



# La igualdad necesita de todos

El rol de los hombres  
en la equidad, diversidad  
e inclusión

**Autores BID Invest**

Stéphanie Oueda, Jefa de Género, Diversidad e Inclusión; Isabel Berdeja, Oficial de Inversión de Género, Diversidad e Inclusión

**Autores Promundo**

Carina Lupica, Consultora y Fellow de Promundo; Gary Barker, Presidente y CEO; Tolu Lawrence, Vicepresidente de Crecimiento y Compromiso Estratégico; Chris Hook, Oficial de Crecimiento y Compromiso Estratégico

**Autores Mercer**

Angela Berg, Partner y Líder global de consultoría en diversidad, equidad e inclusión

**Sobre BID Invest**

BID Invest, miembro del Grupo BID, es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para que alcancen resultados financieros y maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental en la región. Con una cartera de US\$13.100 millones en activos bajo administración y 385 clientes en 25 países, BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores.

**Sobre Promundo**

Fundada en Brasil en 1997, Promundo trabaja para promover la igualdad de género y crear un mundo libre de violencia al involucrar a hombres y niños en asociación con mujeres, niñas y personas de todas las identidades de género. Promundo-US se asocia en más de 40 países para lograr esta misión mediante investigaciones innovadoras que construyan la base de conocimientos sobre masculinidades e igualdad de género; desarrollar, evaluar y ampliar intervenciones y programas de alto impacto; y la realización de campañas e iniciativas de promoción nacionales e internacionales para prevenir la violencia y promover la igualdad de género. Para obtener más información, consulte: [www.promundoglobal.org](http://www.promundoglobal.org)

**Sobre Mercer**

En Mercer creemos en el desarrollo de un futuro más prometedor. Juntos, estamos redefiniendo el mundo del trabajo, transformamos los resultados de la jubilación y la inversión, y abrimos paso a la salud y bienestar reales. Hacemos esto al satisfacer las necesidades de hoy y mañana, entendiendo los datos y aplicándolos con un toque humano, y transformando las ideas en acciones para provocar un cambio positivo. Durante más de 75 años hemos estado proporcionando asesoramiento y soluciones confiables para crear un futuro más saludable y sostenible para nuestros clientes, colegas y comunidades. Bienvenido a un mundo en el que la economía y la empatía hacen una diferencia en la vida de las personas. Bienvenido a Brighter.

### **Sobre las Iniciativas de Paridad de Género (IPGs)**

Las Iniciativas de Paridad de Género son un modelo de colaboración público privada, de alto nivel, que busca apoyar a países interesados en reducir la brecha económica de género. A partir de 2016, el World Economic Forum (WEF) se alió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para implementar estas iniciativas en Colombia, Chile, Argentina, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador y Panamá. Esta colaboración estratégica busca incrementar la participación laboral femenina, reducir la brecha salarial de género y promover la participación de las mujeres en puestos de liderazgo.

**Copyright © 2021 Corporación Interamericana de Inversiones (CII).** Este trabajo tiene licencia bajo Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercial-NoDerivatives (CC-IGO Licencia BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducido con atribución a la CII y para cualquier propósito no comercial. No se permite ningún trabajo derivado. Cualquier disputa relacionada con el uso de los trabajos de la CII que no pueda resolverse de manera amistosa deberá someterse a arbitraje de conformidad con las reglas UNCITRAL.

El uso del nombre de la CII para cualquier otro propósito que no sea la atribución, y el uso del logotipo de la CII estará sujeto a un contrato de licencia escrito entre la CII y el usuario y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO. Luego de un proceso de revisión por pares, y previo consentimiento por escrito de la CII, una versión revisada de este trabajo también puede reproducirse en cualquier revista académica, incluidas las indexadas por la Asociación Americana de Economía Econ-Lit, siempre que se acredite a la CII y que el (los) autor (es) no reciban ingresos de la publicación. Por lo tanto, la restricción para recibir ingresos de dicha publicación solo se extenderá al autor (es) de la publicación. Con respecto a tal restricción, en caso exista cualquier inconsistencia entre la licencia de Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercial- NoDerivatives y estas declaraciones, este último prevalecerá.

Tenga en cuenta que el enlace proporcionado anteriormente incluye términos y condiciones adicionales de la licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, sus respectivas Juntas de Directores, o los países que representan.



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>SECCIÓN 1. LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA LABORAL</b>	10
• La igualdad avanza, pero las brechas persisten	12
• Estereotipos de género y cuidados familiares: las principales barreras para el avance de las mujeres	18
• La rentabilidad de la igualdad de género para las empresas	24
<b>SECCIÓN 2. LOS HOMBRES COMO ALIADOS DE LA IGUALDAD</b>	28
• Los hombres ganan cuando se promueven los derechos de las mujeres	30
• Los hombres como cobeneficiarios de la igualdad	42
• ¿Qué pueden hacer las empresas?	46
<b>SECCIÓN 3. ACCIONES EN LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE PARA PROMOVER HOMBRES ALIADOS DE LA IGUALDAD</b>	60
<b>3.1</b> Sector financiero (instituciones financieras y fondos de inversión)	74
• Los compromisos públicos y las certificaciones como herramientas	78
<b>3.2</b> Sector corporativo (agronegocios, manufactura, transporte, turismo, telecomunicaciones, medios y tecnología)	88
• Acciones de sensibilización y entrenamiento	90
• Promoción del cuidado compartido de los hijos y paternidad activa	96
• Campañas globales y anuncios comerciales	102
• Políticas de diversidad sexual y género	108
<b>3.3</b> Sector de la infraestructura (infraestructura social, energía, y agua y saneamiento)	118
• Políticas de tolerancia cero al acoso sexual y maltrato en el trabajo	120
<b>CONCLUSIONES</b>	126
• Anexo metodológico	136

# INTRODUCCIÓN

Durante los últimos veinte años, la incorporación de las mujeres al mercado laboral se ha dado de manera sostenida en América Latina y el Caribe (ALC) y, en la actualidad, las empresas reconocen que la igualdad de género es necesaria para un rendimiento competitivo del negocio.

Sin embargo, la desigualdad de género en el mercado laboral sigue siendo un desafío para todos los países de la región. Una de cada dos mujeres se encuentra fuera del mercado; son muy pocas las que logran ocupar cargos ejecutivos de nivel superior, son miembros de juntas directivas o las presiden; y muchas de ellas aún reciben salarios inferiores a sus pares masculinos.

Además, la pandemia del COVID-19, que comenzó en diciembre de 2019 y se extendió rápidamente a todos los países del mundo, ha afectado principalmente a las mujeres, quienes conforman mayoritariamente la primera línea de acción en los centros de salud y los hogares. En la región, la mitad de los médicos y más del 80 % del personal de enfermería son mujeres. Ellas no solo están expuestas al virus por sus trabajos cotidianos con pacientes, sino que el incremento masivo de la demanda de los sistemas de salud por la pandemia ha provocado que este tipo de trabajos se realice en condiciones extremas, incluyendo extensas jornadas sin descanso y bajo un gran nivel de estrés.

Por otro lado, el impacto económico y laboral de la crisis afecta en mayor medida a las mujeres por varias razones. En primer lugar, incluso antes de la crisis, las mujeres enfrentaban mayores dificultades que los hombres para participar en el mercado laboral. En segundo lugar, ellas están insertas laboralmente en los sectores más afectados por la pandemia (comercio minorista, hotelería, restaurantes, actividades relacionadas al turismo y servicios de limpieza y cuidado doméstico remunerado). En tercer lugar, muchas mujeres trabajan en condiciones de informalidad y sin protección social. Finalmente, gozan de baja representación en los sectores más dinámicos y vinculados a la tecnología, que son los menos afectados por la crisis provocada por el COVID-19 o los que se recuperarán más rápido.

Adicionalmente, el aislamiento y las recomendaciones de quedarse en casa para prevenir y mitigar los contagios de coronavirus acarrear altos costos para las mujeres al aumentar la carga de labores domésticas y cuidados familiares. La pandemia no ha incentivado a los hombres a participar más en las tareas domésticas; por el contrario, la desigualdad en su distribución parece haber empeorado. Según datos de la Encuesta BID/Cornell sobre el coronavirus, durante el confinamiento, las mujeres en la región han sido las únicas responsables de realizar las labores domésticas no remuneradas. Mientras que dos tercios de las mujeres encuestadas afirmaron ser las únicas a cargo de las tareas de limpieza y cocina, menos de una cuarta parte de los hombres afirmaron hacerlo. Además, cerca del 60 % de las mujeres encuestadas afirmaron ser las únicas responsables de la educación de sus hijos en el hogar, en comparación con solo el 14 % de los hombres que declararon ser corresponsables de sus hijos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Puede encontrar más información en <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/brechas-de-genero-en-tiempos-de-la-covid-19/>

En todo momento, pero particularmente en el contexto en que vivimos, las empresas desempeñan un rol clave en la promoción de la igualdad de género y la diversidad, tanto al interior de sus organizaciones como en toda su cadena de valor. Lograr la igualdad de género y garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres es un fin en sí mismo, además de un objetivo con un sólido argumento comercial y de ganancias concretas para las empresas.

**Si bien las empresas de la región están implementando medidas para abordar este tema, son muy pocas las que involucran a los hombres como aliados de la igualdad de género y la diversidad.**

Los hombres tienen mucho que aportar para lograr la igualdad de género a nivel familiar -como parejas y en su rol de padres-, y en las organizaciones -en sus roles de compañeros de trabajo y líderes-.

Los hombres son parte de la ecuación de la desigualdad y discriminación de género; por lo tanto, deben ser parte activa de la solución. Cada vez se reconoce más la importancia del rol de los hombres como aliados de la igualdad. Muestra de ello es el movimiento #HeForShe impulsado por las Naciones Unidas, que ha movilizó una red global de campeones masculinos en favor de la igualdad de género. No obstante, la orientación para las empresas que desean integrar a los hombres en sus esfuerzos de igualdad de género sigue siendo escasa.

Por tal motivo, BID Invest, Mercer y Promundo elaboraron conjuntamente el presente informe con el objetivo de visibilizar el rol determinante que pueden desempeñar los hombres para contribuir a la igualdad de género y la diversidad, así como las acciones que se pueden desarrollar desde el sector privado para transformarlos en aliados del empoderamiento de las mujeres.

El fin fundamental del informe es inspirar a la acción, especialmente en medio de la crisis del COVID-19, para que las empresas de América Latina y el Caribe capten, desarrollen, fortalezcan y potencien la participación de los hombres como aliados de la igualdad.



## Metodología

Para desarrollar este documento:

- Realizamos una exhaustiva revisión bibliográfica.
- Analizamos diversas iniciativas y campañas en marcha a nivel regional y mundial que involucran a los hombres como aliados de la igualdad de género.
- Realizamos once entrevistas semiestructuradas a diversos actores, incluyendo entrevistas a participantes clave en el sector privado, de manera específica, a personas de recursos humanos en empresas que ya trabajan para involucrar a hombres como aliados de la igualdad en la gestión empresarial, expertos académicos y organizaciones sin fines de lucro que se especializan en involucrar a los hombres en la igualdad de género.
- Desarrollamos un grupo focal en línea a través de la plataforma Remesh, con la participación de 240 personas en representación de 57 empresas del sector privado provenientes de 16 países<sup>2</sup> de la región. Se indagó sobre el rol de los hombres en la igualdad de género, las iniciativas que están implementando actualmente las empresas para convertir a los hombres en aliados de la igualdad de oportunidades de desarrollo profesional de hombres y mujeres, y cuáles serían las principales barreras para implementarlas o potenciarlas en el futuro cercano.
- Identificamos y describimos buenas prácticas que se están implementando en ALC así como en otras regiones.

