alto y jugar con nuevas reglas***

La buena noticia es que muchas empresas en toda la Unión Europea han incorporado programas y políticas de equidad

---

<sup>2</sup> En 1998, el 16% de los hombres en la Unión Europea desempeñaba funciones de supervisión, y otro 19% realizaba funciones intermedias. Esta cifra se reduce en el caso de las mujeres a menos del 9% y al 16% respectivamente.

de género y afines a la vida familiar para resolver el tema de la discriminación en el trabajo. La igualdad entre hombres y mujeres ha sido largamente reconocida en la Unión Europea como un principio y un derecho fundamental; así, lograr la equidad de género es un objetivo en sí mismo. En efecto, se han dado varios pasos para incorporar la equidad de género en todas las áreas. Se implementaron mecanismos institucionales, como la Unidad de Igualdad de Oportunidades en la Comisión, y el Comité sobre los Derechos de la Mujer y la Igualdad de Oportunidades en el Parlamento Europeo. Paralelamente, se adoptaron nuevas legislaciones, como el Artículo 141 del Tratado de la Comunidad Europea, que garantiza “igual salario para igual trabajo”<sup>3</sup> y acceso igualitario al empleo, capacitación profesional y ascenso laboral. Por último, EQUAL, una iniciativa de la Comunidad, fue establecida en 2000 para alentar la igualdad de oportunidades de empleo para hombres y mujeres.

La promoción de la igualdad de género en el empleo se ha convertido en una parte integrante de la agenda laboral y económica de la Unión Europea. A partir de los Consejos Europeos de Lisboa y Estocolmo, que tuvieron lugar respectivamente en marzo de 2000 y 2001, la Unión Europea se comprometió a lograr metas de empleo del 70% para los hombres y 60% para las mujeres para 2010.<sup>4</sup> Asimismo, las instituciones y gobiernos europeos han presionado para que se aprueben políticas que apoyen un equilibrio mayor entre la vida laboral y familiar. Esto debería favorecer la integración de la mujer en el mercado

---

<sup>3</sup> El artículo 141 establece que “cada estado miembro debe asegurar el principio de igualdad de salario para trabajadores masculinos y femeninos para empleos iguales o empleo de igual valor”.

<sup>4</sup> No obstante, queda mucho por hacer para alcanzar las metas de 2010. El informe Kok, presentado a la Comisión Europea por Wim Kok, ex Primer Ministro de Holanda, estimó que entre 2002 y 2010 debían crearse 15,4 millones de empleos nuevos, de los cuales 9,6 millones debían reservarse para las mujeres.

laboral. El Consejo Europeo de Barcelona de marzo de 2002 representó un paso significativo en esa dirección.<sup>5</sup>

### ***El costado más “blando” de la competencia***

La proliferación de prácticas de equidad de género en el sector privado refleja la demanda creciente de una fuerza laboral diversificada, instruida y calificada. Esta demanda está impulsada en parte por los importantes cambios estructurales ocurridos en la economía europea, principalmente el viraje de la producción a los servicios, la información y la tecnología. Estos cambios han transformado la naturaleza de la competencia, y disminuido la importancia de factores tradicionales tales como el acceso a los recursos físicos y financieros. En su lugar, las empresas compiten ahora por la forma en que desarrollan factores “blandos”, que incluyen competencias centrales, la rapidez con que se lanza un producto al mercado, la reputación y los servicios. Hoy en día las empresas deben diferenciarse sobre la base de la innovación, el valor agregado, la calidad y la satisfacción del cliente. Estas características dependen en primer lugar de la capacidad, la creatividad y la diversidad de la fuerza laboral de una empresa. El desafío de desarrollar una fuerza de trabajo de tales características se intensifica por el achicamiento en la reserva de trabajadores, como consecuencia de tasas de fertilidad decrecientes<sup>6</sup> y del va-

---

<sup>5</sup> “Para el año 2010, los estados miembros deberían eliminar las barreras a la participación laboral femenina y tratar de ofrecer —teniendo en cuenta la demanda de instalaciones de guardería infantil y en línea con los patrones nacionales de provisión— el beneficio de guardería infantil a por lo menos el 90% de los niños entre los 3 años y la edad escolar obligatoria, y por lo menos al 33% de los niños menores de 3 años” (Comisión Europea, 2004, p.19).

<sup>6</sup> En 2005 la población de EU-25 se estimó en 459,5 millones, lo que representa un aumento de 2,3 millones con respecto a 2004. Esto se debió principalmente a una inmigración neta de 1,9 millones, cuando el aumento natural era de 0,4 millones. En general, las tasas de fertilidad están decreciendo. Llegaron a 1,50 en 2004 (Eurostat New Release, 136/2005, 25 de octubre de 2005).

cío dejado por los jubilados. A medida que se ve más claramente que este vacío no puede llenarse con crecimiento de reemplazo, las empresas han venido apuntando a grupos que anteriormente tenían una representación menor, lo que incluye a mujeres e inmigrantes. Gracias a sus altas tasas de logros educativos, las mujeres son candidatas de especial excelencia para el empleo.

Pese a estos avances en la equidad de género, logrados con la ayuda de los gobiernos y las instituciones de la UE, las mujeres todavía se enfrentan a numerosos obstáculos en el mercado laboral europeo. Las brechas de género en los patrones de empleo, el progreso laboral y los ingresos son de naturaleza estructural, cultural y socio-psicológica y se relacionan con la posición general de la mujer como cuidadora principal de la familia en la sociedad europea.<sup>7</sup>

### **Estados Unidos: una brecha salarial que persiste a pesar de la fuerte legislación**

La participación de las mujeres en la fuerza laboral estadounidense ha aumentado considerablemente en los últimos 30 años, con el aumento más grande registrado entre 1970 y principios de la década de 1990. En 2005 las mujeres conformaban el 46,5% de la fuerza laboral remunerada. Ese mismo año, las tasas de desempleo masculino y femenino eran similares (5,6% y 5,4% de la población activa, respectivamente). Las mujeres con hijos representaban el aumento más grande en la participación, un fenómeno exclusivo de Estados Unidos (GAO, 2004). Además, las mujeres han venido incorporándose sostenidamente en cargos superiores, y representan el 45,9% de los puestos

---

<sup>7</sup> Otros obstáculos son: enfermedad o discapacidad propia (9%), educación y capacitación (27%, casi un 90% en la franja de edad de 15 a 24 años), y jubilación (16%, cerca del 90% en la franja de edad de 55 a 64). La falta de incentivos tributarios también influye en la decisión de las mujeres de ingresar en el mercado laboral.

ejecutivos y gerenciales (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 2004). De acuerdo con Catalyst, un grupo estadounidense que promueve el liderazgo femenino, la representación de las mujeres como altas ejecutivas creció del 10% en 1996 al 15,7% en 2002. Mientras tanto, el nivel educativo de las mujeres continúa creciendo. Según el National Center for Education Statistics de Estados Unidos, en 2002 el 57,3% de los graduados de una licenciatura, el 58,5% de los graduados de maestrías, el 44,9% de los doctorados y el 47,3 de los graduados de la carrera de Derecho fueron mujeres.

### ***Obligadas a elegir entre el directorio y la guardería***

A pesar de estas cifras positivas, persisten desafíos importantes con relación a la equidad de género en el mercado laboral estadounidense. Para empezar, al igual que ocurre en Europa, hay más mujeres que hombres que trabajan en empleos de jornada reducida. En 2005, el 25,7% de las mujeres empleadas trabajaban jornada reducida, en comparación con tan sólo un 10,8% de los hombres. También, un estudio comparativo de diez países desarrollados muestra que Estados Unidos registra una de las brechas de ingresos entre géneros más grandes (Bleu y Kahn, 1996). Pese a la disminución del 18% a partir de 1979, en 2004 la brecha salarial entre los géneros era del 20% (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 2005), mucho más alta que el promedio del 15% en la UE. La economista Evelyn Murphy (2005), presidente y fundadora del proyecto WAGE, estima que la brecha salarial le cuesta al promedio de las trabajadoras de jornada completa en Estados Unidos entre US\$700.000 y US\$2 millones a lo largo de su vida laboral.

Por último, aunque las mujeres estadounidenses tienen una buena representación en los cargos superiores, con un 45,9% de presencia en los puestos gerenciales —en comparación con un 31% en la Unión Europea— un estudio del gobierno estadounidense mostró que, como resultado de una falta de políticas



afines a la familia, el 49% de las mujeres que exhiben un gran rendimiento laboral no tienen hijos, en comparación con sólo el 19% de los hombres (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 2005). Está claro que Estados Unidos se encuentra muy por detrás de Europa y de otras regiones en cuanto a la implementación de políticas que concilien el trabajo con la familia. Las cifras del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC, por sus siglas en inglés) dan cuenta de que las empresas estadounidenses ofrecen a las mujeres sólo 12 semanas de licencia por maternidad sin goce de sueldo. Esto coloca a Estados Unidos al mismo nivel que los países más pobres en vías de desarrollo.<sup>8</sup>

Aun así, en las últimas décadas las empresas estadounidenses han hecho esfuerzos para adaptar el entorno laboral a las necesidades de los trabajadores. Por ejemplo, los horarios flexibles diseñados para conciliar el trabajo con la vida social y familiar son cada vez más comunes: en 2001, el 28,8% de la fuerza laboral tenía acceso a horarios flexibles, comparado con sólo el 12,4% en 1985 (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 2004). En los estudios de casos del presente informe se comentan muchos otros ejemplos de este tipo de prácticas.

### ***¡La economía del conocimiento te necesita!***

En Estados Unidos, el impulso a la introducción de prácticas de equidad de género en el sector privado es el resultado de transformaciones económicas, demográficas y tecnológicas, como así también de iniciativas públicas y privadas. En primer lugar está la demanda creciente de mano de obra calificada, como resultado de los cambios trascendentales que han afectado a la economía estadounidense. Estos cambios se caracterizan en su mayoría por transformaciones tecnológicas provocadas por la

---

<sup>8</sup> ECOSOC, citado en “Women’s Empowerment: Measuring the Global Gender Gap,” en el *Foro Económico Mundial*, Ginebra, 2005.

revolución de la tecnología de la información (TI); la importancia cada vez mayor del sector de los servicios, el cual representa actualmente el 56% del producto interno bruto (PIB) total, y un movimiento hacia una economía basada en el conocimiento (Economist Intelligence Unit, 2003). Dado que Estados Unidos lideró la revolución de la TI, fue en el mercado laboral de ese país donde los impactos de estos cambios fueron más fuertes y se sintieron antes que en otros países, incluso que en los países de Europa Occidental. Una consecuencia de estos cambios económicos es una mayor rotación de los empleados, debido al hecho de que son menos las personas que pasan toda su carrera profesional en la misma empresa. Como consecuencia de ello, los empleadores han comenzado a poner en marcha políticas y programas diseñados para generar lealtad a la empresa y aumentar la retención del personal.

El efecto más crucial de estos cambios en el empleo de las mujeres, sin embargo, es la demanda creciente de trabajadores calificados, lo que se tradujo en un “vacío de capacidades” en muchos sectores. Los inmigrantes, en especial los que arriban con visas H-1B, han cubierto en parte este vacío. Sin embargo, a medida que la economía se basó más en el conocimiento, requirió una fuerza laboral con un nuevo conjunto de capacidades. Las empresas se volvieron hacia las mujeres, cuyos niveles altos de educación y capacitación satisfacían estas nuevas necesidades.

De igual importancia son las iniciativas del sector público y el privado para institucionalizar las prácticas de equidad de género en el sector privado en Estados Unidos. Las iniciativas públicas traducidas en una legislación nueva que establece igualdad de oportunidades y no discriminación han presionado a las empresas para que adopten políticas internas en esa línea. Firmada en 1961 por el presidente Kennedy, la legislación sobre acción afirmativa fue un paso importante en la historia de la equidad de género en el ámbito laboral estadounidense. Esta legislación formalizó el inicio del apoyo gubernamental a la

igualdad de oportunidades, que propició el establecimiento de la Comisión de Igualdad de Oportunidades Laborales (*Equal Employment Opportunity Commission*) y la adopción de la Ley de Igualdad de Ingresos (*Equal Pay Act*, EPA) en 1963, destinadas a proteger a las mujeres contra la discriminación salarial. Desde la adopción de la EPA, la Comisión de Igualdad de Oportunidades ha tratado 362 demandas legales relacionadas con conflictos salariales asociados al género, que han culminado en una compensación monetaria de US\$28 millones para los demandantes.<sup>9</sup> En 2000 se fortalecieron los mecanismos de cumplimiento de la Iniciativa de Igualdad de Ingresos y la Ley de Salarios Justos (*Paycheck Fairness Act*) para permitirles a los demandantes reclamar no solamente el pago retroactivo sino también daños punitivos. Como resultado, muchas empresas implementaron programas de equidad de género como medida preventiva contra el aumento de los litigios y los juicios de acción de clase por discriminación y políticas de salarios injustos.

### ***La mujer como gerente y consumidora: un lazo clave***

Las iniciativas privadas, por otro lado, a menudo son impulsadas por las fuerzas del mercado. Según Catalyst, algunos estudios han puesto de relieve la relación que existe entre la representación de mujeres en puestos directivos altos y el rendimiento financiero de una empresa. Los estudios concluyeron que, en promedio, las empresas con una representación mayor de mujeres en sus equipos directivos altos superan en rendimiento financiero a las empresas con una menor representación. Las diferencias entre las industrias y empresas fueron tomadas en cuenta en los estudios para asegurar que los resultados no se limitaran a unas pocas empresas que mostraran este tipo de

---

<sup>9</sup> Véase [www.eeoc.gov/epa/](http://www.eeoc.gov/epa/) (fecha de acceso: 1 de diciembre de 2008).

rendimiento. Las conclusiones se vieron reforzadas más aún por la confirmación de que la conexión se da en ambas direcciones: por lo general, las empresas con bajo rendimiento tienen una representación menor de mujeres en sus equipos directivos (Catalyst, 2004a).

Esto no sorprende, si se considera que las mujeres son consumidoras importantes y tienen un creciente poder económico, que ascendía a casi US\$2 billones en ingresos en Estados Unidos en 2001 (Departamento de Trabajo de Estados Unidos, 2004). Por lo general, las empresas que promueven talentos femeninos internamente están mejor posicionadas para desarrollar productos y servicios que atraigan a sus consumidoras mujeres. La investigación sobre el comportamiento de grupo halló que los grupos diversificados, cuando están manejados adecuadamente, realizan decisiones comerciales más innovadoras que los grupos no diversificados (Bantel y Jackson, 1999). Por último, de acuerdo con el Center for Women's Business Research (Centro de estudios empresariales de la mujer), ha habido un aumento importante de mujeres empresarias: en 2004, cerca del 47,7% de todas las empresas cerradas tenían una participación mayoritaria de mujeres en la propiedad. Sin dudas, esto ha influido en los aspectos tanto políticos como prácticos de las iniciativas de equidad de género en el sector privado.

### **Australia: ascenso y amesetamiento**

Siguiendo el camino recorrido por Estados Unidos y la Unión Europea, la economía de Australia sufrió cambios significativos a lo largo de las últimas décadas, caracterizados por una caída de los sectores primarios y secundarios y un crecimiento de las industrias de servicios y TI. Estas transformaciones crearon numerosas oportunidades para las mujeres, cuya incorporación en la fuerza laboral aumentó sostenidamente. Las mujeres, quienes hoy representan más de la mitad del alumnado de las universidades australianas, son las candidatas ideales

para responder a las nuevas necesidades de la economía. Las encuestas dan cuenta de que el 43% de los empleos creados entre 1990 y 2003 fueron cubiertos por graduadas mujeres (AMP. NATSEM, 2005).

A pesar de estos cambios positivos, las mujeres todavía están en desventaja respecto de los hombres. Las tasas de participación femenina continúan bajas: en 2005, el 71,1% de los hombres estaba activo, comparado con el 56,7% de las mujeres. Además, ha habido una caída en la tasa de participación de las mujeres de entre 25 y 45 años con personas a cargo, una tendencia también observada en Europa. Asimismo, de forma similar a Estados Unidos y la Unión Europea, hay muchas más mujeres que hombres en empleos de jornada reducida. En 2000, el 43% de las mujeres trabajaba en empleos de jornada reducida, en comparación con sólo un 13% de los hombres. El promedio de horas trabajadas por mujeres era de 28,4, en comparación con 39,5 horas en el caso de los hombres (AMP. NATSEM, 2005). Por último, pese a que la diferencia es más baja que en Estados Unidos (20%) y Europa (15%), las discrepancias en los ingresos de los géneros aún persiste en Australia: en 2004 era del 11%.