Con base en estas consideraciones, el documento se estructuró en tres secciones. En la primera sección, se describe el estado actual de la igualdad de género en la fuerza de trabajo, se identifican las principales barreras que impiden a las mujeres avanzar en su desarrollo profesional y se establece que la igualdad de género es rentable para las empresas. En la segunda sección, se sintetizan los beneficios de involucrar a los hombres como aliados de la igualdad, además de proporcionar herramientas y buenas prácticas que ayudan a las empresas a involucrar a sus líderes y colaboradores masculinos en iniciativas para la igualdad. En la tercera sección, se detallan las acciones que las empresas de América Latina y el Caribe implementan para promover que los hombres sean aliados de la igualdad en los diferentes sectores de la economía (sector financiero, corporativo y de la infraestructura). Finalmente, se plantean las principales conclusiones a las que se arribó tras la investigación realizada para elaborar este documento.

<sup>2</sup> Los participantes del grupo focal fueron empleados de empresas en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay.



**1**

# LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA DE TRABAJO



# 1

SECCIÓN

## LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA FUERZA DE TRABAJO

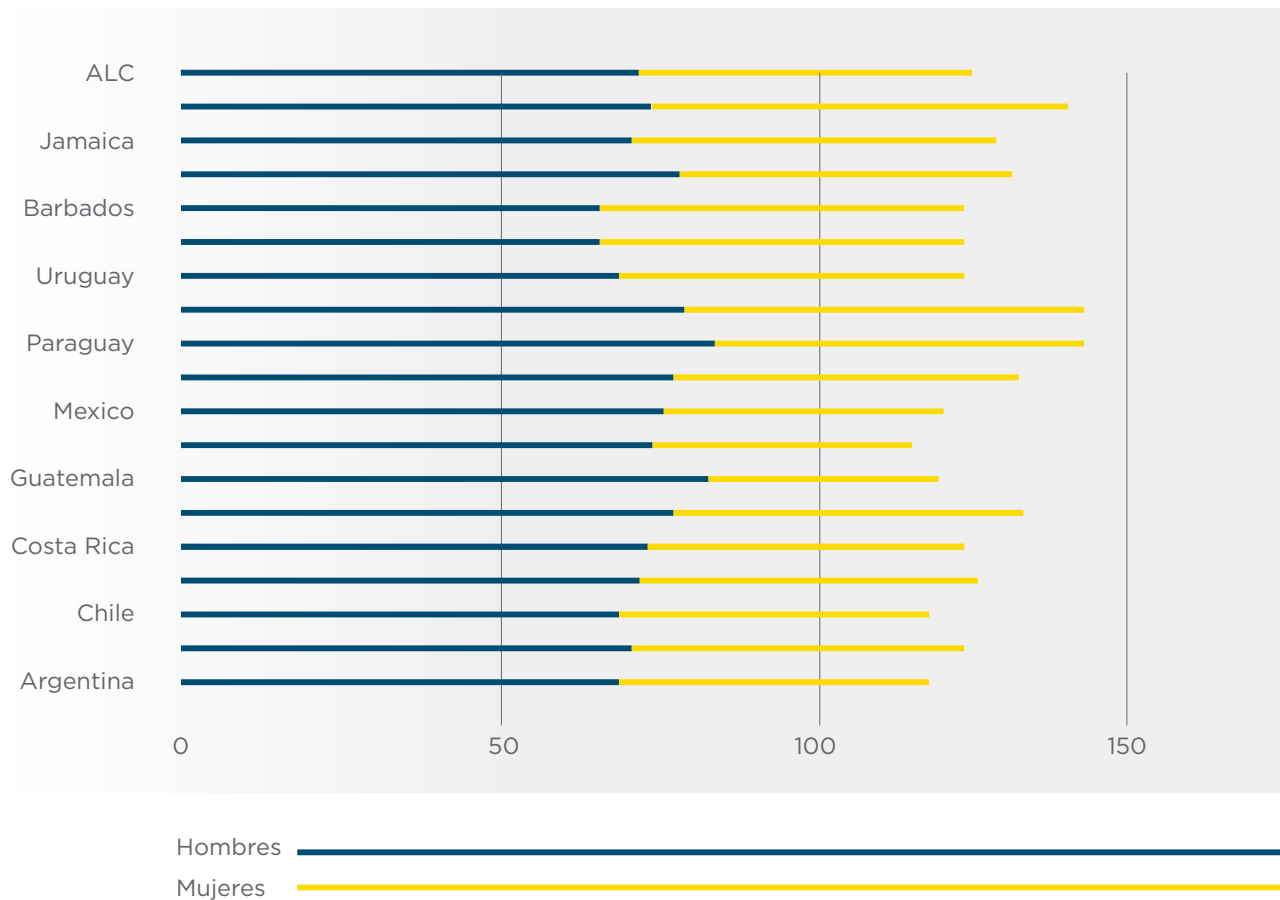
### **La igualdad avanza, pero las brechas persisten**

Desde 1990 hasta 2010, la tasa de participación laboral femenina registró un notable crecimiento en América Latina y el Caribe, pasando del 47,9 % al 55,9 %. Este incremento se debió principalmente al ascenso del nivel educativo de las mujeres, la mayor disponibilidad de trabajos formales en el sector de los servicios, la disminución de las tasas de fertilidad, la migración de las zonas rurales a las urbanas y la promoción de las modalidades de trabajo a tiempo parcial. Como consecuencia, la brecha de género en la participación en el mercado laboral disminuyó de 32,7 %, en 1990, a 21,8 %, en 2010 (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2019 - Panorama Laboral Especial N.o 5).

En la última década del nuevo milenio, esa tendencia se interrumpió y se produjo una leve disminución de las tasas de participación laboral, tanto de mujeres como de hombres. En consecuencia, en 2019, solo el 50,9 % de las mujeres adultas (15-64 años) de ALC se encontraban insertas en el mercado laboral, frente al 74,3 % de los hombres.

Esta situación presenta marcadas divergencias entre los países de la región (gráfico 1) y los diversos grupos de mujeres. Las mujeres que lograron los mayores avances son las trabajadoras de los sectores urbanos, en edades adultas, sin hijos y que cuentan con mayores recursos socioeconómicos y altos niveles educativos. En contraposición, las mujeres más afectadas por la desigualdad son las trabajadoras rurales y agrícolas, las mujeres indígenas y afrodescendientes, las que tienen menos años de educación formal y aquellas que viven en hogares con menores ingresos y mayor cantidad de hijos (Lupica C., 2015).

**ALC. Tasas de participación nacional según país y sexo; promedio al tercer trimestre 2019; en porcentajes (%).**

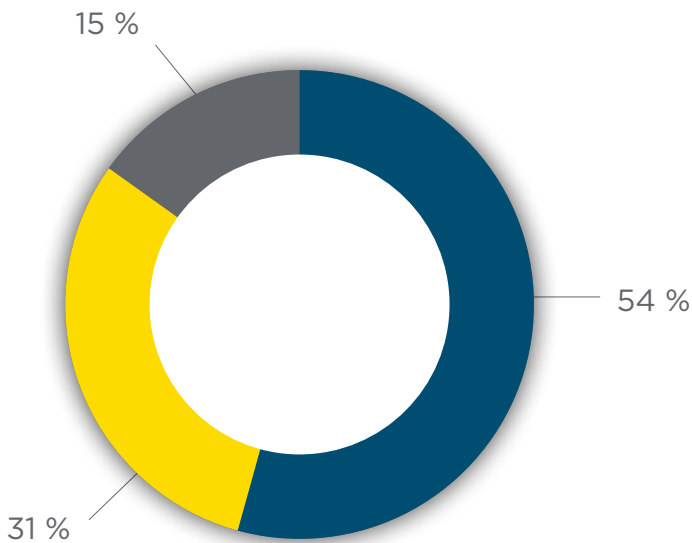


Fuente: OIT (2019). Panorama Laboral.

En el sector privado, los colaboradores reconocen las brechas de género. A las personas que participaron en el grupo focal en línea BID Invest-Mercer-Promundo (2020), se les consultó *cómo eran las oportunidades y experiencias de los hombres en comparación con las de las mujeres en sus empresas*. De las 131 personas que respondieron la pregunta:

- el 54 % considera que existen brechas de género y barreras para las mujeres que, en muchos casos, son invisibles para los hombres. Las brechas más mencionadas fueron las diferencias en términos salariales, de confianza y responsabilidades, y participación en puestos de mayor jerarquía;
- el 31 % indicó que existen algunas brechas o barreras para las mujeres, pero se vienen implementando medidas en la empresa para revertir la situación; y
- solo el 15 % respondió que la relación de género es equitativa.


### Situación de hombres y mujeres dentro de las empresas



Existen brechas de género y barreras para las mujeres  
Existen "algunas brechas" o barreras para las mujeres  
La relación de género es equitativa

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

En el grupo focal BID Invest-Mercer-Promundo (2020) realizado para el presente estudio, se preguntó a los participantes *qué tan seguido las mujeres enfrentaban dificultades en su desarrollo profesional en la empresa*. De las 150 respuestas obtenidas, el 72 % corresponde a las alternativas "a veces", "frecuentemente" o "siempre", mientras que el 28 % expresó "nunca" o "no sé".



**¿SE ENFRENTAN LAS MUJERES  
A DIFICULTADES  
EN SU DESARROLLO  
PROFESIONAL EN LA EMPRESA?**

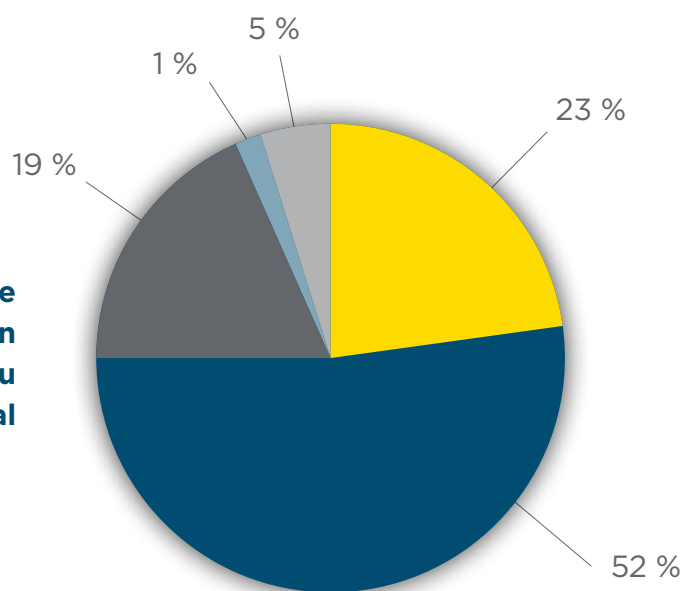
**72 %**

**RESPUESTAS  
POSITIVAS**

**28 %**

**RESPUESTAS  
NEGATIVAS/  
NEUTRAS**

### Frecuencia con que las mujeres enfrentan dificultades en su desarrollo profesional



- Nunca
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre
- No sé

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

## Menos mujeres en cargos directivos

La representación de las mujeres disminuye a medida que aumenta el nivel profesional.