Existe también una segregación de género vertical en la fuerza laboral australiana. Las mujeres tienden a concentrarse en los sectores de bajos salarios, y ocupan puestos de limpieza o de enseñanza. La situación en la educación superior es particularmente injusta. De acuerdo con Carrington y Pratt (2003), las mujeres se han quedado en la parte inferior de la jerarquía; representan menos del 20% de las franjas académicas superiores y tan sólo un 29% de la franja de altos ejecutivos. Con todo, en ningún lugar las disparidades son más evidentes que en el sector privado. De acuerdo con el primer Censo Australiano de Gerentes Ejecutivas Mujeres que revisa a las 200 empresas más importantes, el 60% de las mujeres ocupa puestos de apoyo, en comparación con el 30% de los hombres. Por otro lado, el 52,6% de estas empresas no tenía a

ninguna mujer en un puesto gerencial, y solamente un 17,8% tenía dos o más gerentes ejecutivas mujeres. Por último, las mujeres ocupaban tan sólo un 8,3% de los puestos de altos ejecutivos y un 5% de los puestos superiores en el negocio principal (como directoras ejecutivas o integrantes del directorio) (EOWA 2002). Estas cifras están muy por debajo de las halladas en Estados Unidos, donde las mujeres representan el 15% de los altos ejecutivos.

Aun así, cada vez más las empresas australianas están incorporando prácticas de equidad de género y afines a la familia en el ámbito de trabajo. Como en Estados Unidos y Europa, esta tendencia se ha visto reforzada ampliamente por la necesidad de atraer y retener a las mujeres para responder a la creciente demanda de mano de obra calificada. También como en las otras dos regiones, las empresas han comenzado a advertir los numerosos beneficios de contar con una fuerza laboral variada. Las políticas gubernamentales han tenido un papel importante al presionar a las empresas a incorporar prácticas de equidad de género. La pieza más importante de la legislación sobre equidad de género en el trabajo, la Ley de Acción Afirmativa, introducida en 1986, obligaba a las organizaciones con más de 100 empleados a implementar un programa de igualdad de oportunidades. El programa consistía en ocho pasos específicos, entre los cuales los más importantes eran: a) un análisis de la situación de las mujeres en la empresa, subrayando los principales obstáculos al avance en la carrera; b) la preparación de un programa diseñado para solucionar esos obstáculos, y c) un informe anual sobre el progreso logrado. La ley hacía hincapié en que el compromiso de la alta dirección era clave para alcanzar los resultados. La Ley de Acción Afirmativa fue reemplazada en 1999 por una nueva ley denominada Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer en el Trabajo, que reducía la orientación para implementar el programa, y permitía así una mayor discreción de la dirección en el desarrollo de políticas de equidad (Strachan y otros, 2004).

## **América Latina y el Caribe: más mujeres que trabajan, ¿pero en qué condiciones?**

En 2004, la participación de las mujeres en la fuerza laboral en ALC era de aproximadamente el 45%, comparado con el 39% a principios de la década de 1990 (Pautassi y otras, 2002). Este aumento se debe a diversos factores relacionados con la globalización, la integración del mercado, la industrialización y la urbanización, y también la disminución de las tasas de fertilidad, un mayor nivel educativo de las mujeres, las crisis económicas que afectan a la región y un aumento de la cantidad de hogares con jefas de hogar. Otros dos factores importantes que explican esta tendencia son las motivaciones propias de las mujeres y el aumento de la industria de las maquilas, que abastece de prendas terminadas y otros productos de mano de obra intensiva para exportación a las empresas internacionales.

### ***Libres para trabajar***

Por un lado, la participación creciente de las mujeres en la fuerza laboral ha sido impulsada por fenómenos socioeconómicos positivos. Entre estos se destacan las tasas de fertilidad, que cayeron de 5,9 hijos por mujer en 1950 a 2,6 hijos por mujer en 2000. Asimismo, a principios de la década de 1990 se observó una gran mejora en el acceso de la mujer a la educación secundaria y terciaria. Durante ese período, las mujeres representaban aproximadamente el 48% de los estudiantes enrolados en instituciones de educación secundaria. En 2000, las mujeres representaban el 25% de los estudiantes de nivel educativo terciario, en comparación con un 16% en 1990 (CEPAL, 2002). Este cambio se explica en parte por las menores tasas de deserción que registran las mujeres en comparación con los hombres. Pero también puede atribuirse a una característica injusta del mercado laboral de ALC, que exige a las mujeres un período de

preparación educativa mayor al de los hombres para competir por un mismo puesto (CEPAL, 2002).

La motivación personal también ha sido un disparador importante para la presencia creciente de la mujer en el ámbito laboral. De acuerdo con datos de la Organización Internacional del Trabajo, las mujeres de ALC valoran el trabajo y disfrutan de la sensación de independencia y la diversificación de relaciones sociales que trae aparejadas la carrera profesional (OIT, 2003).

### ***Obligadas a trabajar***

El empleo femenino en ALC también se ha visto afectado por factores negativos. Estos incluyen varias crisis económicas sufridas por la región en las últimas décadas, las cuales han obligado a las mujeres a trabajar para generar ingresos para sus hogares. Más aún, existe un porcentaje muy alto de hogares en los cuales la mujer es la única generadora de ingresos. Esto se debe en parte al aumento de embarazos en adolescentes, madres solteras y divorcios, y en parte a un incremento de la inmigración temporaria o permanente de los trabajadores hombres. Según un estudio realizado en 14 países, el 89% de las jefas de hogar no vivía con una pareja, mientras que cerca del 87% de los jefes de hogar vivía con su pareja (Arraigada, 1997). Esto es así en hogares humildes y no humildes, y en áreas rurales y urbanas.

El surgimiento de las maquilas en ALC, como resultado de la ola industrializadora de los países desarrollados en la década de 1970, alteró el mercado laboral y generó una predominancia femenina en la fuerza laboral manual en sectores industriales y agro-industriales específicos. Si bien estas industrias han ofrecido nuevas oportunidades económicas a las mujeres, presentan condiciones de trabajo difíciles, tales como bajos salarios y jornadas extendidas de trabajo.



## ***Empleos precarios***

A la par que la cantidad de mujeres que trabajan aumentó a lo largo de la década pasada, el mercado laboral regional mostró un marcado deterioro, caracterizado por tasas crecientes de desempleo, reducción salarial y una impresionante expansión del sector informal. Si bien en la mayoría de los países hubo un aumento de las tasas de desempleo en ambos sexos, las mujeres fueron las más afectadas, aun cuando los candidatos de ambos sexos tuviesen igual cantidad de años de estudio (CEPAL, 2002). En la década de 1990, los niveles promedio de desempleo para mujeres y hombres eran, respectivamente, 5,12% y 3,77% en México y América Central; 10,49% y 7,94% en los países de la región andina, y 12,34% y 8,25% en el Cono Sur (Duryea, Jaramillo y Pagés, 2003). Los datos de países con tasas de empleo crecientes, como Bolivia, El Salvador, México, Nicaragua, República Dominicana y Perú, mostraban que este incremento tendía a beneficiar más a las mujeres que a los hombres. Sin embargo, un informe de la OIT concluye que el impacto negativo en las mujeres en los países con niveles crecientes de desempleo era mayor que los beneficios recibidos en países con niveles decrecientes de desempleo (OIT, 2002).

La importancia del sector informal, en el cual trabajaba el 50% de las mujeres en 2001, también debe subrayarse. Durante el período que va entre 1990 y 2001, el porcentaje de mano de obra en el sector informal subió de 42,8% a 46,3%, mientras que en el sector formal se redujo de 57,2% a 53,7%. El sector informal, que comprende a las microempresas, el trabajo doméstico y los trabajadores independientes sin calificación técnica o profesional, se caracteriza por una baja tasa de productividad y la falta de protección social. Por lo general, el trabajo femenino en el sector informal se concentra en la prestación de servicios domésticos, los cuales registran los salarios más bajos y la cobertura de protección social más baja. En 2001, el 82% de las mujeres que trabajaban en el sector formal poseían cobertura

de seguridad social, contra sólo un 28,9% en el sector informal (OIT, 2002). Además, varios estados presenciaron una reducción de la seguridad social. Este fue el caso tanto en países económicamente estables como Chile (reducción del 5,6%) como en países que atravesaban períodos de recesión, como Argentina (9,6%), Ecuador (8,4%) y Venezuela (12,2%) (OIT, 2003).

### ***Salario desigual para igual trabajo***

Por último, las graves diferencias de salarios entre hombres y mujeres en ALC son otro ejemplo de la discriminación contra la mujer en el mercado laboral regional. La disparidad salarial es perpetuada o ampliada por el sector informal, la segregación de empleos, la tercerización y las altas tasas de desempleo. Pese a un leve progreso en la década de 1990, la brecha de ingresos continúa siendo amplia. En general, entre 1990 y 2000, la brecha de ingresos por hora entre hombres y mujeres que trabajaban en sectores no agrícolas se acortó de un 32% a un 22% (OIT, 2003). Aunque en 2000 la brecha era de sólo 3% en el sector público y la microempresa (aquellas con no más de cinco empleados), sin embargo se ampliaba a un promedio de 12% a medida que el tamaño de la empresa crecía, mientras que en el sector de los trabajadores por cuenta propia y el industrial era del 24%. La brecha era más pronunciada en el sector informal, donde alcanzaba un 34%. Como es de esperar, la brecha salarial varía según cada país. En 2000 fue sólo del 9% en Colombia, en comparación con el 31% en Nicaragua.

En toda la región los niveles educativos no se traducen en una reducción de la brecha de ingresos. Por el contrario, la brecha de ingresos entre trabajadores hombres y mujeres con trece años de escolaridad cumplidos (26%) es mayor que entre los trabajadores con sólo cinco años de escuela cumplidos (18%). En la mayoría de los casos esto se debe a la discriminación contra la mujer en los puestos de trabajo que requieren un nivel alto de educación o de experiencia profesional. De acuerdo con la

OIT, las mujeres deben cumplir, en promedio, con cuatro años adicionales de estudio para obtener el mismo nivel de ingresos, y dos años adicionales de estudio para tener la misma oportunidad de acceso al empleo formal (OIT, 2002 y 2003).

### ***Beneficios locales de las normas internacionales***

Como regla general, las prácticas de equidad de género en el sector privado en América Latina y el Caribe no son comunes. Los grupos sociales que desempeñan un papel fundamental en la definición de las prácticas laborales y comerciales en los países desarrollados, como los grupos de mujeres o sindicatos, son más débiles en ALC. A esto se suma que los gobiernos rara vez obligan a la incorporación de normas laborales en las empresas. En muchos casos, esto se debe mayormente a que las empresas en cuestión son más ricas y poderosas que los mismos gobiernos (Gutiérrez y Jones, 2004). Así y todo, el cambio podría estar en camino. Muchos gobiernos, como los de Chile y México, han comenzado a implementar patrones de excelencia nacionales para ayudar a medir y reconocer el aporte del sector privado al progreso de las metas de equidad de género. Estos patrones, que son el producto de los esfuerzos combinados de los gobiernos y la sociedad civil, han sido clave para promover la competencia entre las industrias a fin de cumplir y superar las expectativas establecidas de mejorar las relaciones comerciales y públicas.

Más precisamente, en un esfuerzo por mejorar su imagen pública tanto a nivel local como internacional, las mismas empresas privadas comenzaron a adoptar nuevos estándares favorables a la equidad de género. Las grandes multinacionales se ven cada vez más presionadas a cumplir con requerimientos internacionales, los cuales incluyen programas de equidad de género en todas sus sucursales y operaciones. Mientras tanto, las empresas más pequeñas que buscan la lealtad de sus comunidades han comenzado a promover condiciones laborales favorables y justas. Los casos de estudio muestran el amplio espectro

de iniciativas que fomentan la equidad de género implementadas en los países de América Latina.

## Organizaciones orientadas a mejorar la equidad de género en el trabajo

Para imitar a los líderes en el campo de la equidad de género primero hay que encontrarlos. Las empresas descritas aquí han sido reconocidas por haber introducido exitosamente prácticas ejemplares e innovadoras para mejorar la equidad de género en el trabajo. ¿Cómo fueron elegidas?

El presente estudio se basa en información suministrada por instituciones de investigación y asesoría dedicadas al progreso profesional de las mujeres. Estos organismos cuentan con una vasta experiencia de trabajo con empleadores y conocen el potencial económico y el beneficio comercial del aporte de la mujer en el ámbito laboral. Sus opiniones tuvieron gran peso a la hora de elegir los casos de estudio. La lista completa de empresas identificadas por los organismos asesores demuestra la amplitud y la variedad de empresas que incorporan iniciativas de equidad de género en todo el mundo.

Entre las instituciones asesoras contactadas en Estados Unidos, la Unión Europea y Australia figuran Opportunity Now, Catalyst, Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency (EOWA, Agencia de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres en el Trabajo) y los medios de difusión de Working Mother (Mujeres que Trabajan). En América Latina, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) y Fundación Chile Unido, en Chile; Grupo Intercambio en Perú; Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) en México; Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) en Costa Rica; Instituto Salvadoreño para el

Desarrollo de la Mujer (ISDEMU) en El Salvador, y el Instituto de la Responsabilidad Corporativa Social en Argentina. Otras organizaciones de asesoría latinoamericanas que estuvieron involucradas se mencionan en el informe.

## Europa

Opportunity Now es una organización de investigación, consultoría y defensa de empleadores ubicada en Londres. Congrega a más de 365 empleadores del sector tanto público como privado, cuya misión es alentar a los empleadores a derribar los obstáculos que impiden la movilidad profesional de las mujeres. Además de evaluar y recompensar a las empresas que promueven temas de género a través de su programa de entrega anual de premios, Opportunity Now también ha producido numerosas publicaciones y conjuntos de herramientas. La institución también identifica las tendencias relacionadas con la equidad de género en el ámbito laboral a través de, entre otras cosas, un estudio nacional de comparación con patrones de excelencia (*benchmarking*) basado en una encuesta de 226 empleadores que son miembros de la organización. Opportunity Now recientemente trabajó junto a la Unidad de Igualdad de Género del gobierno británico en un estudio exhaustivo titulado “Advancing Women in the Workplace” (Promover a las mujeres en el ámbito laboral).

## Estados Unidos

Catalyst es una de las organizaciones de investigación y asesoría sin fines de lucro más importantes que trabajan para promover la igualdad de oportunidades para las mujeres. Cuenta con oficinas en Nueva York y San José en Estados Unidos, y en Toronto en Canadá. Como fuente principal de información sobre las mujeres en las empresas en las últimas cuatro décadas, la organización posee el conocimiento y las herramientas para

ayudar a las empresas a reclutar, retener y promover grandes talentos femeninos y ayudar a las mujeres a desarrollar su pleno potencial. Catalyst colabora con varias organizaciones académicas para recabar información y coordina muchas actividades de sus programas con revistas especializadas para la mujer y otras organizaciones centradas en la diversidad. La organización existe desde hace más de 40 años y lleva a cabo su programa de premios desde 1987. Catalyst evalúa las iniciativas de equidad de género sobre la base de los siguientes criterios: a) integración de las metas del programa con los principios comerciales de la empresa; b) fuerte apoyo de la dirigencia de la empresa al programa; c) inclusión de estrategias de divulgación para informar a los empleados sobre la existencia del programa, y d) una cultura y un entorno de trabajo favorables al programa. El American Institute of Philanthropy (Instituto Estadounidense de Filantropía) ha calificado continuamente a Catalyst como la organización sin fines de lucro abocada a temas de la mujer más importante de Estados Unidos.

Working Mother Media es una empresa de marketing multimedia que ofrece estrategias y soluciones a millones de consumidores, en especial a las madres que trabajan y empresarias, como así también a una audiencia empresarial constituida por directores ejecutivos, altos ejecutivos encargados de tomar decisiones y profesionales de recursos humanos. Working Mother ofrece un rango completo de programas de asociación de marketing que incluyen publicaciones impresas, publicaciones a pedido, radiodifusión y medios en línea; conferencias y eventos nacionales, regionales y personalizados, y una asociación de mujeres empresarias para ayudarlas a ellas y a sus empleados a crear estrategias de comunicación que mejoren la equidad de género. Working Mother Media comprende las revistas *Working Mother* y *National Association for Female Executives*, y produce una lista de las 100 mejores empresas afines a la familia y las mejores empresas para las mujeres afroamericanas. Además, Working Mother premia todos los años a las empresas que

se han preocupado especialmente por ofrecer horarios flexibles, opciones de guarderías infantiles y licencias para los empleados que acaban de ser padres.

## **Australia**

La EOWA es una autoridad establecida por ley que pertenece al Departamento de Trabajo y Relaciones Laborales (DEWR, por sus siglas en inglés) de la Comunidad Británica de Naciones en Australia. Esta agencia brinda asistencia práctica a las empresas interesadas en poner en marcha sus propios programas de equidad de género y trabaja junto a los empleadores para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres en el trabajo mediante: a) la creación de soluciones prácticas; b) la formación de asociaciones estratégicas, y c) la organización de debates públicos para alentar el cambio. La EOWA premia a las empresas que implementan programas innovadores para mejorar la equidad de género en Australia.

## **Chile**

SERNAM es una organización pública creada por el gobierno chileno en 1991 para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. En 2003, SERNAM implementó el Programa Nacional para Pequeñas y Medianas Empresas con el objetivo de alentar al sector privado, en particular a las empresas pequeñas y medianas, a implementar políticas que promovieran la igualdad de oportunidades. De las 57 empresas que se sumaron a la competencia patrocinada por el programa, el 89% eran empresas pequeñas. Esto revela un cambio importante respecto de años anteriores, cuando las políticas de equidad de género eran por lo general incorporadas por las empresas grandes.