- En América Latina, solo 26 % de los altos directivos y apenas el 18 % de los ejecutivos son mujeres (Mercer, 2020).
- El 19,9 % de las empresas de la región cuenta con una gerente general mujer, proporción que disminuye al 8,7 % entre las empresas grandes. Solo el 45,3 % de las empresas cuenta con al menos una mujer entre los propietarios (Encuestas de Empresas del Banco Mundial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - OIT, 2019).
- En promedio, el 8,5 % de los miembros de la junta directiva de 1.259 empresas con cotización pública en países de América Latina y el Caribe eran mujeres. En el Caribe, las mujeres ocupan el 18 % de los cargos en la junta directiva y el 29% de los cargos ejecutivos (Flabbi et al, 2016).



## **Las disparidades de ingresos entre hombres y mujeres siguen siendo amplias**

Según estimaciones recientes, los ingresos laborales que reciben las mujeres por cada hora trabajada son, en promedio, 17 % más bajos que los de los hombres que tienen la misma edad, educación, presencia de niños en el hogar, presencia de otros generadores de ingresos en el hogar, condición de ruralidad y tipo de trabajo (CEPAL y OIT, 2019).

Los datos muestran que las mujeres tienden a obtener salarios menores que los hombres con el mismo nivel de educación y experiencia, lo que da cuenta de persistentes fenómenos de discriminación. En un informe reciente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se revela que en 50 países donde las mujeres adultas presentan un nivel de educación superior al de los hombres, se sigue registrando una brecha promedio de 39 % en sus ingresos. Según las tendencias actuales, tomaría 257 años cerrar la brecha de género en las oportunidades económicas (PNUD, 2020).

En lo concerniente a las empresas, las brechas salariales se amplían notablemente en los niveles más altos de la organización. En Perú, por ejemplo, se observa una disparidad de remuneración del 20 % entre los empleados, mientras que, en el nivel directivo, la diferencia alcanza un 34 %. Del mismo modo, en Ecuador, la disparidad general de remuneración es del 3 %, frente a una diferencia del 30 % en el nivel directivo. Por el contrario, en Panamá se registra una disparidad del 3 % en el nivel directivo, frente a una disparidad general del 2 %. En el caso de Argentina, la disparidad de remuneración en el nivel directivo es inferior (25 %) a la que se registra para todos los empleados (33 %) (OIT y ACT/EMP, 2017).

De acuerdo con la investigación de Mercer “Let’s Get Real About Equality” de 2020, el 72% de las organizaciones en América Latina indica que la igualdad salarial es parte de la filosofía o estrategia de compensación de su organización, pero solo el 48% tiene un proceso de remediación formalizado para abordar cualquier brecha salarial identificada. Esta investigación muestra que las organizaciones en América Latina analizan la equidad salarial para garantizar un salario justo en relación con las contribuciones (87%) y para atraer o retener al mejor talento (72%). Es importante resaltar que, si bien la igualdad salarial tiende a enmarcarse como una cuestión de género, no son solo las mujeres quienes deben recibir remuneración apropiada. Los hombres mal pagados también pueden beneficiarse de un ajuste correctivo y de medidas que aseguren pago equitativo por mismo trabajo.

## Las desventajas de las mujeres indígenas y afrodescendientes

Las desigualdades de género en el mercado de trabajo son aún mayores entre las minorías étnicas femeninas.

- En América Latina y el Caribe se estima una población indígena de 28 a 34 millones (aproximadamente el 10 % de la población total de la región) y una población afrodescendiente de 150 millones.
- El trabajo de las mujeres indígenas y afrodescendientes generalmente se concentra en el sector informal, se caracteriza por la baja dotación de capital humano y está mal remunerado.
- Un análisis realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mostró una brecha total de ingresos étnicos (que comprende factores explicados e inexplicables) del 38 % en América Latina. Después de controlar el nivel educativo, el género, las características del trabajo y las características demográficas, la brecha disminuyó de manera significativa, pero se mantuvo aproximadamente constante en toda la distribución del ingreso (entre 15 % y 20 %).

Fuente: MERCER (2018).

## Estereotipos de género y cuidados familiares: las principales barreras para el avance de las mujeres

De acuerdo con el último informe del PNUD (2020), pese al auge de las manifestaciones a favor de los derechos de las mujeres, como #MeToo o #NiUnaMenos, el 90 % de la población mundial —hombres y mujeres— tiene algún tipo de prejuicio contra la mujer. Asimismo, **más del 40 % de las personas opina que los hombres son mejores ejecutivos empresariales y tienen más derecho a ocupar un empleo cuando el trabajo escasea, y casi el 50 % de las personas cree que los hombres son mejores líderes políticos (PNUD, 2020).**

Los estereotipos de género son opiniones o prejuicios generalizados acerca de los atributos o características que hombres y mujeres poseen, o deberían poseer, o sobre las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar. Debido a los estereotipos de género tradicionales, la mayoría de las personas asume que los hombres son líderes y las mujeres seguidoras, los hombres son productores y las mujeres consumidoras, los hombres son fuertes y las mujeres débiles. Tales estereotipos limitan las elecciones y oportunidades de las mujeres, además de convertirse en obstáculos que les impiden alcanzar su potencial. Sin embargo, muchos hombres también se ven afectados por ellos, pues deben adaptarse a roles masculinos “competitivos y ambiciosos”, y les quita la oportunidad de ejercer una paternidad más activa o de tener relaciones más respetuosas e igualitarias con las mujeres.

Los estereotipos de género no son siempre fáciles de identificar porque son compartidos por mucha gente y operan a nivel inconsciente, es decir, están incorporados en las relaciones cotidianas, así como en la forma de ver y actuar en la vida. Sin embargo, afectan los procesos claves de las organizaciones del sector privado (como los de contratación o promoción) e, incluso, dan lugar a suposiciones sobre las ambiciones y habilidades de las mujeres. Por ejemplo, según una encuesta a individuos de 375 empresas que cotizan en bolsa de 6 países latinoamericanos, los hombres atribuyen la falta de representación de las mujeres a las propias elecciones o intereses de las colaboradoras femeninas, mientras que las mujeres piensan que es el resultado de un reclutamiento deficiente y un liderazgo sesgado (Mercer, 2018).

En 2020, Mercer encontró que el 84% de las organizaciones latinoamericanas consideran que las mujeres acceso equitativo a puestos que llevan a la alta dirección. Sin embargo, solo el 59% de las organizaciones encuestadas afirmaron que las mujeres tenían representación equitativa en roles gerenciales y roles de pérdidas y ganancias (P&L).

Los estereotipos o las creencias estereotipadas son de orden cultural; por lo tanto, pueden modificarse. No obstante, se requiere de una activa participación de hombres y mujeres para lograrlo. Los hombres desempeñan un rol clave en la erradicación de los estereotipos de género porque son la mayoría de los líderes de las organizaciones del sector privado. Un primer paso para la erradicación de estereotipos de género es nombrarlos, identificar sus modalidades, exponer el perjuicio que ocasionan y desarrollar las medidas adecuadas para su eliminación.




## **Roles y responsabilidades familiares**

Los estereotipos de género y los roles familiares generan normas de conducta que afectan tanto a hombres como mujeres -por ejemplo, el rol del hombre como proveedor y la mujer como cuidadora-. La distribución desigual de las responsabilidades domésticas y de cuidado, que recaen mayoritariamente en las mujeres, es una de las barreras principales para su participación en el mercado laboral o su desarrollo profesional. Una encuesta de 2013 realizada por McKinsey & Company entre 547 ejecutivos de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú identificó que el mayor obstáculo para el liderazgo femenino radica en el equilibrio entre trabajo y familia, el modelo de desempeño que exige disponibilidad constante (en todo momento y en todo lugar) y la movilidad geográfica (McKinsey & Company, 2013). La falta de corresponsabilidad familiar impide que las mujeres participen equitativamente.

Muchas veces, los hombres son considerados más estables y comprometidos con su trabajo cuando tienen una familia a la que proveer. Muy por el contrario, el cuidado de los hijos constituye una barrera para la participación femenina en los mercados laborales porque se asocia con una mayor demanda de flexibilidad en las condiciones de trabajo por parte de las mujeres, así como con un mayor costo para la organización debido al ausentismo que implica la licencia de maternidad (IPPF/WHR y Promundo, 2019).

La carga desproporcionada de cuidados familiares que recae en las mujeres se ha visto exacerbada durante la crisis de la pandemia mundial, lo que ha afectado las posibilidades, el rendimiento y las condiciones de estrés de las trabajadoras. Las personas que trabajan en empresas del sector privado en ALC corroboraron esta situación. Se consultó a las personas que participaron del grupo focal en línea realizado por BID Invest-Mercer-Promundo (2020) *de qué manera las experiencias de hombres y mujeres son diferentes durante el teletrabajo en tiempos de COVID-19*. 96,7 % de las 239 personas respondieron que, en comparación con los hombres, las mujeres tienen mayores responsabilidades en el hogar y de cuidado de los hijos y parientes mayores o enfermos durante el teletrabajo. Solo el 3,3 % manifestó que las experiencias de hombres y mujeres durante el teletrabajo son similares.




"Las mujeres pueden presentar más inconvenientes al trabajar bajo esta modalidad porque también son responsables de mantener la casa en orden y, en caso de tener hijos, tienen que encargarse de que puedan asistir a clases virtuales y participar de las reuniones escolares".



"Las mujeres asumen mayor responsabilidad en el cuidado de los hijos y la limpieza, todo ello sumado al trabajo de la oficina en sí".

"Los hombres se concentran más, no están pensando en la comida, si se lavó la ropa, que el niño tenga los materiales para su clase en línea, si se hizo limpieza en casa, qué falta del supermercado...".

Solo si los hombres asumen las responsabilidades del hogar y del cuidado de los hijos en la misma proporción que las mujeres, ellas tendrán las mismas oportunidades para decidir cuánto tiempo dedicar al mercado laboral y a su desarrollo profesional. Se trata de redistribuir de manera equitativa entre hombres y mujeres el tiempo total de trabajo, que es la sumatoria del tiempo dedicado al trabajo para el mercado (o trabajo remunerado) y el tiempo dedicado al trabajo del hogar y los cuidados familiares. De allí la necesidad de abordar este tema en simultáneo en los hogares para lograr la igualdad de género en el mercado laboral.



La responsabilidad compartida de los cuidados familiares no solo genera beneficios para las mujeres, sino que brinda a los hombres la oportunidad de ejercer una paternidad más activa, participar en el cuidado de adultos mayores o familiares enfermos y tomar tiempo para el autocuidado. Las empresas desempeñan un rol fundamental para facilitar el involucramiento de los trabajadores en las tareas familiares, tal como indican las investigaciones sociales a las que se hace referencia en la sección dos de este informe.

## La rentabilidad de la igualdad de género para las empresas

La igualdad de género en el mercado laboral conlleva múltiples beneficios para la competitividad de las unidades productivas, como el aumento del rendimiento empresarial o la capacidad de atraer y retener a profesionales con talento<sup>34</sup>.