Fundación Chile Unido es una institución privada, independiente y sin fines de lucro que se dedica a estudiar y promover



valores sociales y culturales considerados fundamentales para el desarrollo de los recursos humanos del país. Tanto SERNAM como Fundación Chile Unido dirigen programas que premian a las empresas que implementan buenas prácticas laborales para las mujeres.

## **Perú**

Grupo Intercambio de Perú es una organización privada sin fines de lucro que promueve prácticas comerciales responsables que alientan valores económicos y sociales en beneficio de la sociedad en su conjunto. La organización también apoya la incorporación de mejores prácticas de equidad de género en los planes de negocios de micro, pequeñas y medianas empresas.

## **México**

INMUJERES es una agencia del gobierno federal mexicano que goza de autonomía en sus funciones técnicas y gerenciales. Financiada por el Banco Mundial, INMUJERES está implementando GENEROSIDAD, un programa nacional de certificaciones de igualdad de géneros inspirado en el Modelo de Equidad de Género de 2003 (Esparza, 2003). Este modelo promueve estándares nacionales comerciales equitativos en la remuneración, el desarrollo profesional, las oportunidades de capacitación y otros aspectos de gestión. En 2003, 12 empresas recibieron certificaciones por el desarrollo de políticas y programas que apuntan a resolver las discrepancias de género en la contratación y en las oportunidades de empleo, y que alientan un mejor equilibrio entre la vida familiar y profesional de los empleados.

## **Brasil**

El Instituto Great Place to Work for Women, en Brasil, es una empresa consultora que ofrece programas de equidad de género

a las empresas. Cada año, el instituto lleva a cabo una encuesta sobre los programas y las prácticas laborales de las empresas, y las clasifica de acuerdo con los siguientes criterios: índices de participación en la nómina de empleados de la empresa por género, clima de trabajo, representación de las mujeres en puestos directivos, opinión de los empleados en encuestas directas y evaluación de los programas destinados a las mujeres. Los resultados son divulgados en una publicación anual. En 2003 el instituto confeccionó una lista de 50 organizaciones privadas clasificadas como las mejores empresas para mujeres que trabajan.

## **Costa Rica**

INAMU es una agencia de gobierno autónoma y descentralizada creada en 1998 para promover la equidad de género y la equidad en Costa Rica. INAMU introdujo el Programa de Sistema de Gestión de Equidad de Género, diseñado para identificar y premiar las prácticas que propician una mayor equidad de género en empresas del sector público y privado. Una encuesta realizada por la organización en 2002 enumeró 37 empresas que contaban con programas y políticas de equidad de género, impulsadas en las empresas respectivas por la iniciativa individual de directivos con poder de decisión. Esta encuesta también mostró que existe una percepción general positiva respecto del trabajo y de las habilidades de las mujeres, lo que a su vez amplía las perspectivas de la equidad de género en el sector empresarial de Costa Rica.

La Fundación Género y Sociedad (GESO) es una organización sin fines de lucro creada en 1993 para implementar proyectos sociales y culturales que promuevan la equidad de género. En 2000, la fundación trabajó junto a Verification in Trade in Export (VERITE) para supervisar a las empresas del país, pero la información recogida a través del programa es confidencial y no pudo ser revelada.

## **El Salvador**

ISDEMU, en El Salvador, es un instituto del gobierno dedicado al desarrollo de las mujeres mediante la formulación e implementación de una política nacional de la mujer. El instituto ha creado un plan de acción para promover la equidad de género en el mercado laboral y realizó una campaña de concientización destinada a los altos directivos sobre el impacto negativo de la violencia doméstica en la productividad del empleado. ISDEMU también implementó con éxito un programa que se centraba en la salud mental y el bienestar general de los empleados de las maquilas. Algunos temas cubiertos por este programa incluían: a) rendimiento laboral; b) igualdad de oportunidades laborales; c) atención de salud mental; d) violencia familiar y sus consecuencias en el trabajo y la familia, y e) salud sexual y reproductiva.

## **Argentina**

En Argentina, el Instituto de Responsabilidad Social Corporativa brinda información sobre empresas que exhiben prácticas ejemplares de equidad de género en el sitio de trabajo.

## **Ecuador**

El Consejo Nacional de las Mujeres (CONAMU), en Ecuador, es el mecanismo nacional encargado de la rectoría de políticas públicas con enfoque de género para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres. El CONAMU se dedica a identificar las causas y las consecuencias de las diferencias de equidad en el mercado laboral. Junto con otras organizaciones públicas, CONAMU implementa mecanismos institucionales para eliminar la discriminación de género en las políticas públicas, pero no ha investigado las políticas de empresas privadas que tratan sobre la equidad de género en el lugar de trabajo.

## Otras agencias de América Latina

Se contactaron otras varias instituciones de América Latina. Entre estas figuran: la organización regional CISCOSA (Centro de Intercambio y Servicios Cono Sur – Argentina), CGTRA (Confederación General del Trabajo de la República Argentina), y CTA (Central de Trabajadores de Argentina) en Argentina; CoSEP (Consejo Superior de la Empresa Privada) y FEMUPROCAN (Federación Agropecuaria de Cooperativas de Mujeres Productoras del Campo de Nicaragua) en Nicaragua; INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad), ONAM (Oficina Nacional para la Mujer), INAM (Instituto Nacional de la Mujer) en Honduras; CentraRSE (Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial) en Guatemala; PRO MUJER (Programas para la Mujer, diseñados para promover la igualdad de oportunidades y la capacitación profesional para la mujer en el trabajo) en Uruguay; la Secretaría de la Mujer y la CMP (Coordinadora de Mujeres del Paraguay) en Paraguay, y CoNEP (Consejo Nacional de la Empresa Privada) en Panamá. Los investigadores también se pusieron en contacto con organizaciones internacionales: el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo); CIM/OEA (Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de Estados Americanos) y CLADEM (Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer).

## Preguntas capciosas

Como resultado de los intercambios con los grupos descritos anteriormente, los autores formularon un cuestionario para recabar información de las empresas ampliamente reconocidas por su liderazgo en el área de la equidad de género en el lugar de trabajo. La información recogida para el estudio abarcaba: a) material sobre antecedentes; b) una descripción de las prácticas, políticas y programas para promover la equidad de género

en el trabajo, y c) las opiniones de las empresas sobre los costos y beneficios de tales programas.

La primera sección del cuestionario recogía información general de la empresa, incluida la composición de géneros de su fuerza laboral. La segunda pedía una descripción de las prácticas de equidad de género y su contexto: el contenido de los programas y las políticas, sus objetivos, el público objetivo, las motivaciones y factores y actores clave involucrados en su implementación. En la última parte del cuestionario se les pedía a las empresas que evaluaran el impacto de esas medidas en términos de los costos y los beneficios para los empleados y para su negocio. En la mayoría de los casos fue el departamento de recursos humanos de la empresa el que suministró esta información. El anexo contiene un modelo del cuestionario.

En 2005, a través de un proceso de consulta con diferentes grupos de interés y de una revisión de la bibliografía disponible sobre el tema, se preseleccionaron una serie de empresas para elaborar un estudio sobre RSE y género. Luego, un equipo de expertos elaboró un cuestionario que fue enviado a las empresas latinoamericanas seleccionadas. Del total que recibieron el cuestionario, siete aportaron suficiente información en su respuesta para elaborar un estudio de caso. La información recibida fue contrastada, revisada y completada y se presenta en las páginas que siguen. Los casos restantes fueron elaborados por un equipo de trabajo a través de revisiones bibliográficas, consultas en las páginas web de las empresas y contactos directos con las compañías y sus equipos de RSE. Este trabajo permitió recopilar la misma información solicitada a las empresas latinoamericanas en el cuestionario.

Posteriormente, en 2006 se elaboró el estudio sobre las 17 empresas, que varían sustancialmente entre ellas en muchos ámbitos pero comparten dos características particulares. Primero, son reconocidas por su liderazgo en la introducción de prácticas de equidad de género en sus países. Segundo, sus programas han beneficiado mayoritariamente tanto a las empleadas como a

las propias compañías. Entre los beneficios para estas últimas se destacan una mayor productividad y eficiencia, un incremento en la lealtad hacia la empresa y una reducción de la rotación de personal, un mejor desempeño laboral gracias a una mayor motivación y satisfacción, y la inclusión de las mujeres en todos los niveles de representación.

## Casos exitosos en las cuatro regiones de estudio

**E**n este capítulo se presenta el perfil de 17 empresas, que varían en cuanto al tamaño y a la naturaleza de su actividad. Algunas son empresas de servicios. Otras se dedican a la producción. Todas se distinguen por su liderazgo en la equidad de género aplicada al lugar de trabajo. Diez pertenecen a la Unión Europea, Estados Unidos y Australia; siete a América Latina. El grupo incluye empresas nacionales, multinacionales y PyME; empresas con distribución pareja de géneros, empresas con predominancia masculina y empresas con predominancia femenina.

### **Estudios de casos de Estados Unidos, la Unión Europea y Australia**

#### **Estudio de caso 1**

*General Electric Company, Estados Unidos. Developing Women Leaders: Synergistic Forces Driving Change (Desarrollo del liderazgo femenino: fuerzas sinérgicas que impulsan el cambio). Ganadora del Premio Catalyst 2004.*

**Descripción de la empresa:** General Electric Company (GE) es una empresa diversificada de tecnología y servicios, con productos que van desde motores para aviones, generadores eléctricos, servicios financieros, diagnóstico médico por imágenes y programación televisiva hasta plásticos. GE opera en más

de 100 países y emplea a más de 315.000 personas en todo el mundo.

**Motivaciones:** La empresa puso en marcha el programa Women Leaders (Liderazgo Femenino) para brindarles a las mujeres información, experiencia y visibilidad suficientes para desarrollar sus capacidades de liderazgo. Una motivación importante de este programa fue la necesidad de identificar y generar talentos superiores para conducir y ampliar varios negocios de GE. Las metas específicas del programa eran aumentar el número de gerentes mujeres, mejorar la tasa de retención de empleadas y construir una red de apoyo para las dirigentes mujeres que surgieran. El programa fue el resultado de la visión que tenía la alta dirección de la empresa respecto de las mujeres como potenciales líderes, en vista de que muchas de ellas contaban con una experiencia profesional importante y representaban el rango de consumidores al que GE apuntaba.

#### **Descripción de los programas:**

*Una estrategia para el progreso profesional de la mujer.* El programa incluía una autoevaluación en línea en la cual las mujeres medían sus fortalezas, necesidades de desarrollo, metas y oportunidades profesionales y daban detalles de sus logros anuales. Cada evaluación era posteriormente revisada por los gerentes, quienes tenían a su cargo la búsqueda de mujeres cuya experiencia las ubicara como potenciales candidatas para convertirse en los líderes que la empresa necesitaba.

*La implementación de un proceso transparente de reclutamiento.* Ofrecimientos regulares de empleos que daban información sobre la posición a cubrir, con una descripción detallada de las habilidades requeridas para progresar en cada función, puestos a disposición de todo el personal profesional de la organización en la intranet.

*Educación.* La capacitación universitaria está disponible para los empleados de todos los niveles de GE. El 45% de los



2.000 individuos que participan actualmente en estos programas son mujeres y un 20% pertenece a grupos minoritarios. Además, el sitio de intranet de la empresa ofrece una amplia variedad de cursos (sobre temas tales como inclusión de la diversidad, habilidades para entrevistas, etc.).

*Eventos de formación de redes de contactos para mujeres.* Los eventos de formación de redes de contacto y las actividades de liderazgo con los altos directivos fueron organizados para ayudar a las empleadas a entablar relaciones profesionales con los rangos superiores de la empresa. Estos eventos estaban abiertos a empleados de ambos sexos y cubrían un amplio rango de tópicos. Para 2003 la empresa había organizado 118 de estos eventos de formación de redes de contactos en 30 países, a los cuales asistieron 20.000 empleados.

**Impactos:** El programa contribuyó a aumentar la participación de las mujeres en los niveles ejecutivos y a mejorar la retención de talentos femeninos. Entre 1998 y 2002, el porcentaje de mujeres en puestos corporativos subió de un 5% a un 13%; de un 9% a un 14% en puestos de altos ejecutivos, y de un 18% a un 21% en niveles ejecutivos en general. En cuanto a la retención de talentos femeninos, las pérdidas de altas ejecutivas y cargos de mayor jerarquía era del 14% (4 de cada 29) en 1996. Estas tasas cayeron a un 11% (4 de cada 36) en 1997 y a un 7% (5 de cada 69) en 2002.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*Organización eficiente.* La red regional y local *Women's Network* de GE (GEWN, por sus siglas en inglés) fue una herramienta fundamental para desarrollar el liderazgo femenino. La organización se preocupó por sacar a la luz temas importantes para las mujeres y conceptualizó la agenda para las mujeres de la compañía.

*Adaptación del programa al plan de negocios.* Las metas generales de la red GEWN fueron modeladas para reflejar las

metas comerciales generales de la empresa. Esta vinculación aseguró que las mujeres que trabajaban con y a través de la red GEWN estuvieran en contacto con los temas más críticos de GE. También le brindó a la empresa un mecanismo para desarrollar una reserva de individuos que pudieran cumplir con las metas amplias de la organización. Por ejemplo, cuando los departamentos fijaron la meta de desarrollar talento de tecnología de la información, la red GEWN desarrolló un programa para proveer a las mujeres de habilidades y experiencia relacionadas con la tecnología de la información de punta.

*Estrategia de comunicación eficaz.* El programa se difundió mediante una campaña exhaustiva de comunicación que promovía las actividades y eventos de la GEWN para los empleados de ambos géneros.

*Incorporación de mecanismos sólidos de rendición de cuentas.* Estos fueron incorporados para medir resultados. Por ejemplo, todos los gerentes de niveles ejecutivos y superiores debían incluir al menos una mujer o un individuo perteneciente a un grupo minoritario en su lista de candidatos a sucederlos. Asimismo, el programa de liderazgo femenino fue integrado a la cultura corporativa de GE, y dos miembros del consejo ejecutivo llegaron a ser nombrados promotores de la GEWN.

## **Estudio de caso 2**

*JPMorgan Chase & Co., Estados Unidos. Ganadora del Premio Catalyst 2001.*

**Descripción de la empresa:** Creada en 2000 como resultado de la fusión de JP Morgan con Chase Manhattan Corporation, JPMorgan Chase & Co. es una empresa líder mundial en servicios financieros que se especializa en banca comercial y de inversión, procesos de transacciones financieras y gestión patrimonial. Con casi 100.000 empleados en todo el mundo, la empresa opera su negocio con 32 millones de consumidores

en todo el país. Además, su red global abarca los seis continentes, con clientes en más de 180 países (JPMorgan Chase, 2001).

**Motivaciones:** Para responder a las necesidades de su variada base de clientes, JPMorgan Chase desarrolló una filosofía corporativa que consistía en atraer y retener a grupos diversos de personas y luego capitalizar la diversidad de sus experiencias, orígenes, opiniones y habilidades. Como la diversidad requería integrarse en los procesos de gestión centrales, la empresa implementó programas de equidad de género para aumentar la diversidad y retener talento femenino.

#### **Descripción de los programas:**

*Un programa de evaluación de la movilidad (MAP, por sus siglas en inglés).* Se introdujo un proceso claro y abierto de selección de personas para su ascenso en función de sus capacidades. El programa MAP permitía a los gerentes identificar las necesidades de desarrollo y el potencial de ascenso de los empleados. Esta información era luego compartida con cada empleado, lo que creaba una oportunidad para que los empleados y los gerentes analizaran las metas de carrera.

*Un conjunto de herramientas para soluciones flexibles.* Esta guía completa de instrucciones para arreglos de trabajo sirvió como herramienta de evaluación para gerentes y empleados. El grupo de herramientas les permitía analizar conjuntamente alternativas posibles de trabajo para empleos específicos.

*Programas de aprendizaje personal y formación de redes de contacto.* Cerca de 4.000 empleados participaron de 28 programas formales de aprendizaje personal (*mentoring*).

*Capacitación.* Este componente incluía dos aspectos importantes: educación obligatoria sobre diversidad para todos los empleados y un curso específicamente diseñado para preparar al personal femenino para funciones de liderazgo.

**Impactos:** JPMorgan Chase mostró un gran éxito al aumentar la representación de las mujeres a lo largo de toda la organización, particularmente en la dirección de alto nivel, en donde el porcentaje de mujeres aumentó de un 19% a un 24% entre 1996 y 1999.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*La creación de un consejo corporativo para la diversidad.* Este consejo estuvo compuesto por la alta dirección y el presidente del directorio o director ejecutivo. Su finalidad era establecer una agenda de diversidad para la empresa. Además, cada unidad de negocio local tenía su propio consejo para la diversidad, con un plan de diversidad adaptado a sus propias necesidades.

*Una estrategia de comunicación eficaz.* La empresa comunicó la prioridad de la diversidad a sus empleados a través de múltiples canales, tales como boletines informativos, conferencias internas, discursos, correos electrónicos, notas y herramientas de comunicación en línea. Además JPMorgan Chase organizaba a menudo cumbres y reuniones públicas comunitarias sobre temas de diversidad en todo el mundo.