Conscientes del caso de negocio detrás de la igualdad de género, numerosas empresas de la región han implementado medidas para promover el equilibrio de género y aprovechar el talento de las mujeres. Adicionalmente, existe una marcada presión global para diversificar el talento y, en muchos casos, las multinacionales están liderando el camino.

- De acuerdo con las tendencias globales de inversión, cada vez son más los gestores de fondos que exigen mayor diversidad a los directorios ejecutivos de las empresas donde invierten; por ejemplo, BlackRock<sup>5</sup>. Goldman Sachs anunció un nuevo estándar para hacer públicas las empresas: al menos un miembro de la junta directiva debe ser mujer o étnicamente diverso<sup>6</sup>.
- En América Latina, el 58 % de las empresas encuestadas por Mercer en 2016 tiene indicadores satisfactorios que miden el compromiso de los niveles medios de la dirección con la diversidad y la inclusión (Mercer, 2020)<sup>7</sup>.
- Según datos de una encuesta realizada por la OIT, el 63 % de las empresas entrevistadas en la región tenía una política de igualdad de oportunidades, y un 66 % indicó tener una política de diversidad. Además, alrededor del 31 % de las empresas contaba con una política contra el acoso sexual, el 42 % ofrecía horarios de trabajo flexibles, el 36 % tenía horarios de jornada reducida y el 27 % permitía el trabajo a distancia o teletrabajo (OIT y ACT/EMP, 2017).

<sup>3</sup> Sobre la base de un estudio de 345 empresas que cotizan en bolsa de seis países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú), McKinsey & Company determinó que las empresas que incluían una o más mujeres en sus juntas directivas tenían mejores resultados que aquellas con juntas completamente masculinas. De manera más específica, la rentabilidad del capital era un 44 % más alta, y el margen de ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT, por sus siglas en inglés) era un 47 % más elevado (McKinsey & Company, 2013).

<sup>4</sup> El 57 % de las casi 13.000 empresas participantes en una encuesta realizada por la OIT (2019) en 70 países señaló que la diversidad contribuyó a atraer y retener profesionales con talento. Más del 54 % de las empresas manifestó haber constatado mejoras en materia de creatividad, innovación y apertura; y un porcentaje análogo señaló que la inclusión de género mejoró su reputación. Por último, casi el 37 % reconoció que la inclusión permitió evaluar con más eficacia la opinión de sus clientes (OIT, 2019).

<sup>5</sup> BlackRock: Our approach to engagement on board diversity (Blackrock: nuestro enfoque frente al compromiso con la diversidad de las juntas directivas) <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blk-commentary-engaging-on-diversity.pdf>

<sup>6</sup> Goldman Sachs' Commitment to Board Diversity (Compromiso de Goldman Sachs con la diversidad de las juntas directivas) <https://www.goldmansachs.com/our-commitments/diversity-and-inclusion/launch-with-gs/pages/commitment-to-diversity.html>

<sup>7</sup> El informe de Mercer se elaboró con datos de más de 50 organizaciones, con un recuento total de participantes de más de 200 organizaciones en 11 países de América Latina, las cuales pertenecen a los siguientes sectores: manufactura, 37 %; servicios, 23 %; energía, 10 %; información y tecnología, 7%; y otros sectores, 21 %.



• En el grupo focal de BID Invest-Mercer-Promundo (2020), se solicitó a los participantes enumerar las políticas o acciones que se implementan en su empresa para promover la igualdad de género. De las 176 personas que respondieron a esta pregunta<sup>8</sup>:

- sesenta y ocho indicaron que las políticas se vinculaban a la selección de personal (por ejemplo, uso de lenguaje inclusivo en el proceso de reclutamiento u obligación de incluir al menos una mujer en las ternas finales), brechas salariales, revisión de políticas de ascensos e inclusión gradual de mujeres en juntas directivas;

- veintiocho respuestas se vinculan con una política específica de igualdad de género que, en algunos casos, se incluye en los Códigos de Conducta o Códigos de Ética de la empresa;

- dieciocho señalaron que sus empresas contaban con un comité contra el acoso sexual y laboral;

- trece respuestas se refirieron a capacitaciones laborales e iniciativas para visibilizar el rol de liderazgo de las mujeres;

- dieciséis respuestas mencionaron la idea de “neutralidad” de las políticas implementadas con respecto al género (por ejemplo, se señaló que “las vacantes no tienen distinción de género”, “no existen limitaciones para personal femenino en ninguna área”, “no existe diferenciación ni perjuicios para el personal durante la baja o el período de licencia por maternidad” y “se considera más la experiencia que el género”); y

- otras respuestas mencionadas en un par de ocasiones incluyen: adaptación de la infraestructura a las necesidades de las mujeres (por ejemplo, implementación de lactarios), ropa de trabajo con diseño femenino y corta extensión de la licencia por paternidad.

<sup>8</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a la cantidad total de personas que respondieron esta pregunta (176), porque se solicitó a cada participante enumerar todas las políticas que conocieran.

## Políticas y acciones implementadas por las empresas para promover la igualdad de género

Selección de personal, brechas salariales, políticas de ascensos e inclusión de mujeres en juntas directivas

68

Políticas y acciones implementadas por las empresas para promover la igualdad de género (Códigos de Conducta de Ética)

28

13

Capacitaciones laborales y promoción del liderazgo de las mujeres

Comité contra el acoso sexual y laboral

18

Políticas neutrales al género

16

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).



Ahora bien, ¿cuántas de esas acciones o políticas están dirigidas solo a las mujeres y cuáles involucran a los hombres como aliados de la igualdad?, ¿cuán involucrados están los hombres en el compromiso con la igualdad?, ¿cómo contribuyen las empresas y sus políticas a promover la alianza masculina a favor de la igualdad?

Estas son algunas de las preguntas que intentaremos responder en las siguientes secciones.



**2**

# **LOS HOMBRES COMO ALIADOS DE LA IGUALDAD**



## 2 SECCIÓN

# LOS HOMBRES COMO ALIADOS DE LA IGUALDAD

## Los hombres ganan cuando se promueven los derechos de las mujeres

La importancia de involucrar a los hombres como aliados de la igualdad se refleja actualmente en las distintas iniciativas que han movilizado una red global de campeones masculinos, como la campaña #HeForShe de las Naciones Unidas.

### #HeForShe

Las desigualdades de género en el mercado de trabajo son aún mayores entre las minorías étnicas femeninas.

- En 2014, ONU Mujeres lanzó HeForShe, un movimiento solidario en favor de la igualdad de género que busca involucrar a hombres y niños como defensores y agentes de cambio para lograr la igualdad de género y hacer prevalecer los derechos de la mujer.
- Impulsados por este movimiento, más de 2,2 millones de hombres alrededor del mundo, incluidos jefes de estado, líderes corporativos y máximas autoridades de las principales universidades del mundo, han hecho de la igualdad de género una prioridad institucional, y han asumido compromisos concretos para cambiar las reglas de juego que se aplican a la sociedad, la fuerza laboral, el hogar y las futuras generaciones.

Fuente: <https://www.heforshe.org>

¿Qué piensan los hombres con respecto a la igualdad de género? La Encuesta Internacional de Masculinidades y Equidad de Género (IMAGES, por sus siglas en inglés), realizada con más de 30.000 hombres en 27 países bajo la coordinación de Promundo y del Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (ICRW, por sus siglas en inglés), reveló que, en líneas generales, los hombres en todos los países, con excepción de la India, apoyan la igualdad de género<sup>9</sup>. Entre el 87 y el 90 % de los entrevistados afirma que “los hombres no salen perdiendo cuando se promueven los derechos de la mujer”. Del mismo modo, el estudio determinó que las generaciones de hombres más jóvenes apoyan en mayor grado la igualdad de género, y es más probable que participen en las tareas domésticas que las generaciones mayores (Ricardo C., 2014).

Según datos de una encuesta en línea realizada en 2019 por Promundo-US y Kantar TNS<sup>10</sup> a 1.201 adultos de 25 a 45 años en Estados Unidos, la mayoría de los hombres reconocen que existen barreras para el avance de las mujeres en el ámbito político y profesional, apoyan el liderazgo de las mujeres, y expresan interés en ser aliados activos.

- Dos tercios de los hombres encuestados reconocen que las mujeres aún enfrentan “barreras importantes” en sus campos profesionales, y el 48 % cree que es “más fácil obtener el trabajo de tus sueños si eres hombre”.
- El 70 % de los hombres entrevistados considera que debería haber más mujeres en puestos de poder político, y el 60 % apoya la idea de tener más mujeres líderes en su lugar de trabajo.

De acuerdo con la misma encuesta, los hombres jóvenes son los que han avanzado más como aliados en la igualdad de género.

- El 34 % de los hombres entrevistados indicó haber hablado con un amigo o colega sobre la igualdad de género en los últimos seis meses. De este grupo, el 44 % estuvo conformado por millenials (de 25 a 34 años) y el 33 % por hombres de la Generación X (de 35 a 45 años).

<sup>9</sup> Para mayor información del estudio consultar: <https://promundoglobal.org/programs/international-menand-gender-equality-survey-images/>

<sup>10</sup> El objetivo de la encuesta fue identificar las percepciones, actitudes y comportamientos relacionados con la igualdad de género y el acoso en el trabajo y el hogar. La muestra fue proporcional para todas las regiones del país y todos los principales grupos étnicos, e incluyó 602 mujeres y 599 hombres. Se realizaron cuatro grupos focales, cada uno con 8-10 personas del mismo género, en enero de 2019 en Washington D. C. y la ciudad de Nueva York.

## Los hombres como aliados de la igualdad

---

Principales resultados de una encuesta sobre el rol de los hombres en el trabajo

A pesar de los avances, la actuación de los hombres contra la discriminación en los lugares de trabajo aún es limitada. Mientras los hombres manifiestan su deseo de intervenir de alguna forma, las mujeres señalan que no están haciendo lo suficiente, que exageran en cuanto a los esfuerzos que hacen por ser aliados y no llegan a comprender los problemas que ellas enfrentan. Un estudio representativo realizado en 2018 por Promundo-US con Bonobos en Estados Unidos reveló que:

- El 77 % de los hombres indicaron que hacen “todo lo que pueden” para apoyar la igualdad de género en el trabajo, pero solo el 41 % de las mujeres estuvo de acuerdo.
- El 89 % de los hombres señalaron que mostrarían una buena actitud de escucha si una mujer con la que trabajan comparte una experiencia de acoso laboral con ellos, pero solo el 58 % de las mujeres estuvo de acuerdo.
- El 42 % de las empleadas reportaron haber experimentado algún tipo de discriminación de género en el lugar de trabajo. Sin embargo, el 85 % de los hombres encuestados no percibieron un problema importante, e indicaron que su lugar de trabajo trata a mujeres y hombres por igual en términos de pago, promoción y reclutamiento.
- El 38 % de las mujeres reportaron haber sido acosadas sexualmente en el trabajo; pese a ello, el 77 % de los hombres señalaron que el acoso sexual no constituía un problema en su lugar de trabajo.



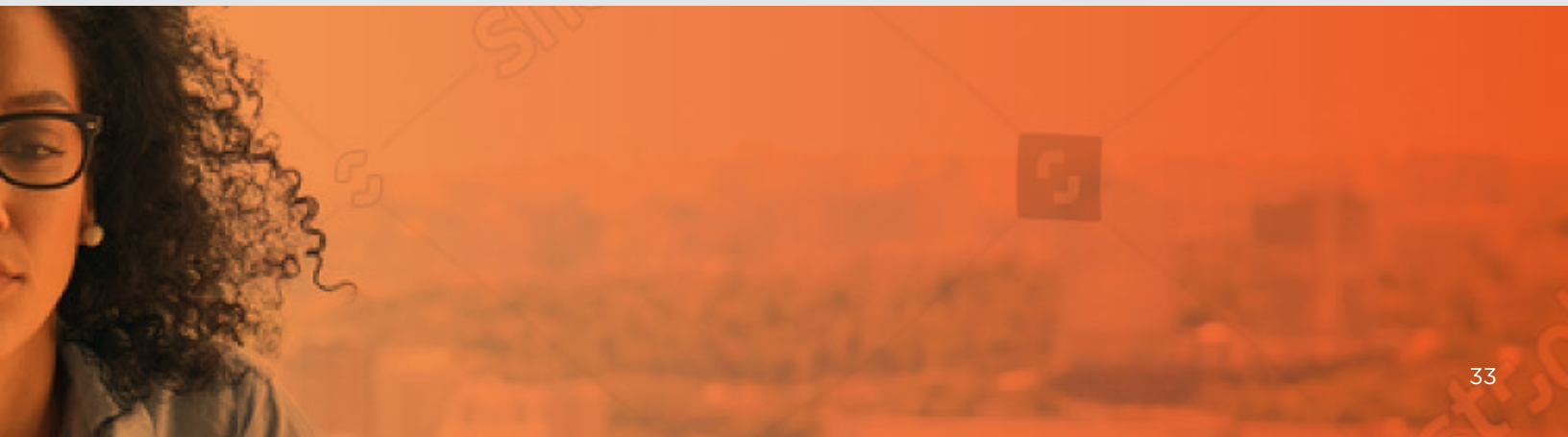
Los avances para poner fin al acoso y la agresión sexual se dan en un contexto de confusión, desconocimiento e, incluso, miedo a las posibles reacciones ante una intervención.

- El 59 % de los hombres sintieron que campañas como #MeToo y #TimesUp, así como toda la atención que recibe el acoso sexual a nivel global, han ido “demasiado lejos”, y el 46 % de las mujeres compartían esta percepción. Algunos hombres y mujeres en los grupos focales sintieron que las redes sociales habían llevado el movimiento al extremo, al punto de desacreditar a las víctimas “reales” de acoso sexual.
- Tanto los hombres como las mujeres en los grupos focales expresaron su preocupación por las áreas grises y los malentendidos cuando se trata de entender qué constituye acoso sexual; y algunos participantes manifestaron su inquietud porque en la actualidad “cualquier cosa” podría considerarse acoso sexual.
- El 35 % de los hombres estuvieron de acuerdo en que es realmente difícil intervenir o hablar al presenciar un acto de acoso o intimidación a otra persona.

Uno de los ámbitos donde los hombres registran menos avances es la distribución del trabajo doméstico y los cuidados familiares.

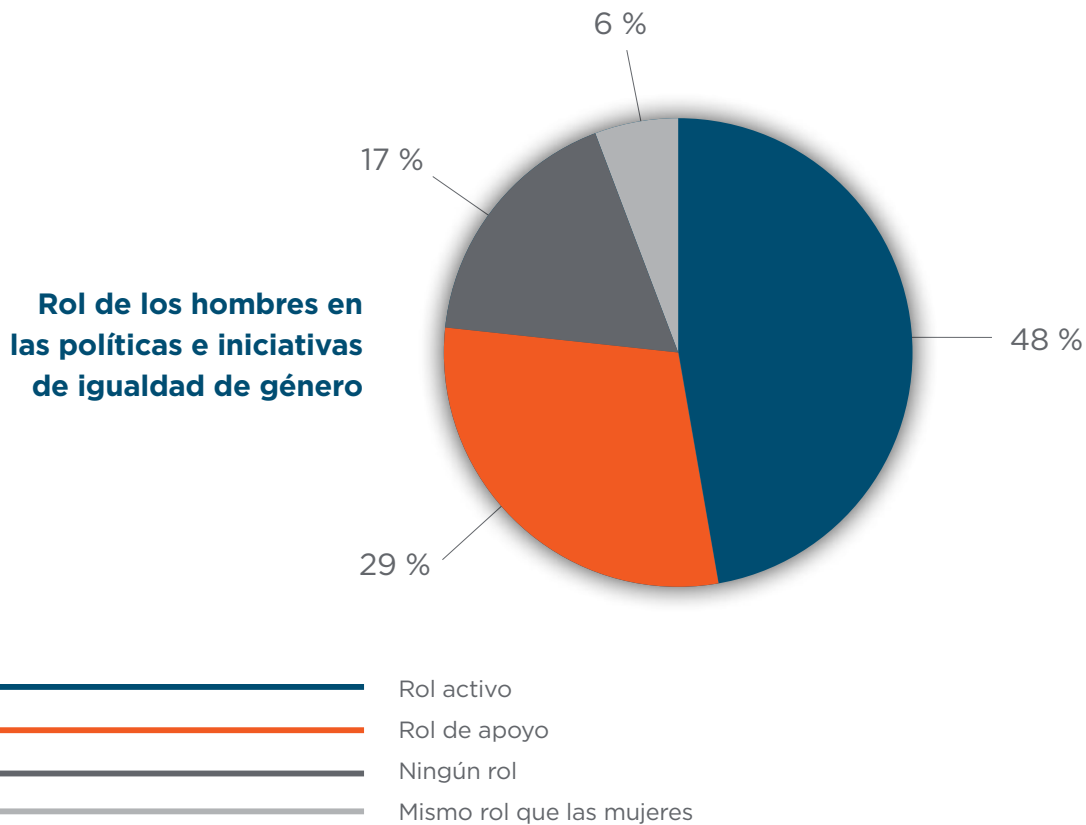
- El 48 % de las madres informaron que querían más participación de sus parejas masculinas en lo concerniente al cuidado de los niños.
- El 58 % de las mujeres que vivían con una pareja masculina manifestaron querer más participación de su parte en las tareas domésticas.
- Además, las mujeres que participaron en los grupos focales expresaron su frustración por tener que asumir el rol de “gerente de proyecto” y delegar explícitamente las tareas a sus parejas masculinas. Ellas señalaron que los hombres no terminan de entender todo el trabajo físico y mental y el esfuerzo que se requieren para mantener un hogar funcionando sin problemas, así como para coordinar el trabajo doméstico con las tareas y administrar los horarios de los niños.

Fuente: Promundo-US y Kantar TNS (2019).



Los hombres son parte de la ecuación de la desigualdad de género. Lograr la igualdad les exige ser parte de la solución. La forma en que los hombres piensan y se relacionan con las mujeres y otros hombres es fundamental para mantener vivas las desigualdades de género o revertirlas. Las actitudes y comportamientos de los hombres pueden apoyar el statu quo sexista o, por el contrario, contribuir a la igualdad (Flood et al., 2017).

Ocho de cada diez personas que trabajan en el sector privado en América Latina y el Caribe dan fe de que los hombres desempeñan un rol activo, de apoyo o similar al de las mujeres en las iniciativas y políticas de igualdad de género. En el grupo focal en línea realizado por BID Invest-Mercer- Promundo (2020) con cincuenta y siete empresas de la región, se solicitó a las personas responder qué rol desempeñan los hombres en las políticas o acciones para promover la igualdad de género.



Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

De las 168 personas consultadas:

---

- Veintinueve indicaron que **los hombres no desempeñan rol alguno**:

*“Son políticas que se manejan desde Recursos Humanos”.*

- Cuarenta y nueve **atribuyeron a los hombres un rol de apoyo** a las políticas de igualdad de género:

*“Los hombres acompañan y apoyan las políticas”, “la definición de la estrategia está en manos de mujeres”.*

- Ochenta respondieron que **los hombres desempeñan un rol activo** en las políticas o acciones para promover la igualdad de género:

*“Los hombres participan en la mesa de igualdad de género y generan propuestas para alcanzar la igualdad entre hombres y mujeres”.*

*“Los hombres desempeñan roles muy importantes, desde el compromiso y participación del Presidente de la empresa en el Comité de Igualdad de Género, hasta impulsar la igualdad de género para nuestros clientes desde los niveles jerárquicos más bajos”*

*“Los hombres desempeñan un rol importante en fomentar el trabajo en equipo de manera igualitaria”.*

*“Los hombres participan activamente en el desarrollo de estrategias para la igualdad de género, en algunos casos, como mentores de nuevas emprendedoras”.*

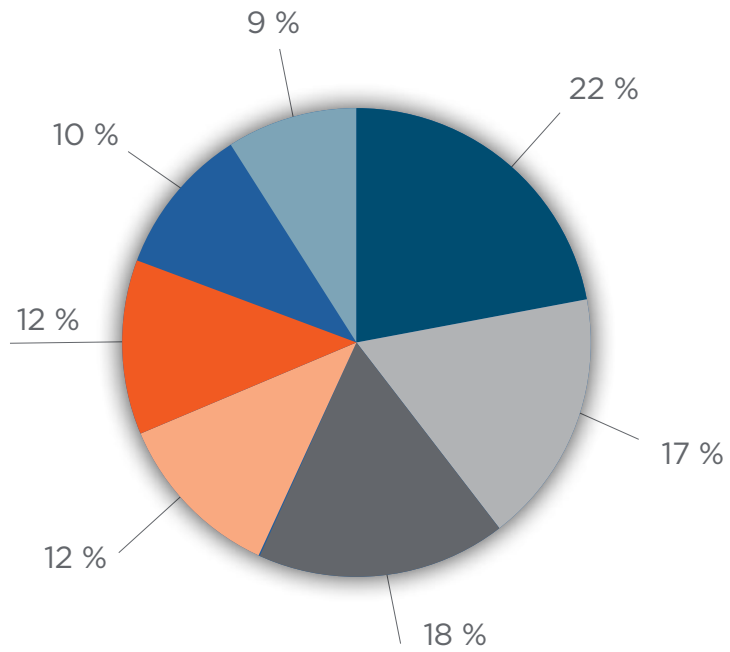
*“El rol de los hombres debe ser activo, ya que actualmente es mayoritaria la presencia masculina en los puestos de dirección”.*

- Diez atribuyeron a **los hombres el mismo rol que las mujeres** en las políticas de género.

*“El rol de los hombres en las políticas de igualdad de género es el mismo que el de toda la organización: respetar, cumplir y difundir dicha política, además de capacitarse al respecto”.*

En la misma encuesta, se preguntó qué tipo de actitudes, comportamientos o acciones podrían desarrollar los hombres para promover la igualdad de género. Entre las 170 respuestas más representativas de todas las opiniones, destacan las siguientes:

**Actitudes, comportamientos o acciones que podrían desarrollar los hombres para promover la igualdad de género**



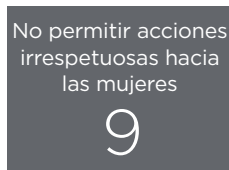
- Empatía, solidaridad y respeto
- Liderazgo inclusivo, ser buenos mentores
- Mayor participación en el cuidado de los hijos y las tareas del hogar
- Evitar los sesgos de género
- Ser ejemplo en la inclusión
- Dejar el machismo de lado
- Ser flexibles y brindar apoyo a las mujeres

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).