*Mecanismos sólidos de rendición de cuentas.* Todos los gerentes tenían la responsabilidad de desarrollar y dirigir un plan de diversidad formal y de responder por sus logros. Cada ejecutivo de una unidad de negocios informaba los resultados alcanzados utilizando un “tablero de resultados de diversidad” que incluía resultados de encuestas, números de representación clave, metas y cifras de mejoras. Los consejos locales para la diversidad medían el progreso usando el mismo instrumento.

#### **Estudio de caso 3**

*Transco/National Grid, Reino Unido. Programa de Desarrollo de la Mujer y Programas para un Equilibrio Flexible entre Trabajo y Vida Personal. Finalista en la entrega del Premio a las Mujeres en Puestos No Directivos 2002 de Opportunity Now.*

**Descripción de la empresa:** Transco, renombrada como National Grid en octubre de 2005, es la propietaria y operadora del gasoducto nacional del Reino Unido. La empresa provee gas a casi 11 millones de consumidores, lo que cubre cerca de 82.000 millas de gasoducto, y conduce el servicio nacional de llamadas gratuitas de emergencias de gas. National Grid emplea una fuerza laboral de aproximadamente 13.800 personas, de las cuales el 17,4% son mujeres que trabajan mayormente a tiempo completo.

**Motivaciones:** Transco/National Grid lanzó el Programa de Igualdad de Oportunidades en un intento por ofrecer mejores perspectivas profesionales a las mujeres en una industria que ha estado tradicionalmente dominada por hombres (las mujeres por lo general eran empleadas en puestos administrativos de nivel inferior). La diversidad y la igualdad de oportunidades se consideran factores fundamentales para impulsar la competitividad y el rendimiento superior. Las metas del programa eran mejorar las perspectivas de carrera para las mujeres y aliviar la tensión entre vida familiar y laboral. Originalmente el concepto de diversidad se centraba más en la igualdad de oportunidades que en la diversidad. La política actual de la empresa, sin embargo, cubre tanto la equidad como la diversidad.

**Descripción de los programas:** Transco/National Grid lanzó el Programa de Igualdad de Oportunidades como parte de su motivación para lograr competitividad y un rendimiento superior. El programa incluía dos iniciativas clave destinadas a mejorar las condiciones de las mujeres dentro de la empresa.

*Programa de Desarrollo para la Mujer (WDP, por sus siglas en inglés).* Este programa fue diseñado para ayudar a las mujeres en puestos secretariales y administrativos a analizar sus ambiciones e identificar formas de desarrollar su potencial. El programa constó de cuatro talleres de un día de duración fuera del lugar de trabajo a lo largo de un período de cinco meses.

Cubría temas tales como la confianza personal, la firmeza personal y la comunicación, la formación de redes de contacto y habilidades para realizar presentaciones.

*Programa de Aprendizaje Personal de la Diversidad (DMP, por sus siglas en inglés).* Este programa se implementó para ayudar a las mujeres a romper el “techo de cristal”. El objetivo era aumentar la presencia de las mujeres en los niveles gerenciales y brindarles la oportunidad de fijarse metas de carrera profesional realistas aprovechando las habilidades y experiencias de los gerentes de la empresa. El programa de 12 meses de duración constaba de un taller de capacitación de un día para los aprendices y una sesión de dos días para los instructores, dictados por instructores externos contratados. Una característica importante del programa fue que los aprendices definían los objetivos de las relaciones de aprendizaje personal.

*Proceso justo de reclutamiento y selección.* Este programa se diseñó para garantizar que los reclutadores se comportaran equitativamente con todos los grupos. La empresa también reformó su proceso de reclutamiento y selección de estudiantes universitarios para lograr un rango éticamente variado de reclutados y parejo en cuanto a la cantidad de hombres y mujeres. En 2002, el 15% de los nuevos graduados contratados provenía de grupos minoritarios y un 30% eran mujeres. Transco/National Grid está trabajando para alentar a estudiantes con discapacidades a sumarse a la empresa.

**Impactos:** Una evaluación del programa revela sus impactos positivos tanto en el rendimiento individual de cada empleado como en la empresa en general. Por empezar, el 59% de los 200 participantes del programa WDP fueron ascendidos en los primeros dos años de la implementación del programa. Igualmente exitoso resultó el programa de aprendizaje personal, que mantuvo intactas 13 de las 17 relaciones del esquema piloto luego de seis meses. Varias aprendices mujeres decidieron mantener sus relaciones de aprendizaje personal aun después de haber al-

canzado un puesto gerencial. Si bien no puede afirmarse que los ascensos se debieron exclusivamente al programa de aprendizaje personal, efectivamente este parece haber desempeñado un papel importante para ayudar a las mujeres a progresar y obtener ascensos, mediante el desarrollo de atributos clave como el conocimiento y la confianza. Entre 1997 y 2002, la proporción de mujeres creció de un 3% a un 9,1% en puestos de la alta dirección, de un 11,4% a un 16,3% en los grupos gerenciales y profesionales, y de un 12,3% a un 15% en puestos de supervisión y en el área de jóvenes profesionales.

### **Instrumentos clave del éxito:**

*Un doble enfoque de “arriba hacia abajo” y de “abajo hacia arriba”.* El énfasis estuvo puesto en el compromiso tanto de los gerentes como de los empleados. Los beneficios del programa fueron alentados a nivel del directorio, al tiempo que las empleadas eran contactadas para estimular la demanda de abajo hacia arriba. Estas mujeres reforzaron el apoyo del directorio a través del patrocinio de conferencias y de convertirse en modelos para ser emulados por todas las divisiones de negocios.

*Medición constante de las brechas de ingresos.* Aunque la brecha de ingresos de la empresa era corta comparada con el promedio nacional, cada dos años se llevaba a cabo una auditoría de ingresos para garantizar que no se generaran desigualdades o desequilibrios en la estructura de salarios. La equidad relativa de los salarios de hombres y mujeres era razonable, con un cierto desequilibrio que se determinó como resultado de las diferencias de antigüedad y progreso en la carrera.

*Instrumentos y procedimientos sólidos de rendición de cuentas.* Se introdujeron medidas de rendición de cuentas para el director ejecutivo y el equipo ejecutivo mediante el informe anual de progreso. Además, los gerentes debían realizar reuniones individuales, anteriores y posteriores a las reuniones para analizar y registrar los objetivos de carrera de los empleados y los resultados de los programas.

**Estudio de caso 4**

*Eircom, Irlanda. Reconocida por Women and Equality Unit (Unidad de Mujeres y Equidad) del Reino Unido.*

**Descripción de la empresa:** Eircom es el proveedor de comunicaciones más grande de Irlanda.

**Motivaciones:** Los altos directivos de Eircom decidieron incorporar políticas que promovieran un equilibrio entre la vida laboral y familiar para aumentar la lealtad de los empleados, reducir las tasas de rotación del personal y disminuir la interrupción de las carreras de los empleados.

**Descripción del programa:** El programa consistía en una serie de políticas para equilibrar la vida laboral y personal, diseñadas para ayudar a los empleados a conciliar el trabajo con la vida familiar. Eircom estableció las siguientes alternativas laborales flexibles: a) arreglos de licencias fijados por ley y no fijados por ley; b) trabajo compartido, o división del trabajo de jornada completa en períodos semanales o diarios; c) partición del trabajo, mecanismo por el cual dos personas comparten las tareas de un mismo puesto; d) horarios flexibles, que permiten a empleados y empleadores acordar el tiempo que deben pasar en el trabajo; e) trabajo con jornada reducida; f) horas anualizadas, mecanismo por el cual las horas se contabilizan anualmente en lugar de semanalmente, lo que otorga al empleado una mayor flexibilidad en el uso de su tiempo, y g) trabajo a distancia, lo que permite al empleado trabajar desde su hogar. Además, Eircom lanzó un sitio de intranet para ofrecer apoyo en temas relacionados con la familia y el trabajo, y abrió guarderías infantiles en el lugar de trabajo.

**Impactos:** El programa logró mayores tasas de retención y un aumento de la productividad y la motivación de los empleados.



**Instrumentos clave del éxito:**

*Estrategia de comunicación eficaz.* Eircom creó un portal en línea dedicado a brindar información sobre horarios flexibles e iniciativas de equidad de género.

*Sistema eficaz de supervisión y evaluación.* Se evaluó la recepción popular y la eficacia del sitio web. Se incluyeron auditorías financieras en el proceso de evaluación.

*Enfoque participativo.* Para diseñar un programa adaptado a las necesidades de los empleados, Eircom desarrolló una “evaluación de necesidades laborales y personales” a fin de identificar las estrategias utilizadas por los empleados para manejar su vida profesional y personal.

**Estudio de caso 5**

*Danish Broadcasting Corporation, Dinamarca. “Women and New Technology Program” (Programa Mujeres y la Nueva Tecnología). Reconocida por Women and Equality Unit del Reino Unido.*

**Descripción de la empresa:** Danish Broadcasting Corporation es una empresa radiodifusora pública independiente que tiene dos canales de televisión y cuatro estaciones de radio; emplea a un total de 3.350 personas.

**Motivaciones:** En vista de las frecuentes innovaciones tecnológicas en el campo de la radiodifusión, Danish Broadcasting Corporation consideró importante actualizar las capacidades de sus empleados. El objetivo del programa era incrementar las habilidades técnicas de las mujeres para mejorar sus perspectivas de carrera profesional.

**Descripción de los programas:** *Women and New Technology* (KNYT) fue un programa de dos años financiado por el programa ATTAK de la Unión Europea, que tenía por fin reducir la segregación horizontal y vertical en la fuerza laboral. Su objetivo principal era enseñarles nuevas habilidades tecnológicas a las

mujeres para ayudarlas a conservar sus empleos y mejorar sus perspectivas de carrera.

**Impactos:** El programa KNYT ayudó con éxito a las mujeres a adquirir capacidades técnicas, experiencia en trabajos de proyectos y liderazgo de proyectos y habilidades de enseñanza. Las participantes parecieron también adquirir confianza y seguridad en sí mismas. Como resultado de los cursos de capacitación, varias mujeres de la empresa fueron ascendidas a puestos como líderes de proyectos, editoras de las páginas en la web y gerentes de unidades de educación y tecnología.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*La retroalimentación de las participantes del programa.* A los fines de considerar los intereses e inquietudes de las participantes en el diseño de futuros cursos, se les pidió a estas y a otras empleadas que completaran un cuestionario sobre el programa KNYT. También se instrumentó una estrategia de comunicación y se realizó una encuesta dirigida a los hombres de la empresa, que mostró que estos tenían una actitud positiva hacia el curso. Esto es importante ya que los programas de equidad a menudo generan reacciones negativas en los empleados hombres que sienten que estos proyectos favorecen a las mujeres a expensas de ellos. Esto puede aislar los programas y disminuir las probabilidades de éxito.

*Participación de la dirección en los niveles más altos.* Los altos directivos desempeñaron un papel activo en la conceptualización del programa. Su compromiso sirvió para proveer los medios necesarios y las medidas para lograr las metas del programa.

#### **Estudio de caso 6**

*American Express, Australia. EOWA Leading Organization for the Advancement of Women 2003 (Organización líder para el progreso de las mujeres de EOWA, 2003). Ganadora del Premio Catalyst 2001.*

**Descripción de la empresa:** Con cerca de 89.000 empleados en todo el mundo, American Express es una empresa de servicios diversificados de viajes y financieros. Fundada en 1850, es la agencia de viajes más grande del mundo y provee servicios bancarios a individuos, clientes minoristas, sociedades e instituciones financieras en más de 200 países. American Express ha operado en Australia desde 1954.

**Motivaciones:** La necesidad constante de la empresa de contar con una reserva de dirigentes responsables para el crecimiento del negocio llevó a introducir un programa de equidad de género, cuyas metas eran retener talentos, lograr el progreso profesional de las mujeres y reflejar la diversidad de los consumidores. Los objetivos específicos del programa eran ascender a las mujeres a puestos gerenciales y garantizar la equidad de los ingresos.

#### **Descripción de los programas:**

*Actividades de aprendizaje personal y formación de redes de contactos.* El programa de aprendizaje personal de American Express está diseñado para 20 gerentes de rango medio que exhiben un gran desempeño, de los cuales el 50% son mujeres. Además, se creó una red para las mujeres graduadas del programa para facilitar el flujo de información entre mujeres con gran potencial profesional. Asimismo, existen redes de empleados destinadas a brindar ayuda a varios grupos de trabajadores, que incluyen redes para la raza y la etnia, y por cuestiones de género, edad, orientación sexual, discapacidad y religión.

*Capacitación en los valores de trabajo centrales.* Cada empleado de American Express debe asistir a un taller sobre diversidad y desarrollo de liderazgo en su primer día de trabajo. El programa también incluye información sobre normas de acoso sexual.

*Implementación de una metodología de estándares de reclutamiento.* Se desarrolló una metodología centrada en la transparencia y el mérito para el personal de recursos humanos.

*Evaluaciones de desempeño.* Los empleados son evaluados tres o cuatro veces al año. Las revisiones de talentos y la planificación de sucesiones son frecuentes y se centran en identificar a sucesores para puestos ejecutivos.

*El modelo de competencias.* Esta herramienta de autococonocimiento está diseñada para capacitar a los gerentes en cómo medir el comportamiento personal y asistirlos a modificar cualquier práctica del pasado no advertida que pueda haber atentado contra la diversidad. La herramienta establece expectativas claras y enseña a los gerentes elementos clave del liderazgo, incluida la diversidad.

*Iniciativas de apoyo a la vida laboral y familiar.* Estas iniciativas comprenden arreglos laborales flexibles para todos los empleados de todos los niveles.

**Impactos:** El compromiso de American Express con el desarrollo de los líderes y los empleados en la última década produjo el avance profesional de las mujeres dentro de la empresa. Entre 1990 y 2000, el porcentaje de mujeres gerentes de rango medio aumentó del 35% al 47%, y el de mujeres en la alta dirección subió del 19 al 31%.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*El uso del liderazgo.* American Express creó un consejo de la diversidad, compuesto por miembros ejecutivos de todas las unidades de negocios para que se reunieran trimestralmente y trataran el tema del progreso de la empresa hacia las metas fijadas de diversidad. Se crearon también equipos para la diversidad en cada unidad de negocios. La mitad de los aumentos salariales y primas de mérito de los empleados se basa en el liderazgo que estos han demostrado respecto de temas de diversidad e igualdad de oportunidades.

*Mecanismos estrictos de supervisión.* Los mecanismos de supervisión del programa incluían la encuesta anual de empleados, el método principal de American Express para medir la sa-

tisfacción de los empleados en 12 áreas clave. Las respuestas de la encuesta anual de empleados fueron analizadas por género y etnia para identificar vacíos en la satisfacción de los empleados; un vacío de tres puntos porcentuales era considerado significativo. Los resultados totales de la encuesta en general se publicaron en todo el mundo.

Los resultados representan el 12,5% del aumento salarial y la prima de mérito de un gerente, y los líderes de unidades de negocios deben resolver cualquier baja en los resultados de desempeño. Como regla general, los gerentes se califican en función del rendimiento de sus unidades y de su capacidad de valorar e integrar la diversidad, contribuir al desarrollo profesional de sus empleados y manejar el cambio. Los informes sobre los nuevos contratados son analizados y enviados a los presidentes de las unidades de negocios y al director ejecutivo.

*Una estrategia de comunicación eficaz.* La dirección comunica las nuevas iniciativas, prioridades y reconocimientos especiales a los empleados a través de varios canales: memos internos, la pizarra del boletín electrónico de la empresa, la intranet y la memoria anual. Además de esto, el director ejecutivo y los líderes de las unidades de negocios celebran reuniones públicas comunitarias trimestrales. El director ejecutivo distribuye los resultados de la encuesta anual de empleados a todos los empleados de todo el mundo. Por último, se emiten regularmente actualizaciones provisionales sobre iniciativas específicas y sobre las fortalezas y debilidades de la empresa. Los gerentes adaptan los resultados de las unidades a sus empleados.

### **Estudio de caso 7**

*Uniting Health Care. Australia. EOWA Employer of Choice for Women* (Empleador preferido de las mujeres, EOWA).

**Descripción de la empresa:** Uniting Health Care (UHC) es una organización sin fines de lucro cuya propietaria es Uniting Church of Australia. Con un total de 3.200 empleados, la em-

presa contribuye significativamente a la prestación de salud del país, y trata alrededor de 100.000 personas cada año.

**Motivaciones:** La organización se enorgullece de desafiar la concepción de que como las mujeres dominan la industria del cuidado de la salud y la organización misma, no hay necesidad de ninguna estrategia proactiva que estimule su progreso profesional. Por esta razón, en 2001 UHC puso en práctica un programa de diversidad con la finalidad de mejorar las condiciones de las empleadas en áreas específicas que lo requerían con mayor urgencia.

#### **Descripción de los programas:**

*Capacitación de los gerentes.* Se instrumentó un programa de capacitación sobre diversidad para todos los gerentes.

*Formación del puesto de contacto para asistir en cuestiones delicadas.* El programa establecía la incorporación de funcionarios de contacto capacitados en discriminación y acoso sexual. La tarea principal del funcionario de contacto es oficiar de fuente local de información sobre discriminación y acoso sexual para los empleados.

*Arreglos laborales flexibles.* A fin de conciliar el trabajo con la vida familiar, UHC garantizó una licencia por maternidad con goce de sueldo de seis semanas a todo el personal e introdujo la posibilidad de prorrogar el período de licencia con goce de medio sueldo, entre otras iniciativas.

*Procesos transparentes de reclutamiento y ascenso.* Para mejorar las condiciones de trabajo de las mujeres en toda la empresa, UHC creó políticas en las áreas de: a) reclutamiento y selección; b) ascenso, traslado y terminación, y c) capacitación y desarrollo.

**Impactos:** Un año después de que el programa fuera instrumentado, la tasa de mujeres en puestos de la alta dirección aumentó del 56% al 67%. Además, en el ejercicio fiscal 2001/02 se pre-

senció un incremento significativo de la representación de las mujeres en áreas tradicionalmente ocupadas por hombres, del 4% al 9%.

### **Instrumentos clave del éxito:**

*Una intensa campaña de concientización.* Esto se tradujo en: a) el desarrollo y la promoción de una declaración de diversidad; b) la creación de un grupo de referencia sobre diversidad, diseñado para servir de conducto a través del cual cada lugar pudiera difundir información relevante y de punto de contacto central, y c) la publicación de una encuesta anual sobre diversidad.

*Retroalimentación de los empleados.* Las inquietudes de los empleados fueron recogidas en la encuesta anual sobre diversidad y analizadas a nivel de la alta dirección. Cada encuesta originaba un plan de acción. Además, se organizaba un foro para gerentes generales todos los años a fin de analizar cuestiones importantes asociadas a la diversidad. Por último, el progreso realizado y cualquier problema relacionado con la diversidad se informaban regularmente al directorio.

### **Estudio de caso 8**

*Marriott International, Inc., Estados Unidos. Iniciativa “Women’s Leadership” (Liderazgo Femenino). Ganadora del Premio Catalyst 2002.*

**Descripción de la empresa:** Marriott International Inc. es una de las empresas de hotelería líderes del mundo, con más de 2.600 propiedades en Estados Unidos y en otros 65 países y territorios. La sede principal está ubicada en Washington, D.C., y la empresa tiene aproximadamente 128.000 empleados.

**Motivaciones:** La iniciativa *Women’s Leadership* es un esfuerzo a nivel de toda la empresa para reclutar, retener, desarrollar y promover talentos de liderazgo dentro de la empresa. Los objetivos de la iniciativa son: a) aumentar la presencia de las

mujeres en los niveles más altos de dirección y toma de decisiones; b) mejorar el proceso de desarrollo profesional de las mujeres; c) capacitar a la alta dirección para garantizar el progreso femenino, y d) aprovechar a las líderes femeninas actuales para que impulsen el éxito de la organización.

#### **Descripción de los programas:**

*Desarrollo profesional.* El programa comprende iniciativas de formación de la carrera profesional, desarrollo de habilidades y liderazgo, con énfasis en las mujeres de cargos altos superiores. Esta capacitación está diseñada para desarrollar, apoyar y mejorar las habilidades y oportunidades de liderazgo de los líderes actuales y futuros de Marriott. El programa también promueve el aprendizaje personal, la orientación vocacional y las oportunidades de generación de contactos de las colaboradoras mujeres.

*Conciliación entre trabajo y familia.* El programa también ofrece descuentos en guardería infantil en el lugar de trabajo, asistencia a empleados y una cuenta de gastos para cuidado familiar. Propone arreglos laborales flexibles y alternativos, como así también programas que mejoren la habilidad de las empleadas para equilibrar las responsabilidades personales con las profesionales.

**Impactos:** La representación de las mujeres en los puestos ejecutivos en Marriott subió de un 10,5% en 1998 a un 17,3% en 2001. Además, el número de gerentes generales mujeres subió a más del doble, pasando de 17 en 1998 a 43 en 2001.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*Incentivos para los gerentes.* Marriott incorporó un componente de diversidad en las primas de fin de año de casi 1.750 gerentes. Una parte de la prima se basaba en el logro de objetivos relacionados con la representación de minorías étnicas y de mujeres en la dirección. El resultado se revisaba anualmente para determinar las primas.



*Compromiso en el nivel más alto.* Los resultados del programa sobre el porcentaje de mujeres en cargos altos se entregaban al directorio de Marriott dos veces al año.

*Una estrategia eficaz de comunicación.* La estrategia de comunicación del programa incluía discursos, material escrito, reuniones y propuestas personalizadas.

### **Estudio de caso 9**

*General Mills, Inc., Estados Unidos.* “*Women in Leadership: The Power to Build the Future*” (Mujeres en puestos de liderazgo: el poder de construir el futuro). *Ganadora del Premio Catalyst 2001.*

**Descripción de la empresa:** General Mills es una empresa de alimentos para consumo que comercializa marcas nacionales e internacionales de cereales, postres, yogures y tentempiés, entre otros productos. Ubicada en Miniápolis, la empresa emplea a 11.000 personas y llega a mercados en más de 100 países.

**Motivaciones:** Tras reconocer la necesidad de su fuerza laboral de reflejar mejor la creciente diversidad de sus consumidores, General Mills creó el programa *Women in Leadership*. La visión de la alta dirección es que una fuerza de trabajo variada brinda aportes valiosos sobre el desarrollo de productos y las estrategias de marketing para los productos de consumo, al tiempo que le permite a la empresa ser más creativa y adaptable que sus competidores. El propósito del programa *Women in Leadership* es crear oportunidades de progreso laboral para las mujeres, en particular para aquellas en puestos directivos altos.

### **Descripción de los programas:**

*Actividades de formación de redes de contacto y aprendizaje personal.* Como parte de sus actividades de formación de redes de contacto, la empresa organizó el *Women’s Forum Offsite* (foro anual de mujeres fuera del lugar de trabajo), una reunión

entre mujeres y la más alta dirigencia de la empresa. Este evento de formación de redes de contacto les permitió a las mujeres mejorar sus oportunidades y su entorno de trabajo. General Mills también comenzó a ofrecer relaciones de aprendizaje personal con los ejecutivos líderes de otras empresas a 100 mujeres elegidas por su gran potencial.

*Un programa de progreso profesional.* Se pidió al director ejecutivo y a la alta dirección que realizaran revisiones trimestrales de los planes de desarrollo para garantizar oportunidades de ascenso a las mujeres talentosas. Además, la empresa lanzó la planificación de desarrollo individual (IDP, por sus siglas en inglés). El objetivo de la IDP es que los empleados analicen con sus gerentes sus fortalezas, necesidades de desarrollo y objetivos de carrera para desarrollar conjuntamente un plan de acción con miras a mejorar los conocimientos y las habilidades profesionales.

*Un sistema de supervisión para los procesos de contratación y ascenso.* Con un énfasis especial en las mujeres y los afroamericanos, este sistema traza las metas específicas y los planes de acción para el progreso laboral.

**Impactos:** La representación de las mujeres en la alta dirección (funcionarios y directores) aumentó de un 16% en 1993 a un 27% en 2000.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*Mecanismos sólidos de rendición de cuentas para medir los resultados.* La dirigencia y los gerentes tuvieron a su cargo la implementación de las recomendaciones del foro de mujeres y la tarea de responder a las inquietudes surgidas en la encuesta anual y en las sesiones de la IDP. El presidente y director ejecutivo de General Mills y el director del departamento de diversidad supervisaron el avance logrado por toda la plana directiva. Para maximizar el impacto del programa, los gerentes que cumplieran con las metas de diversidad recibían una retribución financiera.

*Estrategia de comunicación eficiente.* La comunicación fue un componente clave del programa. Hubo un constante diálogo entre el foro de mujeres y los niveles directivos más altos, en particular a través del Women's Forum Offsite. Además, se promovieron la diversidad y oportunidades para mujeres en el boletín trimestral de noticias sobre diversidad, la intranet, las sesiones de capacitación de gerentes y empleados. Y el programa fue el tópico de almuerzos, eventos para generar redes de contactos y el diálogo constante con los empleados.

*Una evaluación sistemática del programa y la realimentación.* El progreso de las metas de diversidad fue evaluado durante las reuniones regulares de la IDP y medido en la encuesta anual, diseñada para evaluar la satisfacción de los empleados y cualquier discrepancia persistente entre hombres y mujeres.

### **Estudio de caso 10**

*Accenture International (Estados Unidos, Europa Occidental, Japón). Ganadora del Premio Catalyst 2003.*

**Descripción de la empresa:** Accenture es una empresa multinacional de consultoría, servicios tecnológicos y tercerización. Su objetivo es ayudar a sus clientes a convertirse en empresas y gobiernos de gran rendimiento, asistiéndolos en su planificación estratégica y las actividades diarias. Accenture tiene más de 180.000 empleados repartidos en 48 países.

**Motivaciones:** Accenture es la expresión clara de que una fuerza de trabajo variada ofrece beneficios invaluable: aumenta la capacidad creativa e innovadora de la empresa, incrementa su productividad, alienta un compromiso más sólido de los empleados y mejora su reputación satisfaciendo las expectativas de los clientes respecto de temas asociados al género y a la diversidad. Para lograr este objetivo de diversidad, Accenture ha puesto en marcha prácticas de equidad de género para asistir a los empleados a lograr sus propias aspiraciones profesionales.

**Descripción de los programas:**

*Un intento proactivo de atraer a las mujeres de la organización.* Para atraer a las candidatas femeninas más talentosas, la empresa estableció relaciones sólidas con universidades e institutos, desarrollando y dictando cursos, haciendo presentaciones, participando de paneles de debate y creando campañas de reclutamiento destinadas a las ciudades universitarias. Además, la empresa realizó grandes esfuerzos para estar a la vanguardia de las tendencias que afectan la vida laboral de las mujeres participando en foros y eventos y trazando perfiles de altas ejecutivas en los medios y en su sitio web.

*Conciliación de la vida laboral con la familiar.* El programa de Accenture también incluía oportunidades para una agenda laboral flexible, tales como trabajo de jornada reducida o arreglos para trabajar desde el hogar. Estas medidas se convirtieron en un factor importante para retener y ascender a las mujeres.

*Educación.* El programa establecía oportunidades de aprendizaje continuado mediante la capacitación formal o experiencias en el trabajo.

*La promoción de las mujeres en funciones de liderazgo.* Las herramientas para empujar a las mujeres hacia posiciones de liderazgo incluían servicios de orientación vocacional y un modelo de progresión visible de carrera, que divulgaba información sobre cómo avanzar dentro de la empresa.

**Impactos:** En términos generales, Accenture aumentó la representación de las mujeres en los cargos superiores. En 2002, las mujeres conformaban el 17% del grupo dirigente superior. El porcentaje de socias mujeres aumentó a nivel global de 5,8% en 1994 a 10% en 2002. Asimismo, en 2002 las mujeres representaban el 14,1% de las promociones a socios y el 19% de las promociones a socios en Estados Unidos. Las mujeres representaban el 41,3% de las promociones en Estados Unidos en 2001, en comparación con el 31,3% en 1994.

**Instrumentos clave del éxito:**

*Un enfoque global y local.* Un elemento esencial que contribuyó al éxito del programa fue la combinación de una dirección, visión y coordinación global del director ejecutivo y la alta gerencia con un enfoque local. En otras palabras, cada sede de un país adaptaba las características esenciales del programa a sus necesidades.

*La integración de la iniciativa en la estrategia de negocios.* El objetivo de la diversidad en el trabajo se convirtió oficialmente en la prioridad estratégica de Accenture.

*Incentivos para los promotores de la diversidad.* Los gerentes que promovían la diversidad en su lugar de trabajo pasaron a ser candidatos del nuevo premio *People Developer* (desarrollador de personas).

*Liderazgo comprometido de los altos ejecutivos de nivel superior.* El programa fue patrocinado y dirigido por directores principales, entre ellos el director ejecutivo y el jefe de recursos humanos.

*Una estrategia de comunicación eficaz.* Esto aseguró que todos los empleados tomaran conciencia del programa. La estrategia comprendía muchos elementos, pero la herramienta de comunicación más importante fue la página de la empresa en la intranet, en donde los empleados podían acceder a información sobre actividades internacionales y locales de mujeres y al boletín informativo.

*La existencia de un sistema eficiente de rendición de cuentas.* Este sistema incluía muchas herramientas. Primero, los presidentes de cada uno de los 12 consejos geográficos eran responsables por el progreso en sus áreas. Esto implicaba un desglose detallado de la cantidad de empleados, reclutamiento, agotamiento, rendimiento, tasas cobrables y promociones de socios asociados por género. Los resultados eran luego presentados trimestralmente en reuniones de la plana directiva y del directorio. En segundo lugar, se puso en práctica un sistema de anotadores de rendición de cuentas que medían el porcentaje de

mujeres en niveles de altos directivos, socios asociados y socios, en cada unidad geográfica. En tercer lugar, los gerentes eran evaluados mediante una encuesta de liderazgo global, que no solamente mostraba su capacidad para integrar la diversidad sino que también les brindaba retroalimentación para mejorar el programa y su ejecución. Además, los socios actuales y potenciales también eran evaluados según su capacidad para promover la diversidad. Por último, Accenture instituyó una encuesta anual global de personas para medir el éxito de la iniciativa en general desde la perspectiva de los empleados.

## **Estudios de casos de América Latina**

### **Estudio de caso 11**

*Santander Santiago, Chile. Ganadora del primer premio a la innovación para madres que trabajan, otorgado por la Fundación Chile Unido (2004). Reconocida entre las 25 mejores empresas para trabajar en Chile por el Instituto Great Place to Work (2004) y entre las 10 más admiradas en Chile por La Segunda y Adimark.*

**Descripción de la empresa:** Fundada en 1977, Santander Santiago se ha convertido en la empresa líder de servicios financieros de Chile, con 1,7 millones de clientes y 341 oficinas en todo el país. Actualmente emplea a 7.899 personas.

**Motivaciones:** Santander Santiago ha instrumentado programas de responsabilidad social con base en principios de ascenso en función del mérito, el desarrollo profesional y la conciliación de la vida laboral con la familiar. Las metas de estos programas son promover el compromiso de los empleados, clientes, proveedores y la comunidad.

### **Descripción de los programas:**

*Educación y capacitación.* Se ofrecen oportunidades a todos los empleados para que desarrollen sus talentos profesionales,

entre estas: a) un programa de capacitación para empleados que trabajan en áreas comerciales del banco; b) programas y acuerdos con universidades locales para mejorar las capacidades y habilidades de los empleados; c) programa de estudios de grado dentro de la empresa o cursos universitarios exclusivos; d) becas para capacitación y para estudios de posgrado a través de un plan financiado conjuntamente con el empleado; e) movilidad internacional para permitirles a los ejecutivos trabajar en el exterior o en otro puesto dentro de la misma región; f) plan de futuros gerentes, un programa para ayudar a los empleados a obtener conocimientos y experiencia en el exterior como preparación para una carrera profesional a nivel internacional, y g) pasantías internacionales para intercambiar experiencias, conocimiento y oportunidades de negocios en las Américas.

*Oportunidades de ascenso.* Los métodos de ascenso del personal incluyen: a) una política de reclutamiento interno según la cual se invita a los actuales empleados a postularse para puestos vacantes; b) una ceremonia de celebración del ascenso de empleados cada tres meses; c) ascenso y primas basadas en las evaluaciones de desempeño, y d) programas de reconocimiento social para distinguir el desempeño sobresaliente de individuos elegidos mediante el voto de sus colegas y supervisores.

*Conciliación entre la vida laboral y familiar.* Los programas para que los empleados puedan conciliar su vida laboral con la familiar consisten en: a) horarios flexibles, lo que les permite a los trabajadores beneficiarse de un horario de trabajo conveniente acordado con sus supervisores; b) el “súper viernes”, que les da a los empleados la posibilidad de elegir uno de entre tres horarios laborales para los viernes; c) *bring your child to work day*, que invita a los empleados a compartir un día de trabajo con sus hijos; d) jornadas de trabajo reducidas antes y después del parto, gracias a las cuales las madres pueden gozar de horarios de trabajo especiales tanto antes como después de dar a luz; e) disposiciones especiales de cuidado de niños, que les permite a las madres contar con el cuidado de sus hijos en su propia casa

si estos tienen algún problema grave de salud; f) compensación por las noches pasadas fuera del hogar, para los empleados que pasan 90 o más noches lejos de su casa por razones de trabajo; g) licencia por paternidad, que otorga a los padres tres días luego del nacimiento de su hijo, y h) jornadas laborales de medio día, que se ofrecen a las personas que están teniendo alguna dificultad con su horario de trabajo (madres, estudiantes, por ejemplo), por un mínimo de dos meses y un máximo de un año.

*Actividades de desarrollo personal.* Estas iniciativas incluían: a) el programa de orientación para empleados, para asistirlos a resolver problemas personales; b) vacaciones adicionales para premiar un desempeño sobresaliente, que permite a los empleados de buen desempeño contar con dos días más de vacaciones entre julio y septiembre, y c) reuniones para tratar temas de interés para los empleados, como la familia, el desarrollo personal, la salud y las relaciones interpersonales.