Asimismo, se preguntó cuáles son las áreas o temáticas que requieren de una mayor participación de los hombres para alcanzar la equidad en la empresa. Las 130 respuestas obtenidas se pueden agrupar en 4 áreas o temáticas<sup>11</sup> mostradas en el gráfico a continuación.

### Áreas temáticas que requieren mayor participación de los hombres para alcanzar la igualdad



Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

<sup>11</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a la cantidad total de personas que respondieron esta pregunta (168), porque se solicitó a cada participante enumerar todas las áreas o temáticas que reconocieran.



## Hoja de ruta para ser un aliado comprometido

---

Recomendaciones para que los hombres se conviertan en mejores aliados en pro de la igualdad de género en el trabajo y el hogar.

### 1. Escuchar mejor para lograr empatía.

Busque oportunidades para escuchar las historias de las mujeres, reconocer sus experiencias e informar a otros hombres. Haga preguntas y no interrumpa. Reconozca los límites de su capacidad para comprender lo que pueden experimentar las mujeres o personas de otras identidades de género.

### 2. Reflexionar sobre el poder y los privilegios de los hombres.

Considere los aspectos vinculados a otras identidades (como raza, orientación sexual, religión y habilidad) y las formas de opresión de las que son objeto. Desafíe las actitudes sexistas, homofóbicas y transfóbicas en el lugar de trabajo; y apoye la igualdad de derechos, oportunidades y protección para todas las personas. Lea, observe y discuta sobre historias de personas que han enfrentado múltiples formas de discriminación, y tómelas en serio sin ponerse a la defensiva.

### 3. Otorgar el crédito correspondiente a quienes tuvieron las ideas.

Nombre a los colegas que trabajaron en un proyecto o tuvieron una idea, en particular, si se trata de colaboradoras mujeres. No las pase por alto.

### 4. Incentivar el liderazgo de las mujeres y promover la igualdad salarial.

Programe una reunión con su Departamento de Recursos Humanos, o su supervisor, para discutir temas de transparencia salarial y procedimientos de revisión de empleados. Fomente ajustes y la creación de bandas salariales para eliminar los prejuicios, defender la igualdad y promover la seguridad en el lugar de trabajo, así como el cuidado familiar compartido por hombres y mujeres.





**5. Reaccionar al lenguaje sexista.**

No apoye el lenguaje de índole sexual o los chistes inapropiados. Alce la voz, llame sexista (o racista, homofóbico, etc.) a la persona que los usa y explíquelo por qué son inapropiados.

**6. Aprender a vivir con molestias e incomodidades.**

Ser un aliado significa realizar cambios y eso, en muchas oportunidades, lo hará sentirse incómodo. Recuerde que no se trata de usted, y que su incomodidad al intervenir o hablar no es mayor que la experiencia de ser acosado o discriminado. Ser un aliado requiere que los hombres escuchen y no se tomen de manera personal la crítica al comportamiento de otros hombres.

**7. Dar un paso adelante en casa.**

Abogue por el equilibrio entre el trabajo, la vida y las vacaciones pagadas para todos los cuidadores, sean hombres o mujeres. Los hombres deben ser socios al cien por ciento en el cuidado de los niños y las tareas domésticas.

**8. Unirse a organizaciones sin fines de lucro y actividades que apoyen la igualdad de género.**

Pregunte a sus amigos y colegas sobre actividades y organizaciones sin fines de lucro y busque grupos en línea que apoyen estas causas. Asegúrese de que los valores organizacionales de estas instituciones promuevan el aumento de la equidad de género, la erradicación de la homofobia y la transfobia, la eliminación del racismo y la reducción de la violencia masculina.

**9. Apoyar el liderazgo femenino.**

Obtenga más información sobre las candidatas políticas en las elecciones locales y nacionales, muestre su apoyo, sea voluntario y vote por aquellas que se alineen con sus valores.

Fuente: Promundo-US (2019b).



## Los hombres como cobeneficiarios de la igualdad de género

La igualdad de género beneficia a los hombres. Por lo tanto, no solo deben ser aliados, sino también partes interesadas en los avances que se logren en este tema. La encuesta IMAGES organizada por Promundo y el ICRW, aplicada en más veintisiete países, reveló que los hombres que apoyan la igualdad de género o tienen actitudes más equitativas reportan una mayor satisfacción con la vida. De hecho, la igualdad de género no es un juego de suma cero, sino que puede ser una situación en la que todos ganen. Sobre la base de dicha encuesta, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Con un mayor acceso y participación de las mujeres en el mercado laboral, los ingresos de los hogares aumentan y los hombres sienten menos presión en el rol de único o principal sostén material de la familia.
- Los hombres que asumen más funciones como proveedores de cuidados forman relaciones más profundas con sus hijas, hijos y compañeras, y es más probable que tengan una mejor salud física y mental.
- El abstenerse de conductas violentas permite a los hombres disfrutar de relaciones de confianza y respeto con las mujeres, niñas, niños y otros hombres.
- Los hombres que creen más en la igualdad de género, y se comunican de forma más abierta con sus compañeras, declaran tener un mayor grado de satisfacción sexual.
- La mayor participación de los hombres en las tareas del hogar se asocia con relaciones más felices para ellos y para las mujeres.

Aunque ya se han empezado a percibir los beneficios de la igualdad de género para los hombres, estos aún no son lo suficientemente conocidos en las empresas del sector privado de América Latina y el Caribe. En el grupo focal en línea realizado por BID Invest-Mercer-Promundo (2020), se preguntó a las personas hasta qué punto estaban de acuerdo con esta frase: “Las iniciativas para la igualdad de género son ventajosas para los hombres”. De las 159 personas consultadas:

- El 43 % estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.
- El 34 % estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo.
- El 24 % mantuvo una posición neutral.

Las personas identificaron, entre otras, las siguientes ventajas de la igualdad de género para los hombres: “menor presión social y económica”; “un mejor ambiente de trabajo”; “escuchar opiniones diferentes”; “incorporar distintas visiones, enfoques y debates”; y “la posibilidad de asumir roles de cuidado de los hijos, personas mayores o enfermas, y ejercer el derecho a ver crecer y acompañar el desarrollo de sus hijos”. Asimismo, muchas de las respuestas destacaron que los beneficios de la igualdad de género para los hombres también favorecen a las empresas.

Sin embargo, el 43 % de los encuestados no cree que las iniciativas en pro de la igualdad de género involucren ventajas para los hombres, lo que sugiere que muchas personas aún perciben esta condición como un “juego de suma cero”, es decir, un juego donde no todos ganan, sino que solo hay ganadores y perdedores.

Estos resultados muestran que existe un espacio importante para mejorar la difusión de los beneficios de la igualdad de género para los hombres, y lograr que sean más visibles. Si los propios hombres no identifican con claridad lo que pueden ganar con la equidad de género y, al mismo tiempo, ignoran los costos de los estereotipos de género, será difícil que se conviertan en aliados de la igualdad.

Al formar parte del grupo dominante y privilegiado, muchos hombres son incapaces de identificar el problema o las barreras que enfrenta la equidad de género, pues la mayoría de ellos no ha experimentado los desafíos de primera mano. En algunas ocasiones, el desconocimiento se transforma en la excusa perfecta para no liderar o hacerse responsables del cambio.

Según una serie de investigaciones de Catalyst, la indiferencia o apatía de los hombres con respecto a la igualdad de género no solo respondería al desconocimiento, sino también al miedo: miedo a perder el estatus y los privilegios que disfrutaban por ser hombres, miedo a equivocarse y miedo a la desaprobación de otros hombres. Algunos hombres creen que tendrán que renunciar a ciertos espacios para dar cabida a las mujeres. En estos casos, se requiere un trabajo adecuado para que entiendan que ellos también podrán ocupar lugares que dejarán de ser territorio exclusivo de las mujeres. Por otro lado, muchos hombres sienten que, sin importar cuáles sean sus intenciones, digan lo que digan o hagan lo que hagan, siempre habrá algún detalle que será mal visto y recibirá fuertes críticas, en especial, de las mujeres, por lo que eligen aislarse del tema. Más aún, uno de los principales miedos puede ser la desaprobación de otros hombres, y sentir que su masculinidad y virilidad están siendo cuestionadas. En definitiva, este aspecto mantiene a los hombres en silencio y al margen de las iniciativas de género<sup>12</sup>.

Datos de algunas experiencias en Chile, México y Uruguay revelan que los hombres sí experimentan mejoras en sus vidas al participar en programas que los involucran en los beneficios derivados de mejores condiciones para las mujeres, incluso cuando no son padres o cuidadores de adultos mayores. Tales beneficios se reflejan, por ejemplo, en la salud mental, la salud reproductiva y el bienestar general de los hombres<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Puede encontrar más información en: <https://www.catalyst.org/research/engaging-men-in-gender-initiatives-what-change-agents-need-to-know/>

<sup>13</sup> Aguayo, F. y Sadler, M. (2011). El papel de los hombres en la equidad de género: ¿qué masculinidades estamos construyendo en las políticas públicas en Chile?

## Beneficios para los hombres que apoyan la igualdad desde su rol de padres

---

La mayor participación de los hombres en el cuidado de sus hijos tiene marcados efectos en el bienestar de los niños, de las mujeres, de los propios hombres y de las empresas.

Una paternidad comprometida o activa beneficia a los propios padres, ya que la relación filial es una de las fuentes más importantes de bienestar y felicidad. Los padres que mantienen interacciones cercanas, comprometidas y no violentas con sus hijos tienen una esperanza de vida promedio mayor, experimentan menos problemas de salud mental y/o física, son menos propensos al abuso de alcohol y drogas, y son más productivos en el trabajo.

La investigación Helping Dads Care (Ayudemos a los papás a ser mejores cuidadores), que se llevó a cabo en siete países en colaboración con Unilever/Dove Men+Care, reveló que los hombres que se involucraron más en las labores de cuidado (medido en función del tiempo de las licencias por parentalidad tras el nacimiento de un hijo/a) presentaban:

- mayor interés o placer al realizar sus actividades, así como mayor satisfacción con la vida en general, el trabajo y la vida sexual (padres en Brasil, el Reino Unido y Japón);
- mayores sentimientos de optimismo, así como mayor satisfacción con la vida en general y la participación de los niños (padres en Canadá y Argentina);
- mayor satisfacción con sus vidas sexuales (padres en Estados Unidos); y
- menos sentimientos depresivos o de desesperación (padres en los Países Bajos).

Las empresas que facilitan el ejercicio de la paternidad comprometida mejoran la retención de empleados, reducen la rotación y el ausentismo de los colaboradores y disminuyen los costos de capacitación. De esta manera, aumentan la productividad e, incluso, se benefician porque mejora su imagen pública.

Fuente: Federación Internacional de Planificación Familiar/Región del Hemisferio Occidental (IPPF/WHR, por sus siglas en inglés) y Promundo (2019).