**Impactos:** Los costos del programa fueron mínimos, la mayoría asociados al gerenciamiento del programa, la campaña de difusión interna y el desarrollo de las aplicaciones para la intranet. Pero el programa produjo muchos beneficios, tales como un aumento neto de la productividad de los empleados, una mejor atmósfera de trabajo y varios ascensos en 2003 y 2004. De acuerdo con las respuestas a los cuestionarios, los empleados se mostraron muy satisfechos con los programas. Hoy en día la fuerza laboral de Santander Santiago Chile tiene un 44% de mujeres, de las cuales el 17% ocupa puestos en la alta dirección. Además, la empresa es el primer banco de Chile que tiene a una integrante mujer en su directorio.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

*Una estrategia eficiente de “comunicación en cascada”.* La transparencia fue esencial para la relación de Santander Santiago con sus empleados. Esto queda demostrado por la extensa comunicación interna, que incluye reuniones de directorio en la re-



gión para la alta dirección y el personal de la región, reuniones mensuales en las cuales los supervisores comparten información con sus equipos, y reuniones departamentales en las cuales los dirigentes de los departamentos explican los puntos principales que se debaten en los comités de dirección y los problemas específicos de cada departamento.

*Una estrategia de difusión interna eficiente.* La herramienta más importante de la estrategia de difusión fue la intranet, que brindaba a los empleados novedades empresariales, información financiera y comercial e información sobre beneficios, temas de recursos humanos y capacitación. En general, el sitio de la intranet recibió más de 500.000 visitas semanales, con un promedio de tres visitas por hora por empleado. Otros instrumentos incluían un video informativo mensual dirigido a las oficinas comerciales y una revista interna para todos los empleados.

*Un sistema de supervisión y evaluación.* El sistema de evaluación incluyó encuestas por correo y telefónicas, grupos de estudio y retroalimentación de los empleados. El departamento de recursos humanos también ideó un ciclo de retroalimentación de evaluación para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo. Las evaluaciones del clima laboral medían las percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo, mientras que las evaluaciones de desempeño incluían una revisión formal del desempeño del empleado sobre la base de los objetivos propuestos.

## **Estudio de caso 12**

*Asociación Chilena de Seguridad, Chile. Ganadora del primer premio por el reconocimiento a la innovación otorgado por la Fundación Chile Unido (2004), que la reconoce como una de las mejores empresas para las madres que trabajan.*

**Descripción de la empresa:** Creada en 1958, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) es una mutual de seguros que administra riesgos de seguridad social asociados a accidentes y enfermeda-

des de trabajo (Ley 16.744). ACHS tiene 3.616 empleados que trabajan en 132 centros distribuidos en todo el país.

**Motivaciones:** ACHS identificó muchos incentivos para implementar prácticas de equidad de género y diversidad y programas de beneficios. Estos incluían: a) la misión de la empresa de mejorar la salud y la seguridad de sus empleados; b) el compromiso con los principios de responsabilidad social empresarial y los valores institucionales que apoyan el respeto mutuo y el cuidado de la familia como bases de la sociedad; c) el deseo de mejorar la imagen pública de la empresa a través de los reconocimientos de la Fundación Chile Unido y otras organizaciones similares, y d) el deseo de generar más aumentos en la productividad y capacidades para competir mejor con otras empresas. En general, las metas del programa eran promover el progreso profesional de las mujeres y lograr que los empleados conciliaran el trabajo con la familia.

#### **Descripción de los programas:**

*Procesos transparentes de ascenso y reclutamiento.* Estas prácticas consistían en: a) fijar la remuneración promedio a nivel del mercado de acuerdo con el puesto (el ingreso anual promedio es de alrededor de US\$12.000, e incluye el salario básico y los pagos por llamadas de servicio, turnos nocturnos especiales, incentivos y duración en el cargo); b) un sistema de ascensos y aumentos de salario en función de las habilidades asociadas a la estrategia de la empresa, y c) un sistema de reclutamiento y selección basado en una política de no discriminación de raza, color, género, edad, estado civil, afiliación sindical, religión, opinión pública u origen nacional o social.

*Un plan social anual.* Este plan fue elaborado en base a los resultados de la encuesta anual de equilibrio social interno y diseñado para mejorar la calidad de la vida laboral.

*Educación.* Se ofreció capacitación anual a casi el 90% del personal, del cual el 48% son mujeres.

*Prácticas para conciliar el trabajo con la familia.* Estas consistían en: a) programas para apoyar el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, que incluían horarios flexibles; b) permisos administrativos; c) actividades deportivas, recreativas y culturales; d) servicios de cuidado de niños (salas para dormir la siesta, jardín de infantes, campamentos de verano e invierno); e) refrigerios para madres embarazadas y en etapa de lactancia; f) beneficios médicos y odontológicos, y g) programas de orientación para hijos de empleados próximos a graduarse de la escuela secundaria.

*Actividades de desarrollo personal.* Estas actividades consistían en: a) ferias para mejorar el acceso a la compra de una vivienda; b) préstamos para fines educativos; c) un programa de consultoría para empleados; d) un programa para prevenir la adicción al alcohol, a la nicotina y a las drogas, y e) un programa de salud preventiva para los empleados, sus cónyuges e hijos.

**Impactos:** Aunque la empresa todavía debe realizar su propio estudio sobre los costos de los programas, un informe efectuado por la Facultad de Negocios de la Universidad Católica de Chile en 2003 concluyó que los costos por empleado por mes rondaron los US\$12. El estudio también informaba que los programas produjeron grandes beneficios. En general, el compromiso de los empleados con la empresa aumentó, hubo una clara reducción de los costos de reclutamiento y las tasas de rotación del personal y un incremento de 13,9% en el promedio de productividad anual en comparación con los resultados operativos de los cinco años anteriores (Pautassi y otras, 2003), lo que representó la productividad más alta por empleado en el sistema de seguros mutuales de Chile. SERNAM calculó un saldo neto mensual positivo de cerca de US\$2 por mes por empleado por la implementación de las políticas de conciliación entre trabajo y familia. La opinión de los empleados respecto del programa fue satisfactoria ya que ayudó a mejorar el equilibrio entre la familia y el trabajo, e insufló una sensación de respeto y orgullo

por la empresa. Actualmente las mujeres representan el 49% de los 3.616 empleados de ACHS. El 33% de ellas ocupa puestos secretariales y administrativos, el 33% realiza trabajos operativos, el 29% trabaja en niveles técnicos y profesionales y el 5% ocupa puestos directivos altos.

### **Instrumentos clave del éxito:**

*Una estrategia de comunicación interna eficiente.* La estrategia de comunicación incluyó los siguientes elementos: publicaciones mensuales, un diario electrónico, información compartida en la intranet corporativa, una revista bianual para distribución interna, quioscos PERSONET para empleados que no cuentan con una computadora personal para realizar sus funciones, notas y circulares. Todas estas herramientas de comunicación fueron diseñadas para informar a los empleados sobre los procedimientos, normas, beneficios y resultados que se deciden en las reuniones nacionales de altos directivos.

*Un sistema interactivo y participativo que permite contar con retroalimentación de los empleados.* La herramienta principal para incorporar la opinión de los empleados fue la encuesta de equilibrio social interno que mide la satisfacción en el empleo, que sirvió de entrada para la confección del plan social anual de ACHS. Los empleados respondían a la encuesta de manera anónima y voluntaria. La encuesta consistía en preguntas sobre 19 temas.<sup>10</sup> A través de ella, los empleados priorizaban las áreas que requerían mejorarse durante el año siguiente. La

---

<sup>10</sup>Estos temas tenían que ver con la satisfacción en el empleo, la seguridad del empleo, el sistema de remuneraciones, la capacitación y el desarrollo, el reconocimiento en base al mérito, la imagen institucional, las relaciones interpersonales, la libertad de expresión, el sistema de ascensos, los beneficios de salud, la comunicación y la integridad, la calidad de la organización, las condiciones físicas y ambientales, los fondos de compensación, la prevención de accidentes laborales, el reconocimiento para el ascenso en el trabajo, los préstamos institucionales, las actividades extracurriculares y el liderazgo.

dirección centró su atención en las áreas identificadas para desarrollar en el plan social anual de ACHS. Todos los empleados podían participar en el diseño del plan, el cual era revisado por especialistas técnicos del departamento de personal, relaciones laborales y gestión de bienestar.

*Un sistema de supervisión y evaluación.* La oficina ejecutiva supervisó la ejecución del plan social anual mediante informes periódicos. Además, los directivos supervisaban las prioridades de cada departamento y cómo los planes eran ejecutados para mejorar la calidad de la vida laboral. Las prácticas de equidad de género de la empresa estaban dirigidas a todos los empleados. Los actores involucrados en la implementación eran el comité de calidad y el comité de equilibrio social de cada departamento. Todos los comités estaban compuestos por empleados de todos los niveles. Los directivos regionales y de área también participaron. La gerencia de personal y bienestar tuvo a cargo la supervisión nacional de los programas. Las reuniones de los gerentes con sus equipos respectivos también se usaron para supervisar y evaluar la implementación del programa. Adicionalmente, se implementó una política de puertas abiertas para permitir a los empleados solicitar reuniones con el departamento de personal, de relaciones laborales y de bienestar, con otros gerentes o con la oficina ejecutiva.

### **Estudio de caso 13**

*Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, Colombia.*

**Descripción de la empresa:** La Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (Asocolflores) es una entidad comercial sin fines de lucro que promueve tanto la industria de las flores colombiana en los mercados internacionales como el desarrollo de los cultivos de flores en Colombia, y se interesa por la investigación científica, el transporte, la protección del medio ambiente y el bienestar de los empleados. Asocolflores también representa a los cultivadores de flores colombianos. Con una base de alrede-

dor de 94.000 empleados, la empresa representa más del 70% del total de las exportaciones de flores.

**Motivaciones:** La implementación de los programas de beneficios de Asocolflores estuvo motivada por la creencia de que una empresa socialmente responsable genera mayor productividad y satisfacción del personal. Las metas de los programas eran promover el desarrollo tanto profesional como personal.

### **Descripción de los programas:**

*Actividades para promover el desarrollo profesional.* La promoción del desarrollo profesional de Asocolflores consistió en: a) cursos de floricultura dirigidos al personal de los niveles administrativos, técnicos, de supervisión y operativos, y b) programas de alfabetización para incentivar a los empleados a comenzar o a retomar su educación de nivel elemental o primario. Casi el 1% de los empleados era analfabeto, el 14,6% no había terminado la escuela primaria, el 52,7% sólo había completado la escuela primaria, el 21,8% había completado la escuela secundaria, el 7,8% poseía un título técnico o universitario, y el 2,4% se clasificaba en otra categoría.

*Actividades para promover el desarrollo personal.* Estas consistían en: a) un programa institucional de vivienda para que los empleados pudieran encontrar su propia vivienda, con la meta de otorgar 22.000 soluciones de vivienda durante cinco años; b) apoyo para iniciativas de bienestar social, festivales folclóricos y otras actividades de desarrollo social realizadas en las ciudades en las cuales se cultivaban las flores; c) programas de recreación, como olimpiadas y encuentros culturales para alentar la competitividad y la creatividad de los empleados en un entorno saludable; d) venta de paquetes y suministros escolares a precios bajos para los empleados con hijos en edad escolar; e) programas de atención preventiva para los hijos de empleados (recién nacidos hasta los siete años), y f) programas de medicina preventiva para promover la salud laboral, la higiene industrial

y la seguridad, y comités de salud y bienestar ocupacional. Los programas iban dirigidos a todos los empleados.

**Impactos:** Infortunadamente, Asocolflores no dio detalles sobre los impactos del programa. Hasta el momento, las mujeres representan el 64% de la fuerza laboral.

**Instrumentos clave del éxito:**

*Herramientas de supervisión y evaluación.* Las herramientas fueron diseñadas para dar seguimiento y evaluar la implementación del programa. El método de evaluación se basó en las auditorías que utilizan metodología con certificado de calidad ISO 1900. Esto confirmó el cumplimiento de Asocolflores con las normas internacionales. Las categorías de evaluación y auditoría eran tres, a saber: a) estrategia de emulación, es decir, auditoría basada en metodología internacional; b) evaluación de la estrategia mediante talleres, visitas a la empresa, visitas de campo, apoyo al sistema de gestión y otras áreas críticas, y c) la estrategia del sistema de información.

**Estudio de caso 14**

*FERSOL Indústria e Comércio S.A., Brasil. Reconocida como una de las mejores empresas en donde las mujeres pueden trabajar en Brasil por el Instituto Great Place to Work (2003).*

**Descripción de la empresa:** Desde su creación en 1975, FERSOL Indústria e Comércio S.A. se ha especializado en la producción de químicos utilizados como pesticidas, fertilizantes y productos para uso veterinario. La empresa es reconocida por desarrollar productos tecnológicos innovadores que son seguros tanto para las personas como para el medio ambiente.

**Motivaciones:** FERSOL busca alentar la integración de los empleados y colaboradores como base para la construcción de una sociedad más justa y unida. La implementación de programas

de equidad de género estuvo motivada por el deseo de mejorar su imagen pública mediante la certificación de calidad ISO 8000 y de aumentar la satisfacción del personal, lo que a su vez mejora la productividad de los empleados y produce una mayor competitividad y mejor calidad de la producción.

### **Descripción de los programas:**

*Capacitación en educación básica.* El componente educativo incluía clases sobre cinco asignaturas básicas (portugués, matemática, ciencias naturales, historia y geografía) y la organización de debates y seminarios sobre problemas actuales.

*Actividades para promover el desarrollo personal.* Estas incluían: a) cuidado de los hijos, actividades recreativas y culturales para los empleados y sus familias; b) clases de gimnasia semanales dictadas por un terapeuta físico; c) caminatas en contacto con la naturaleza para los empleados y sus familias, y d) recolección semanal de material reciclable en las viviendas de los empleados.

*Beneficios para la salud física de los empleados.* Estos incluían: a) un departamento ambulatorio para primeros auxilios y emergencias; b) subsidios médicos que cubrían vacunación contra la gripe, dos análisis de sangre al año y control mensual de la presión arterial; c) programas nutricionales, y d) un plan odontológico que cubría el 50% de los gastos al cabo de un año de trabajo en la empresa.

*Actividades para mejorar el entorno de trabajo.* Este componente incluía campañas de higiene y seguridad en el empleo, que consistían en talleres de prevención de accidentes en el trabajo e inspecciones y verificación de cumplimiento de normas. El objetivo del programa era motivar a los empleados a cumplir con las normas de la empresa e incrementar la toma de conciencia sobre las prácticas preventivas disponibles.

**Impactos:** Infortunadamente, no se cuenta con información detallada sobre los impactos de los programas. Todo lo que se



conoce es que FERSOL invierte el 15% de las utilidades totales en estos programas: un 5% en tecnología, un 5% en proyectos sociales y un 5% en capacitación del personal. No obstante, un resultado importante fue la diversificación y la creación de una nueva línea de producción, que generó el reclutamiento de un número mayor de mujeres. Actualmente, estas representan el 61% de los empleados.

#### **Instrumentos clave del éxito:**

Lamentablemente no hay información disponible sobre los elementos que contribuyeron con el éxito del programa, aunque se sabe que la alta dirección y el departamento de recursos humanos estuvieron involucrados en su implementación.

#### **Estudio de caso 15**

*Eli Lilly de México. Reconocida por adoptar el modelo de equidad de género del Instituto Nacional de las Mujeres en México, INMUJERES (2003).*

**Descripción de la empresa:** Eli Lilly de México es una empresa farmacéutica dedicada a ofrecer soluciones innovadoras a los problemas médicos actuales mediante el descubrimiento y el desarrollo de nuevas drogas. La empresa Eli Lilly Company fue creada en 1876 en Indianápolis, Indiana; Eli Lilly de México fue creada en 1943. Hoy en día la empresa tiene 1.118 empleados, de los cuales 523 son mujeres, lo que representa un 47% del total de la fuerza de trabajo.

**Motivaciones:** El objetivo principal del modelo de equidad de género 2003 (MEG 2003) era brindarles a los empleados una atmósfera de trabajo basada en el respeto y la diversidad. Creyendo que una política basada en la diversidad solamente aumentaría las probabilidades de éxito comercial de la empresa, la alta dirección implementó un programa diseñado para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos. Los objetivos especí-

ficos del programa eran: a) obtener la Certificación de Equidad de Género que otorga INMUJERES; b) informar al personal sobre los programas de equidad de género; c) expandir el MEG al departamento de medicamentos de uso veterinario, y d) mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad del sistema de gestión de equidad de género.

**Descripción de los programas:** La adopción del modelo por parte de Eli Lilly incluía: a) la apertura de puestos que estaban por tradición reservados a los hombres a las empleadas mujeres; b) la difusión de información sobre cómo prevenir y denunciar el acoso sexual en toda la industria de atención de salud; c) información sobre cómo alcanzar los patrones de excelencia requeridos por el MEG 2003 y explicados en el *Manual sobre equidad de género*. Estas prácticas, dirigidas a todos los empleados, estaban diseñadas para implantarse de manera permanente y ser mejoradas continuamente a fin de renovar la Certificación de Equidad de Género todos los años.

**Impactos:** Los beneficios principales recogidos por la empresa incluyeron: a) la documentación sobre las normas y actividades para garantizar la equidad y un ambiente libre de comportamientos inapropiados; b) la identificación de las necesidades de la empresa y el desarrollo de acciones correctivas para lograr la equidad, y c) la certificación de Eli Lilly de México como una de las 20 empresas mexicanas (12 del sector privado) que implementaron prácticas para alcanzar la equidad en el ámbito de trabajo. Los beneficios percibidos por los empleados fueron un mayor sentido de la confianza en Ely Lilly de México y un sistema de respaldo para denunciar prácticas discriminatorias o acoso sexual, ambos casos manejados de manera confidencial y justa. El costo principal asociado a la implementación del MEG 2003 fue el tiempo requerido del personal.

**Instrumentos clave del éxito:**

*Una estrategia de difusión interna.* La estrategia fue diseñada para dar a conocer el programa a todos los empleados. Las herramientas utilizadas en esta estrategia incluían una revista de la empresa, boletines para los departamentos de ventas y fabricación, y el sistema interno de televisión.

*Una estrategia de supervisión y evaluación.* Los programas fueron supervisados por un comité de equidad de género, compuesto por empleados de diferentes departamentos y liderado por el coordinador de equidad de género. Además, el comité entregaba informes trimestrales a la plana directiva. La supervisión también era efectuada a través de las reuniones del comité y de una evaluación interna, que precedían a cualquier auditoría para renovación de la certificación.

*Compromiso en todos los niveles.* Todos los niveles de la dirección y los supervisores se involucraron en el control y la ejecución de los programas para cumplir con los requerimientos del MEG 2003. Los empleados también desempeñaron un papel en la implementación, ya que debían aceptar y apoyar las actividades de Ely Lilly para cumplir con los requerimientos del modelo de equidad.

**Estudio de caso 16**

*BBDO Chile. Reconocida por la Fundación Chile Unido como una de las mejores empresas para que trabajen las mujeres.*

**Descripción de la empresa:** Fundada en 1970 en Santiago de Chile, BBDO Chile es una de las empresas de relaciones públicas más conocidas e importantes del país. Forma parte de BBDO Worldwide, que cuenta con 345 oficinas en 76 países. BBDO Chile emplea a 90 personas. La distribución actual de los empleados es un 44% de mujeres y un 56% de hombres.

**Motivaciones:** BBDO considera que las mujeres son igual de competitivas que los hombres y que, como tales, deberían go-

zar de las mismas oportunidades. En esta empresa, las mujeres tienen una representación igual a la de los hombres y, por consiguiente, BBDO optó por desarrollar programas de beneficios dirigidos a todos los empleados.

### **Descripción de los programas:**

*Una política de equidad en el salario y el reclutamiento.* Esto incluía: a) una política de recursos humanos que pone el énfasis en la distribución equitativa de puestos entre ambos géneros; b) el ascenso de las mujeres a puestos de la alta dirección, y c) la no discriminación de género en los salarios.

*Una política de conciliación entre vida laboral y familiar.* Esta política incluía: a) licencia extra por vacaciones para las madres con hijos menores de 12 años; b) cobertura de costos de guardería para niños hasta los 4 años, y c) programas de paternidad que otorgan a los hombres tres días de licencia posteriores al nacimiento de un hijo.

*Actividades que promueven el bienestar de todos los empleados.* Estas actividades consistían en: a) un programa de seguro de salud que superaba los requerimientos legales, con cobertura de servicios tales como acupuntura, transplantes, fisioterapia y diálisis; b) programas de salud ocupacional que incluían campañas contra el dengue, prevención de conjuntivitis, vacunación contra la gripe, y c) la distribución de información sobre la salud de las mujeres, la adicción a la nicotina y al alcohol. Los programas también incluían información sobre estrés, dependencia de sustancias químicas, obesidad, acciones preventivas contra el SIDA, nutrición, actividad física, salud masculina y femenina, estrategias para personas con discapacidades, insuficiencia cardiovascular y respiratoria, y alergias.

*Actividades para promover el desarrollo profesional.* Estas actividades consistían en: a) planes permanentes de capacitación educativa con una carga horaria promedio de 88 horas de capacitación por empleado; b) capacitación en desarrollo personal a través de programas de internet que ofrecían a los empleados

hasta 15 cursos por año; c) el “programa Febraban”, que busca profesionales con discapacidades para promover la inclusión profesional. En 2003 se contrató a cinco empleados con discapacidades para ocupar puestos de marketing telefónico.

**Impactos:** Los beneficios recogidos por BBDO Chile incluyeron un aumento de la satisfacción y la lealtad de los empleados hacia la empresa, y una reducción en las tasas de rotación de personal. Esto a su vez se tradujo en una mayor calidad de la atención al cliente.

**Instrumentos clave del éxito:**

*Una estrategia de difusión eficiente.* La información sobre los programas de beneficios fue divulgada mediante una estrategia de comunicación interna.

*Evaluaciones informales del programa.* BBDO Chile no instauró un programa formal de supervisión y evaluaciones para el proceso de implementación, pero cada seis meses se realizaban reuniones con los miembros del personal a fin de actualizar los impactos de las prácticas implementadas. Entre los actores involucrados en la implementación participaron comités, equipos de tareas y la plana directiva.

**Estudio de caso 17**

*O Boticário, Brasil. Reconocida como una de las mejores empresas para que trabajen las mujeres en Brasil por el Instituto Great Place to Work (2003).*

**Descripción de la empresa:** Fundada en 1977 en São José dos Pinhais, Brasil, O Boticário emplea a 1.400 personas, de las cuales el 65% son mujeres, en la industria de perfumería y cosméticos.

**Motivaciones:** La adopción de programas de beneficios fue el resultado del compromiso de la empresa con valores éticos y la sustentabilidad comercial. En efecto, la visión de equidad entre

los géneros ha existido siempre desde los inicios de O Boticário. No obstante, la alta dirección consideró importante instaurar una política de diversidad para aumentar la competitividad, contribuir al desarrollo personal de los empleados y fomentar la inclusión social.

### **Descripción de los programas:**

*Procesos transparentes de selección y ascensos.* La política de recursos humanos hizo hincapié en un proceso de selección que no discriminara por género, raza, idioma, religión, opinión pública, origen nacional o social, riqueza o por cualquier otra condición.

*Educación y capacitación.* O Boticário adoptó un sistema de educación permanente centrado en el desarrollo profesional de talentos internos, en el marco del cual se ofrecían cursos sobre actitudes y habilidades relacionadas con la estrategia de negocios. Actualmente, el 51% de los empleados que participan son mujeres y el 49% son hombres. Además la empresa cuenta con un programa de becas educativas en virtud de las cuales la empresa cubre una parte de los costos educativos de cursos de grado y posgrado y programas de idiomas. En la actualidad, el 53% de los participantes de estos programas son mujeres y el 47% hombres.

*Conciliación entre vida laboral y familiar.* O Boticário implementó una serie de programas pensados para apoyar la vida familiar y en particular a las madres que trabajan. Por ejemplo, el programa “esencia de la vida” se creó para ayudar a las madres embarazadas a disfrutar el máximo posible su embarazo. La empresa también otorgó incentivos para licencias de maternidad y lactancia. Asimismo, implementó varios programas para asistir a los padres con hijos: guarderías de día para los niños pequeños, con comidas y leche en polvo gratis y sesiones gratuitas con un psicólogo o un nutricionista. Por último, la empresa puso en marcha un programa para pagar la educación de los hijos de empleados de entre cuatro meses y seis años.

*Programas de desarrollo personal y salud.* Estos programas incluían: a) un plan de asistencia médica que cubría servicios normalmente excluidos, como acupuntura, medicina ortopédica molecular, psicoterapia y servicios de expertos en nutrición; b) acceso a salones de belleza y centros de reacondicionamiento físico, y d) la celebración del día de la madre, el día de la mujer y el día del padre con actividades especiales.

*Actividades que promueven el respeto hacia la mujer.* Muchas de estas actividades fueron diseñadas para describir el aporte de las mujeres al desarrollo. En agosto de 2002, O Boticário patrocinó y prestó apoyo al proyecto educativo “Mujeres 500”, que buscaba reconocer la participación decisiva de las mujeres en la formación y el desarrollo de Rio de Janeiro. Un resultado del proyecto fue la publicación del libro *Un río de mujeres*, que fue posteriormente distribuido en las ONG y las escuelas. La empresa también patrocinó otro libro, *Mujeres que abren caminos*, que ofrece un cuadro completo de las mujeres profesionales, sus orígenes, sus características distintivas y percepciones personales, y las críticas de hombres y los dilemas que encuentran y enfrentan. Por último, en colaboración con el consejo municipal de la mujer y el municipio de Curitiba, en 2004, O Boticário entregó el Premio a la Promoción de la Mujer a ocho mujeres excepcionales en reconocimiento a la ayuda brindada en sus comunidades.

**Impactos:** O Boticário considera que los costos de las prácticas implementadas son difíciles de medir pero que sus beneficios se observan fácilmente: a) la empresa ha adquirido nuevos talentos y registra tasas más altas de retención de empleados; b) los empleados muestran un nivel más alto de participación y compromiso; c) ha habido una mejora importante de la calidad de vida de los empleados; d) la empresa recibió el reconocimiento y la confianza de la comunidad, lo cual se ha traducido en un aumento de la lealtad del consumidor; e) ha habido un aumento de la presencia femenina en los puestos superiores: componen el

65% de la fuerza laboral; el 60% de los puestos de directores; el 71% de los puestos gerenciales y el 47% de los puestos de coordinación. Las tasas de ascensos son del 56% en el caso de las mujeres y del 44% en el caso de los hombres.

**Instrumentos clave del éxito:**

No se tuvo acceso a muchos datos sobre los instrumentos importantes del éxito. En nuestro cuestionario, la empresa cita los siguientes elementos principales del éxito de los programas: a) la estrategia de comunicación, que se materializó a través de la intranet y de la revista electrónica semanal de recursos humanos, y b) al sistema de supervisión y evaluación, en el cual se diseñaron indicadores de medición para todas las actividades mencionadas.



## Lecciones aprendidas: la equidad de género es un buen negocio

El capítulo anterior muestra la variedad de motivaciones que llevan a una empresa a decidir incorporar prácticas de equidad de género. Algunos incentivos son comunes a las cuatro regiones estudiadas, a pesar de las diferencias en el tamaño de la empresa, el sector y el contexto cultural. En la mayoría de los casos, los programas y las políticas de equidad de género se implementaron con el objetivo de lograr una fuerza laboral variada, representativa de los consumidores, grupos de opinión y de una comunidad más amplia. Estas prácticas se incorporaron con la perspectiva de que la diversidad crearía una fuerza laboral dinámica, creativa e innovadora. En otras palabras, el incentivo principal que comparten todas las empresas fue un “caso de negocios” para la equidad de género, o la idea de que la amplitud de experiencias, opiniones y habilidades de los empleados incrementarían la competitividad. El deseo de aumentar la competitividad a través de una fuerza de trabajo variada fue mencionado por 11 de las 17 empresas analizadas (General Electric, JPMorgan Chase, American Express, Accenture, Transco/National Grid, General Mills, Santander Santiago, ACHS, Asocolflores, Eli Lilly, y O Boticário.)

Al mismo tiempo, las motivaciones para introducir prácticas de equidad de género variaban de acuerdo con el tamaño de la empresa y el tipo de industria. Los incentivos de las empresas grandes estudiadas en este informe —multinacionales con 100.000 empleados o más que atienden a clientes en todo el

mundo— diferían de los de las empresas locales o pequeñas y medianas. Para la mayoría de estas grandes empresas (JPMorgan Chase, General Electric, American Express y Marriott International), las prácticas de equidad de género se necesitaban para crear una reserva de grandes talentos que representaran a su vasto rango de consumidores. En este contexto, las prácticas de equidad de género se diseñaron para ayudar a preparar a mujeres seleccionadas para liderar y expandir la organización, en términos de alcance tanto comercial como internacional. Por otro lado, la preocupación principal de las empresas pequeñas de 5.000 empleados o menos (Eircom, Asocolflores, Eli Lilly y O Boticário) era aumentar la motivación y satisfacción de los empleados a fin de lograr una mayor competitividad.

En el caso de las empresas especializadas tradicionalmente cerradas a las mujeres, como la empresa de petróleo y gas Transco/National Grid del Reino Unido, un incentivo importante fue atraer y promover a las mujeres para asegurar la diversidad y una mayor competitividad. Sorpresivamente, incluso las empresas con una gran representación de mujeres en la fuerza laboral y en puestos altos implementaron estrategias de equidad de género. United Health Care (UHC) de Australia incorporó estas prácticas argumentando que el progreso profesional de las mujeres siempre debería ser promovido, aun cuando se hubiera registrado un progreso relativo en ese campo. Pero otras empresas, como BBDO Chile, optaron por programas afines a la familia dirigidos a ambos géneros, ya que consideraron que las mujeres estaban representadas equitativamente en todos los niveles. La motivación central de BBDO era mejorar el estilo de vida y las condiciones laborales de todos los empleados a fin de aumentar la lealtad y el compromiso hacia la empresa.

Los factores que explican la introducción de estas prácticas también diferían de acuerdo con el contexto cultural. En los países desarrollados, el objetivo de la mayoría de las empresas era retener el talento femenino para reducir las tasas de rotación de personal. Esta motivación fue expresada explícitamente por Ge-

neral Electric, JPMorgan, American Express, Marriott International, Danish Broadcasting Corporation y Uniting Healthcare. En contraste, el incentivo principal de las empresas en América Latina, como Santander Santiago, ACHS, FERSOL, Eli Lilly de México, Asocolflores y O Boticário, era presentar una buena imagen pública para incrementar la lealtad de los clientes y asemejarse a otras empresas reconocidas por su productividad y las mejores prácticas de equidad de género. Estas empresas comprendieron que su rendimiento dependía de la participación de sus grupos de interés, sus empleados, sus clientes y la comunidad en la cual operaban. Más aún, tuvieron conciencia de que contribuir a niveles más altos de satisfacción de personal podría aumentar las tasas de productividad y disminuir los costos de reclutamiento y las tasas de rotación.

## **Varios caminos hacia la equidad de género**

El conjunto de estudios de casos pone de relieve la existencia de un variado menú de programas y actividades para resolver la desigualdad de género en el ámbito laboral. En un extremo del espectro se ubican los programas diseñados para nivelar el campo de juego para ambos géneros. En todos los países y sectores, la mayoría de estos programas incluían una política de procesos transparentes de reclutamiento y selección de personal. Dos empresas, BBDO en Chile y Ely Lilly en México, incluso implementaron políticas de reclutamiento basadas en la acción afirmativa favorables a mujeres y grupos minoritarios. BBDO es la única empresa que además introdujo una política de equidad salarial.

Varias empresas ubicadas en países desarrollados, como JPMorgan Chase, Marriott International, Accenture, American Express, General Mills y Transco/National Grid, idearon programas de liderazgo específicamente concebidos para promover a las mujeres en puestos directivos. En un caso, el curso diseñado como parte del programa no se centraba en el desarrollo

de habilidades de liderazgo sino en las habilidades técnicas que las mujeres necesitaban para conservar su puesto o ser ascendidas (Danish Broadcasting Corporation). Estos programas eran acompañados a menudo por otras herramientas diseñadas para desarrollar las capacidades de liderazgo del personal femenino, como reuniones de aprendizaje personal (American Express y General Mills) y actividades para generar redes de contacto que les permitieran encontrarse con la alta dirección y otras mujeres en puestos altos (foro anual de mujeres fuera del lugar de trabajo en General Mills).

Otras iniciativas diseñadas para erradicar la desigualdad incluían la apertura de puestos que tradicionalmente estaban reservados para los hombres, como es el caso de Eli Lilly de México. Algunos programas de países desarrollados incluían la implementación de una política de diversidad en su estrategia de negocios, en un intento por crear un entorno de trabajo más integrado y mejor adaptado a las demandas de una clientela internacional (JPMorgan Chase y General Electric). Por último, algunos programas incluían a gerentes de capacitación para fomentar la equidad de género. En general, estos gerentes luego eran evaluados por los altos directivos en función de sus resultados (American Express, General Electric y Uniting Health Care).

En el otro extremo del espectro se ubican los programas y políticas abiertos a ambos géneros. Estos fueron implementados para asistir a los empleados a conciliar la vida laboral con la familiar, y a contribuir a su desarrollo profesional y personal. La mayoría de las empresas en las cuatro regiones les daba a sus empleados la opción de jornadas de trabajo flexibles. Varias organizaciones también ofrecían jardín de infantes y guarderías para los niños pequeños (Accenture, Eircom, Santander Santiago, ACHS, BBDO, O Boticário) y ACHS en Chile incluso ofrecía campamentos de verano e invierno para los niños. Algunas empresas propusieron licencia de paternidad con goce de sueldo (Santander Santiago, ACHS, BBDO). En el mismo sentido, algunas empresas crearon programas, o componentes de progra-

mas, diseñados específicamente para cubrir las necesidades de mujeres embarazadas que trabajan. La mayoría de ellos implicaba una reducción de la jornada de trabajo en los períodos anterior y posterior al parto, como en el caso de O Boticário en Brasil. Otros arreglos frecuentes para las madres que trabajan eran días adicionales de vacaciones (BBDO en Chile) o la posibilidad de trabajar desde la casa (Accenture).