## ¿Qué pueden hacer las empresas?

La comunidad empresarial posee un gran potencial para abordar las desigualdades de género que persisten en el lugar de trabajo, en la comunidad y en las familias, pues desempeña un rol fundamental en la modificación de los comportamientos individuales y las normas sociales.

De acuerdo con Allan et al. (2020b), **existen al menos tres razones clave por las cuales es importante involucrar a los hombres en la defensa de la igualdad de género en los negocios.**

- 1.** Por el privilegio y poder que tienen los hombres. Una vez que son conscientes de sus ventajas y privilegios, los hombres son capaces de asumir una nueva responsabilidad y desafiar las estructuras y sistemas que producen desigualdad y exclusión a través de iniciativas que promuevan la equidad laboral en las empresas (por ejemplo: entrenarse para cuestionar los propios sesgos inconscientes, participar en programas de patrocinio o mentoría, integrar comités de equidad, etc.).
- 2.** Con los hombres como aliados de la igualdad, es posible prevenir los daños provocados por las culturas discriminatorias y el acoso sexual en el lugar de trabajo.
- 3.** Si los hombres son aliados de la igualdad, se puede acelerar el progreso. Por ejemplo, al reequilibrar el trabajo de los hombres y la vida en el hogar, sería posible reajustar el tiempo que dedican las mujeres a las responsabilidades de cuidado, lo que contribuiría a su desarrollo laboral.

Convertir a los hombres en aliados de la igualdad supone movilizarlos para realizar cambios en sus propias vidas, en sus relaciones con otras personas (parejas, hijos, amigos, colegas de trabajo) y en sus roles de liderazgo.



## Modificación de los comportamientos individuales de los hombres mediante capacitación y cambios en la cultura institucional

El potencial de las empresas para promover cambios en los comportamientos individuales de sus colaboradores es incalculable. Podemos citar como ejemplo el programa creado, evaluado y difundido por Promundo, junto a otras organizaciones, con el fin de ayudar a hombres jóvenes a cuestionar las normas masculinas que promueven la violencia, la inequidad y las prácticas de objetivación de las mujeres. A través de esta intervención, se pide a los hombres pensar de manera crítica y desafiar los supuestos de una sociedad, sector e, incluso, lugar de trabajo donde prevalezcan condiciones de desigualdad. Las evaluaciones de este programa concluyeron que, tras su participación, es posible que disminuya la complicidad de los hombres frente a la estructura de poder desigual existente (Fleming et al., 2013). Del mismo modo, proyectos de educación grupal sobre paternidad activa han

mostrado cambios en los comportamientos de los hombres en el cuidado doméstico, así como una reducción de la violencia contra la pareja (Doyle et al., 2018). Este tipo de intervenciones suele generar un impacto mayor cuando se intenta modificar también el contexto en que viven los hombres (por ejemplo, normas de inclusión de los hombres en visitas prenatales, etc.). Además, estos programas pueden ser aún más efectivos cuando se involucra a las parejas. Una iniciativa de CARE/Promundo (2012) en Ruanda encontró que, cuando las parejas masculinas de las mujeres que recibían capacitación en empoderamiento económico participaban en un programa grupal paralelo centrado en fomentar actitudes de género más equitativas, la violencia de género disminuía conforme crecía el apoyo de los hombres hacia el papel de las mujeres en la economía.





De igual forma, las empresas pueden contribuir a cambiar la forma en que sus colaboradores ejercen su rol de padres con el objetivo de promover una paternidad más activa, cercana y comprometida.


Un estudio de Mercer (2020) muestra que, en América Latina (Sudamérica y Centroamérica), las empresas promueven el cuidado familiar por parte de los hombres, y los colaboradores no sienten que tomar dichos beneficios interrumpa o dificulte su ascenso laboral:

- El 43 % de las empresas entrevistadas manifestó que otorga un permiso de paternidad que supera el período impuesto por ley. Los números difieren por país: 62% en Argentina, 46% en Brazil, 38% en Colombia y 43% en Mexico.
- El 61 % de los colaboradores indicó estar muy de acuerdo (33 %) o de acuerdo (28 %) con la aseveración de que los empleados que toman vacaciones familiares, tiempo libre u opciones de trabajo flexibles avanzan al mismo ritmo que sus compañeros.

Sin embargo, es necesario que las empresas promuevan una cultura laboral donde la norma para los hombres sea tomar licencia por paternidad, vacaciones familiares y cualquier otro beneficio que les permita participar del cuidado infantil y del hogar. Como demuestran los estudios, muchos padres temen al estigma en el lugar de trabajo si priorizan o equilibran las responsabilidades del cuidado infantil con las responsabilidades profesionales. El informe “Estado de los Padres en el Mundo”, elaborado por Promundo en colaboración con Unilever, incluye una encuesta en seis países, cuyos resultados revelaron que muchos padres no toman licencia alguna después del nacimiento o adopción de su hijo o hija (Brasil, 27 %; Japón, 35 %; y Reino Unido, 16 %). El estudio también analizó qué porcentaje de progenitores disfrutó del permiso completo al que tenía derecho: Canadá, 40 %; Reino Unido, 44 %; y Japón, solo el 1 %.

Estos datos muestran que, a pesar de los avances, aún existe una ventana de oportunidad en las empresas para impulsar el rol de los hombres como aliados de la igualdad.

En el contexto del COVID-19, las empresas deberían consultar y considerar la carga de cuidados familiares de los colaboradores, en especial, la de mujeres jefas de hogares monoparentales con personas a su cargo, sensibilizar al personal y reforzar los mensajes en favor de la corresponsabilidad entre hombres y mujeres en las tareas del hogar y los cuidados. Asimismo, las empresas deberían adoptar un enfoque de género al planear la vuelta al trabajo de su personal, es decir, incorporar políticas de reinserción bajo dicho enfoque y analizar medidas de flexibilidad en función de la apertura de escuelas y centros de cuidado.



“Compartir la totalidad de las tareas y responsabilidades en la organización del hogar”.

“Repartir las cargas de trabajo. No se trata de ayudar, sino de responsabilizarse por igual; y reconocer que el tiempo de ambos es igual de valioso cuando se comparte el hogar”.

“Los hombres tienen que hacerse cargo de las mismas tareas que las mujeres, romper con el paradigma de que las mujeres son las que están a cargo de la casa”.

Estas demandas son recogidas a partir de las opiniones de personas que trabajan en empresas del sector privado en América Latina y el Caribe. En el grupo focal en línea realizado por BID Invest-Mercer-Promundo (2020), se consultó a los participantes *qué pueden hacer los hombres individualmente, en el contexto del teletrabajo, para actuar como aliados de la igualdad de género*. Prácticamente la totalidad de las 280 respuestas hicieron referencia a la división equitativa de las tareas del hogar y del cuidado entre hombres y mujeres.

Asimismo, se solicitó a los encuestados enumerar las acciones que su empresa podía implementar para apoyar la igualdad de género durante el teletrabajo, producto del confinamiento para contrarrestar el COVID-19.

A continuación, se detallan las acciones más representativas entre las 199 respuestas<sup>14</sup>:

---

**1. Flexibilidad horaria y de reuniones.**

**2. Coaching y capacitaciones.**

*“Capacitar al personal en teletrabajo”.*

*“Capacitar a los líderes para que sean empáticos con sus colaboradores”.*

**3. Respeto por las jornadas laborales.**

*“Respetar el horario de almuerzo, y no asignar tareas los fines de semana”.*

*“Bloquear el horario de almuerzo para que no se organicen reuniones durante ese tiempo”.*

**4. Otras respuestas.**

*“Brindar facilidades a los hombres para que puedan colaborar con sus mujeres, y compartir el trabajo del hogar y el cuidado de los hijos”.*

*“Implementar seminarios web sobre igualdad de género”.*

<sup>14</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a la cantidad total de personas que respondieron esta pregunta (199), porque se solicitó a cada participante enumerar todas las acciones que pudiera identificar.

## Qué pueden hacer las empresas durante el teletrabajo en época de COVID19 para apoyar la igualdad de género

Flexibilidad horaria / de reuniones

177

10

Otras respuestas

Coaching y capacitaciones

54

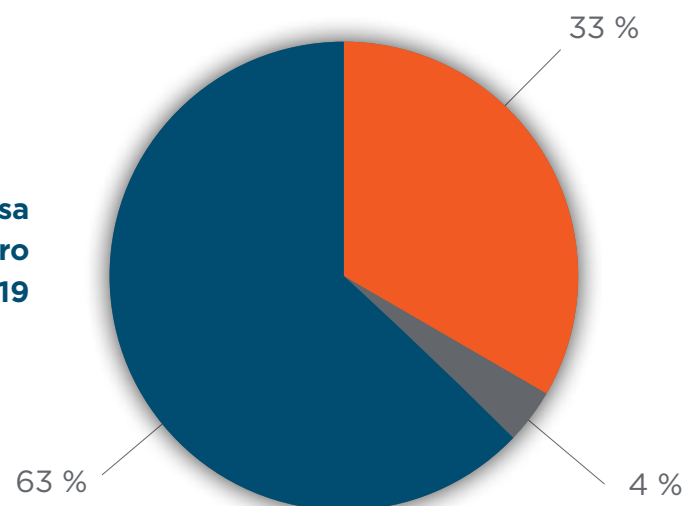
Flexibilidad horaria / de reuniones

42

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

Pese a las implicaciones de la crisis del COVID-19 en el trabajo de los colaboradores, en particular, el de las mujeres, el interés de las empresas por la igualdad de género prácticamente se ha mantenido invariable o ha disminuido. En el grupo de foco realizado por BID Invest-Mercer-Promundo (2020), se preguntó a los participantes si en su empresa habían visto más, menos o casi el mismo interés en promover la igualdad de género durante la crisis del COVID-19. De un total de 177 respuestas, el 66 % correspondió a “casi el mismo interés”, el 33 % a “menos interés” y solo el 4 % a “más interés”.

**Interés de la empresa  
en la igualdad de género  
durante el COVID-19**



Más  
Menos  
Casi lo mismo

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

## Apoyar a los padres desde las empresas

---

Entre abril y mayo de 2018, Promundo y Dove Men+Care llevaron a cabo una encuesta en línea en EE. UU. con 1.088 hombres y 626 mujeres de 25 a 45 años, de los cuales, el 83 % eran padres y el 64 % eran madres. Los resultados confirman que los padres quieren involucrarse en el cuidado de sus hijos, y que las principales barreras para lograrlo son las expectativas sociales y el limitado apoyo que reciben en los lugares de trabajo.

- El 73 % de los padres está de acuerdo en que reciben poco apoyo de sus lugares de trabajo.
- Uno de cada cinco hombres (21 %) declaró que temía perder su trabajo si tomaba la licencia de paternidad ofrecida en su totalidad.

Tanto los padres como las madres experimentan estrés al procurar el equilibrio entre trabajo y vida familiar, pero son los padres quienes perciben mayor presión de manera constante para priorizar el trabajo sobre sus familias.

- El 40 % de los padres, en comparación con el 30 % de las madres, dice estresarse por el trabajo cuando pasa tiempo con sus hijos.
- El 76 % de los padres, en comparación con el 55 % de las madres, indica que tendría que trabajar al menos un poco durante cualquier licencia parental.