Asimismo, muchas prácticas fueron diseñadas para apoyar el desarrollo profesional y personal de los empleados de ambos sexos. Once de las 17 empresas en las cuatro regiones implementaron programas de progreso profesional no discriminatorios.<sup>11</sup> Un grupo más pequeño de empresas ofreció programas centrados en el desarrollo personal. Estos programas fueron más frecuentes en América Latina, e incluían actividades de recreación, programas de salud y talleres sobre temas específicos de interés para los empleados, como préstamos para fines educativos, compra de vivienda (ACHS, Asocolflores, FERSOL) y prevención de accidentes (Asocolflores, FERSOL, BBDO). Finalmente, dos empresas propusieron actividades para proteger a las mujeres contra el acoso sexual (Eli Lilly de México y Uniting Health Care).

Como muestran los estudios de casos, las prácticas de equidad de género benefician tanto a las empresas como a sus empleados. La mayoría de las empresas señaló que los programas lograron una reducción de la rotación del personal, mayor motivación de los empleados, mayor eficiencia y productividad y mayor representación de las mujeres en puestos directivos.

## **Algunos factores de éxito en común**

La revisión de las experiencias de las 17 empresas permite extraer lecciones valiosas y mejores prácticas que podrían aplicarse

---

<sup>11</sup>A saber: JPMorgan Chase, General Electric, Accenture, American Express, General Mills, Santander Santiago, Asocolflores, ACHS, FERSOL, Eli Lilly, BBDO y O Boticário.

en el diseño de programas futuros de equidad de género. Los elementos clave en el éxito de los programas son:

*Un diagnóstico preliminar de la situación.* Las empresas primero deben identificar los problemas que están tratando de resolver para diseñar programas que se adapten mejor a su situación particular. Además, un diagnóstico ayuda a establecer patrones de excelencia con los cuales medir el progreso interna y externamente, en el caso de que la fuerza impulsora sea la competencia con otras empresas. En efecto, las empresas han expresado que poner en marcha un proceso de comparaciones con patrones de excelencia fijó una línea de base para desarrollos futuros y creó una fuente valiosa de información que influyó en el apoyo de los grupos de interés. Además, esta información podía usarse como referencia en el futuro para otros estudios y comunicaciones.

*Compromiso de apoyo de la alta dirección.* El liderazgo es esencial para los aspectos tanto políticos como técnicos de los programas y políticas de equidad de género. El apoyo corporativo de los programas en los niveles más altos de la dirección es necesario para reafirmar el compromiso de la organización con la equidad de género, a fin de fijar un marco de trabajo para alcanzar objetivos claros y estándares de prácticas, y para contar con la participación activa del personal durante la fase de implementación.

*La integración del programa al plan de negocios.* Es importante integrar las estrategias de equidad de género con el plan de negocios de la empresa para que estas iniciativas se refuercen entre sí. Esta integración, junto con el apoyo corporativo, redobla el compromiso de la empresa con la estrategia y su responsabilidad institucional, y como tal provee un argumento poderoso para su implementación. Si el vínculo entre las prácticas de igualdad de géneros y el negocio no es claro o no está expresado formalmente, los esfuerzos podrían ser percibidos como meras

alternativas en lugar de elementos clave necesarios para el éxito de la empresa.

*Una difusión eficiente de los programas.* Los empleados deben estar informados sobre las prácticas y los programas de equidad de género que se están implementando y de cualquier progreso logrado respecto de esas metas. Una estrategia de comunicación también es esencial para fortalecer los lazos entre los departamentos y crear la oportunidad de intercambiar información. A menudo las estrategias de comunicación eficientes incluyen publicaciones en la intranet y revisiones internas, así como también debates durante las reuniones de personal. Además, una estrategia bien diseñada debería incluir esfuerzos para tratar cuestiones de género en encuentros sociales, tales como eventos públicos, talleres y exhibiciones.

*La existencia de un sistema de rendición de cuentas.* Los programas de equidad de género requieren un sistema de rendición de cuentas para controlar si las metas se cumplen. Supervisar el desempeño y medir los resultados son elementos cruciales para orientar el diseño y la ejecución del programa e informar al personal y a la dirección sobre sus avances e impactos. La mayoría de los sistemas de rendición de cuentas garantizan que cada gerente se responsabilice por el cumplimiento de las metas del programa.

*El uso de varios instrumentos para alcanzar la equidad de género.* Es necesario un abanico de alternativas para promover la equidad de género y lograr mejoras en los aspectos contextuales e individuales de las operaciones de una empresa. Por ejemplo, el programa de Transco/National Grid se basaba en la capacitación y el aprendizaje personal, pero estos esfuerzos habrían generado resultados limitados si no hubiesen estado acompañados de otras actividades, tales como procesos transparentes de reclutamiento, un sistema de progreso profesional, eventos

de generación de contactos, estrategias eficientes de comunicación y un sistema de supervisión. En general, es importante incorporar las actividades del programa dentro de un enfoque integrado.

### **La equidad de género en el trabajo: algo más que un tema de mujeres**

La revisión del entorno del mercado laboral de las mujeres en las cuatro regiones muestra diferencias considerables, desde un entorno relativamente favorable en la Unión Europea, Estados Unidos y Australia, a uno lleno de desafíos en América Latina. En las tres primeras áreas, factores tales como la decreciente oferta de mano de obra, la creciente demanda de una fuerza de trabajo instruida y las iniciativas de igualdad de oportunidades del gobierno han creado un contexto positivo para una introducción ampliada de las prácticas de equidad de género en el ámbito de trabajo. Esta tendencia se ve aun más influida por el reconocimiento del sector privado del poder económico y la posición de las mujeres en cuanto a la toma de decisiones y la percepción de ingresos. Por lo general, las empresas en el mundo desarrollado buscan contratar una fuerza de trabajo más variada que represente las necesidades y los intereses de sus clientelas.

En contraste con ello, en América Latina y el Caribe las mujeres todavía enfrentan muchos desafíos cuando se trata de la equidad en el ámbito de trabajo. Cerca de la mitad de las mujeres que trabajan están empleadas en el sector informal, en donde las condiciones de trabajo son precarias. Pero aun cuando estén empleadas en el sector formal, las mujeres representan tan sólo el 55% del ingreso promedio que perciben los hombres por el mismo tipo de empleo. Sin embargo, los casos presentados en el presente informe muestran una tendencia positiva en la región. Las prácticas de responsabilidad social empresarial están siendo gradualmente introducidas en el sector privado a



lo largo de toda América Latina y el Caribe. En un intento por estimular la motivación y la productividad de los empleados y de reducir las tasas de rotación, las empresas han comenzado a implementar políticas que equilibren la vida familiar y laboral, programas para el desarrollo personal de los empleados y prácticas de equidad de género. Más importante aún, las empresas en América Latina y el Caribe están preocupadas por su imagen pública y emplean grandes esfuerzos para ganarse el apoyo de los grupos de interés.

El logro de la equidad de género en el ambiente de trabajo no debe ser mirado simplemente como un “tema de mujeres”, sino como algo que compete a la sociedad en su conjunto. Los incentivos para introducir las prácticas de equidad son negocio, por cuanto aumentan el rendimiento y la productividad de los empleados. Pero también contienen un ingrediente político, en los grupos clave que abogan por el mejoramiento de la situación de la mujer, y un componente societario, ya que las empresas deben procurar obtener la certificación para cumplir con normas sociales. Para cualquier empresa lograr la equidad de género es favorable para su buen nombre y su reputación profesional, y consecuentemente para su habilidad de competir y tener éxito.



# Anexo

## Cuestionario

### **Información sobre la empresa**

1. Nombre de la empresa:
2. Sector-Actividades-Características:
3. Reconocimiento por el programa:
4. Años en operación:
5. País y ubicación:
6. Cantidad de trabajadores hombres y mujeres:
7. Perfil socioeconómico de las mujeres (nivel de ingresos y educativo):
8. Nombre de la persona de contacto:
9. Puesto/título:
10. Antigüedad:
11. Teléfono:
12. Fax:
13. Correo electrónico:

### **Mejores prácticas para la equidad de género**

1. ¿Qué factor(es) (externo[s] o interno[s]) motivó/motivaron o influyó/influyeron en el diseño y la implementación de la política, los procedimientos o las mejores prácticas de la empresa?

Ejemplos de factores externos (que incluyen los mercados de trabajo externos, el marco institucional y la competencia de mercados externos):

Ejemplos de factores internos (que incluyen el compromiso de la dirección, la fortaleza del mercado laboral interno, acuerdos de asociación o cooperativos, política de recursos humanos e innovación tecnológica):

2. ¿Cuál era el objetivo y el enfoque del programa implementado?
3. ¿Cuál fue la política o las medidas que se tomaron para mejorar las condiciones de las mujeres en la empresa?
4. ¿Cuál es/fue la duración del programa?
5. ¿Cómo se implementaron estas medidas?

#### Instrumentos

- Diagnóstico o análisis
- Objetivos de planificación e identificación
- Estrategia de información y comunicación
- Supervisión y evaluación

#### Contenido de instrumentos de acción positiva

- Acciones para resolver los estereotipos de género
- Acciones para mejorar la segregación horizontal y vertical en la fuerza laboral
- Conciliación de la vida laboral con la familiar

#### Audiencia objetivo para la acción positiva

- Todos los empleados
- Personal administrativo y secretarial
- Niñas en edad escolar
- Todas las mujeres empleadas
- Madres que trabajan
- Mujeres en puestos directivos

Organización de actores involucrados en los instrumentos de acción positiva

- Equipos y comités
- Plana directiva
- Participación de los empleados
- Red de mujeres
- Participación de sindicatos

### **Costos y beneficios**

- ¿Cuáles fueron los costos estimados para implementar el programa?
- ¿Cuáles fueron los beneficios para la empresa derivados de la implementación de la política y/o el programa?
- Reducción de la tasa de rotación del personal
- Aumento de la productividad
- Motivación de los trabajadores
- Ampliación de la base de consumidores
- Prácticas más transparentes de contratación y reclutamiento
- ¿Qué beneficios obtuvieron los trabajadores?



# Referencias bibliográficas

- AMP.NATSEM. 2005. "Changing Faces of the Australian Labor Force: 1985–2005." *Income and Wealth Reports* 12 (noviembre de 2005).
- Anker, Richard. 1997. "Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview." *International Labor Review* 136 (3).
- Arraigada, I. 1997. "Entre rentabilidad y equidad, calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina". Grupo Intercambio, Lima, Perú.
- Bantel, Karen A. y Susan E. Jackson. 1999. "Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Make a Difference?" *Strategic Management Journal* 10 (1999): 107–124.
- Bleu, Francie y Lawrence Kahn. 1996. "Wage Structure and Gender Earnings Differentials: An International Comparison." *Economica, New Series* 63 (250): 29–62.
- Bocaz Escobedo, P. 2003. "La promoción de la equidad de género como herramienta de competitividad empresarial". *El caso de la Clínica Los Coihues*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Carrington, Ferry y Angela Pratt. 2003. "How Far Have We Gone? Gender Disparities in the Australian Education System." *Information, Analyses and Advice to the Parliament: Information and Research Services*. Ediciones actuales: Resumen 31, 2002–2003.
- Catalyst. 2004a. "The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity."
- . 2004b. "Tips for Developing an Effective Diversity Strategy."

- . 2004c. “Developing Women Leaders: Synergistic Forces Driving Change.” D&I Practices, enero.
- Departamento de Trabajo de Estados Unidos. 2005. *Women in the Labor Force: A Databook*. Washington, D.C.: Oficina de estadísticas de trabajo. Mayo.
- . 2004. *Women in the Labor Force: A Databook*. Report 973. Washington, D.C.: Oficina de estadísticas de trabajo. Febrero.
- Duryea, Jaramillo y Pagés. 2003. “Latin American Labor Markets in the 1990s: Deciphering the Decade.” Documento de trabajo del BID N° 486, Washington, D.C. Mayo.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) 2002. “Panorama Social de América Latina 2001–2002”. Naciones Unidas, Nueva York.
- Comisión Europea. 2005. *Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee, and the Committee of the Regions on Equality between Women and Men, 2005*. Bruselas.
- . 2003. *Annual Report on Equal Opportunities for Women and Men in the European Union*. Bruselas.
- . 2002. *Annual Report on Equal Opportunities for Women and Men in the European Union*. Bruselas.
- . 2000. *Annual Report on Equal Opportunities for Women and Men in the European Union*. Bruselas.
- Economist Intelligence Unit. 2003. *The E-readiness Ranking*. Londres (publicación en línea).
- EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency). *Women in Leadership: Good Management or Good Luck*, EOWA 2002–2003 Annual Report (publicación en línea).
- Esparza, Alfonso. 2003. “GENEROSIDAD: 20 organismos públicos y privados adoptan modelo de equidad de género MEG: 2003”. Comunicado de prensa del Instituto Nacional de las Mujeres, México D.F., 9 de diciembre.
- Foro Económico Mundial. 2005. “Women’s Empowerment: Measuring the Global Gender Gap,” Ginebra.



- Fundación Europea para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y Trabajo. 2005. *Quality of Work and Employment*. Dublín.
- GAO (Oficina de Responsabilidad Gubernamental). 2004. "Highlights of GAO Forum. Workforce Challenges for the 21st Century: Changing Labor Force Dynamics and the Role of Government Policies."
- Grosser, Kate y Jeremy Moon. 2004. *Gender Mainstreaming and Corporate Social Responsibility. Reporting Workplace Issues*. Nottingham: International Centre for Corporate Social Responsibility.
- Gutiérrez, Roberto y Audra Jones. Abril de 2004. "Corporate Social Responsibility in Latin America." INDES-Programa Japón, BID.
- Htun, Mala N. 1998. "Derechos y oportunidades de la mujer en América Latina". Problemas y perspectivas.
- ISO (Organización Internacional para la Estandarización). 2003. "ISO/TMB AGCSR N4, 2002." In Leonard, D., McAdam, R. (2003), "Corporate social responsibility", *Quality Progress: ASQ Magazine*, No. octubre, pp.27-32.
- JPMorgan Chase. 2001. "Using Diversity to Forge a New Culture: The Chase-Chemical Merger Experience."
- Kok, Wim. 2003. "Making a Success of Enlargement". Informe presentado ante la Comisión Europea, Bruselas.
- Murphy, Evelyn. 2005. *Getting Even: Why Women Don't Get Paid Like Men and What To Do About It*. Nueva York: Simon & Schuster.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2003. "La hora de la igualdad en el trabajo: Informe global con arreglo al seguimiento de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo". Ginebra. Marzo.
- . 2002. "Women and Men in the Informal Economy: A Statistical Picture." Ginebra.
- Pautassi, Laura C., Eleonor Faur y Natalia Gherardi. 2004. "Mujer y desarrollo: Legislación laboral en seis países lati-

- noamericanos. Avances y omisiones para una mayor equidad”. Unidad de la Mujer y el Desarrollo de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina, Santiago, Chile. Mayo.
- . 2003. “Evaluación de resultados y nuevas necesidades en empresas que implementan buenas prácticas laborales para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres”. SERNAM, Centro de Documentación, Santiago, Chile.
- . 2002. “Conciliación entre vida familiar y vida laboral de trabajadores y trabajadoras”. SERNAM, Centro de Documentación, Santiago, Chile.
- . 1999. “Análisis de experiencias en empresas sobre compatibilización de vida laboral/familiar.” SERNAM, Centro de Documentación, Santiago, Chile.
- Shapiro, Gillian y Etta Olgiati. 2002. “European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.” *Promoting Gender Equality in the Workplace*, Fundación Europea para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y Trabajo, Luxemburgo.
- Strachan, Glenda, John Burgués y Anne Sullivan. 2004. “Affirmative Action or Managing Diversity: What Is the Future of Equal Opportunity Policies in Organizations?” *Women in Management* 19 (4).
- TRANSCO. 2002. “Women’s Personal Development Program.”
- Welford, Richard. 2005. “Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 Survey Results.” *Journal of Corporate Citizenship*. Marzo.
- WLCA (Conferencia de Liderazgo Femenino de las Américas) e ICRW (Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer). 2001. “Women and Power in the Americas: A Report Card.” Washington, D.C. Abril.



*Género y negocios* se apoya en un fenómeno contundente del siglo XXI: las mujeres se han convertido en protagonistas del mercado laboral de todo el mundo. América Latina refrenda esta afirmación con un 45% de empleadas femeninas en su fuerza formal de trabajo. Sin embargo, persisten los sesgos en función del género.

Este libro propone un lúcido enfoque de la situación y deja en claro que la equidad de género es un buen negocio para todos: mujeres, hombres, familias y empresas. En sus páginas el lector encontrará:

- Una descripción de las condiciones de las mujeres que trabajan no solo en América Latina y el Caribe sino también en Australia, Estados Unidos y la Unión Europea.
- Un análisis de los factores determinantes que llevaron a ciertas compañías a introducir prácticas de equidad de género en sus operaciones comerciales.
- Iniciativas de equidad de género, instrumentos utilizados para alcanzarla, costos de la implementación y beneficios.
- 17 estudios de casos de todo el mundo realizados en empresas líderes que han tomado la delantera para introducir prácticas de equidad de género en sus países.

Se trata de una publicación breve y dinámica, que permite comprender mejor las necesidades y motivaciones de la gran fuerza laboral femenina, y constituye una herramienta indispensable para elevar la calidad del trabajo de hombres y mujeres, y generar así importantes beneficios para todo el conjunto de la sociedad.

ISBN: 978-1-59782-090-5



[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