Garantizar que los padres puedan tomarse el tiempo que quieran y necesiten para estar con sus familias requiere de cambios más amplios en nuestras normas sociales y en nuestros lugares de trabajo. Las empresas que buscan retener el talento deben crear entornos de trabajo que respalden el éxito de la persona en un sentido integral, tanto en su rol de empleado como en el de padre.

Fuente: Promundo y Dove Men+Care. (2018). Helping Dads Care.

## **Promover la conciencia social de los hombres**

Las empresas tienen el potencial de fomentar el compromiso y respeto a las mujeres por parte de sus colaboradores hombres, pero también pueden incentivarlos a asumir el compromiso de garantizar el respeto de otros hombres hacia las mujeres. Esto es, desafiar la estructura de poder social más amplia que favorece a los hombres.

Por ejemplo, diversas formas de violencia contra las mujeres (psicológica, física y sexual) no se discuten en las empresas. Mercer encontró que solo el 53% de las organizaciones en América Latina ofrecen programas formales de capacitación para identificar, mitigar y denunciar el acoso sexual por encima de los niveles obligatorios por el gobierno (Mercer, 2020). Las empresas pueden implementar programas o normas de tolerancia cero a la violencia en los lugares de trabajo y, a la par, incentivar a sus colaboradores masculinos no violentos a involucrarse en actividades de promoción que generen conciencia sobre los daños de la violencia contra las mujeres y promuevan la igualdad de género.

Ante el incremento de la violencia de género como resultado del confinamiento en el hogar para contrarrestar la pandemia, las empresas pueden tomar diversas medidas orientadas a prevenir este tipo de conducta y brindar apoyo a las mujeres víctimas de violencia. A continuación, enumeramos algunas de ellas:

- Promover el diálogo y establecer canales de comunicación con el personal sobre el incremento de los riesgos de violencia contra las mujeres y niñas, en especial, la violencia doméstica, el ciberacoso y el acoso sexual virtual.
- Establecer mecanismos internos que ofrezcan protección y apoyo en el proceso de denuncia a las colaboradoras que puedan ser víctimas de violencia en sus hogares. Compartir información sobre las líneas de denuncia y apoyo contra la violencia de género.

## White Ribbon Canada

---

### Trabajar con hombres como aliados para prevenir la violencia contra las mujeres

White Ribbon es el movimiento de hombres y niños más grande del mundo que trabaja con el objetivo de poner fin a la violencia contra las mujeres y niñas, además de promover la equidad de género, las relaciones saludables y una nueva visión de la masculinidad. Desde sus inicios en Toronto en 1991, su trabajo se ha extendido a más de 60 países a nivel mundial. En alusión a su nombre y como parte de su labor, la organización pide a los hombres usar cintas blancas como señal de su compromiso de nunca cometer, aprobar o guardar silencio sobre la violencia contra las mujeres y las niñas.

Durante los últimos treinta años, el movimiento viene otorgando certificaciones a lugares de trabajo que desarrollen políticas internas y brinden entrenamiento a sus colaboradores para convertirse en aliados que asuman el compromiso de poner fin y denunciar casos de violencia doméstica. El programa no solo busca reducir el acoso en el lugar de trabajo, sino también involucrar a todos los trabajadores en el apoyo a familiares, amigos y otras personas que sufran violencia.

Desde el año 2012, White Ribbon trabaja con la empresa minera Barrick Gold Corp., con sede en Toronto, en el diseño de una serie de programas de prevención de la violencia para sus sitios mineros ubicados alrededor del mundo. En la mayoría de los lugares donde se desarrollan proyectos extractivos o de infraestructura importantes, se registra un incremento significativo de la violencia contra las mujeres como resultado del rápido desarrollo económico, la migración para el empleo, el mayor consumo de alcohol y drogas, y la presencia de culturas predominantemente dominadas por los hombres.

White Ribbon trabajó con los empleados de la mina Lumwana en Zambia, a quienes impartió clases de educación financiera con el objetivo de dar solución a los conflictos de pareja en torno a la gestión de la economía del hogar. En la mina Porgera en Papúa Nueva Guinea, White Ribbon trabajó con la gente de Barrick para promover el debate sobre la importancia de la diversidad en la fuerza laboral y la necesidad de garantizar un lugar de trabajo más inclusivo y seguro para todos. White Ribbon incluso exportó su campaña Walk A Mile In Her Shoes (Camina una milla en sus zapatos) a las comunidades anfitrionas en el noreste de Nevada, donde los mineros marcharon por las calles con zapatos de tacón alto.

Fuente: <https://www.whiteribbon.ca>







## **Promundo capacitó a gerentes de Río Tinto sobre la violencia y el abuso familiar y doméstico**

---

Promundo se asoció con la corporación minera Río Tinto para apoyar el despliegue de su nueva política de violencia doméstica para Estados Unidos y Canadá. A través de esta política, la minera proporciona vacaciones pagadas y otros recursos a los empleados que experimentan o se encuentran en riesgo de sufrir violencia doméstica, y extiende el apoyo a los familiares inmediatos de los empleados que también sufren este tipo de violencia.

Para lograr el objetivo, Promundo realizó entrevistas y grupos focales con más de sesenta empleados de Río Tinto, y desarrolló una encuesta en línea dirigida a todos los empleados de Río Tinto Norteamérica. Tales acciones permitieron comprender mejor la prevalencia de la violencia doméstica en las comunidades seleccionadas, y evaluar el clima de la oficina en torno a estos temas.

Además, junto con el Centro de Investigación y Educación sobre la Violencia contra las Mujeres y los Niños de la Universidad de Western en London, Ontario, se brindó capacitación sobre esta temática a gerentes y personal de Recursos Humanos de la empresa.

Fuente: <https://promundoglobal.org/promundo-workplace-advisors/>

## Modificación de reglas, regulaciones o políticas a nivel organizacional

Los hombres ocupan la mayoría de los puestos de poder y privilegio en las empresas. Por ende, se encuentran en una posición única para implementar cambios en las reglas y regulaciones formales e informales que limitan el desarrollo de las mujeres dentro de las organizaciones, así como para exigir su cumplimiento por parte de todos los hombres en diferentes roles y niveles organizacionales.

A continuación, enumeramos algunos ejemplos de acciones claves que los hombres pueden apoyar:

- Ejercer un liderazgo transformacional e inclusivo: aumentar la representación de las mujeres en juntas o directorios<sup>15</sup>.
- En el caso de hombres en posiciones de liderazgo, dar prioridad al cierre de brechas de género, incluyendo cualquier brecha salarial de género, en las agendas y presupuestos.
- Actuar al presenciar un comportamiento discriminatorio en un afán por construir culturas inclusivas.
- Desplegar líneas específicas de Responsabilidad Social Corporativa para mitigar los efectos de la crisis provocada por el COVID-19 en las mujeres de las poblaciones más vulnerables.
- Adoptar un estilo de publicidad que promueva, entre otros aspectos, una mayor conciencia social en torno a la desigualdad de género en el trabajo o la violencia de género, o que fomente la corresponsabilidad de los cuidados.
- Adoptar una actitud de escucha que no busque imponer ideas, así como una actitud participativa y de respeto ante cualquier iniciativa de equidad que promueva la empresa.

<sup>15</sup> Por ejemplo, en 2004, Suecia estableció un código de conducta que contemplaba la participación equitativa de hombres y mujeres en las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa, pero no incluyó sanción alguna ante su incumplimiento. Dinamarca hizo lo mismo en 2007, con un código de aplicación voluntaria para todo tipo de sociedades, salvo las estatales. Finlandia incorporó esta medida como una recomendación a las empresas. Se han implementado cuotas obligatorias de participación femenina en empresas públicas y privadas en varios países europeos como Noruega, Islandia y Francia (40 %), Italia (33 %) y Alemania (30 %). En otros países como Dinamarca (50 %), Finlandia (50 %) y Eslovenia (40 %), las cuotas se aplican a empresas públicas.

## ¿Cómo involucrar a los hombres como aliados?

---

### Principios para las organizaciones

1. Asegúrese de que las iniciativas de igualdad de género involucren a mujeres y hombres como socios activos e iguales.
2. Aborde la igualdad de género como una oportunidad de negocio, no como un problema de mujeres.
3. Elabore mensajes que reflejen la transformación de normas de género que despierten el interés de hombres y mujeres:
  - Apele al cuidado y la preocupación de los hombres por las mujeres que conocen, como familiares, amigas y colegas.
  - Resalte el hecho de que la mayoría de los hombres apoyan los esfuerzos en pro de la igualdad de género, pero a menudo no saben qué hacer.
  - Aliente a los hombres a tomar conciencia de su propio privilegio y reconocer que la igualdad de género se encuentra arraigada en nuestros lugares de trabajo y hogares.

Apunte a todas las áreas clave de la igualdad de género (poder y toma de decisiones, relaciones laborales interpersonales, cuidados familiares y participación de la comunidad).

4. Eduque a sus colaboradores en cómo liderar el cambio de manera efectiva; por ejemplo, dotar de recursos a las iniciativas, ser visibles y persistentes, y “predicar con el ejemplo”.
5. Establezca una conexión entre trabajo y hogar mediante iniciativas que fomenten la igualdad de género en los cuidados familiares.
6. Brinde oportunidades para que tanto hombres como mujeres cambien su mentalidad, suposiciones y comportamientos.
7. Haga la conexión entre el trabajo y las comunidades, e identifique la desigualdad de género como un problema social y comunitario.
8. Aliente a hombres y mujeres a desafiar y cambiar las políticas y prácticas organizacionales sesgadas por cuestiones de género.

A photograph of a person's arm in a denim shirt reaching out to shake hands with another person's hand. The background is a gradient of green and yellow.

**3**

**ACCIONES  
PARA  
PROMOVER  
HOMBRES  
ALIADOS DE  
LA IGUALDAD**



# 3

SECCIÓN

## ACCIONES EN LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE PARA PROMOVER HOMBRES ALIADOS DE LA IGUALDAD

El grupo de foco realizado por BID Invest-Mercer-Promundo (2020) solicitó a los participantes enumerar las acciones o políticas específicas que su empresa había implementado para incentivar a los hombres a promover y apoyar la igualdad de género, y aquellas que quisieran que su empresa implementara<sup>16</sup>. Según se desprende de las respuestas obtenidas, son dos las acciones o políticas principales dirigidas a los hombres que implementan actualmente las empresas: 1) talleres de sensibilización y capacitaciones sobre sesgos de género y acoso laboral y sexual; y 2) licencias de paternidad.

De cara al futuro, las personas encuestadas indicaron que les gustaría que estas acciones continúen, pero que su contenido evolucione. Por ejemplo, las respuestas recolectadas reflejan el deseo de continuar con las políticas de sensibilización y capacitación, pero ampliando su contenido para abarcar el tema de la diversidad, así como ir más allá de las capacitaciones sobre desigualdad de género para incorporar la sanción de actitudes sexistas. Respecto de las licencias de paternidad, se mencionó la posibilidad de complementarlas con la promoción del trabajo a tiempo parcial para hombres.

Asimismo, en lo concerniente a iniciativas para el futuro, las personas expresaron que se requieren acciones más concretas que puedan medirse en función de metas e indicadores de género, para comprometer a los hombres con la igualdad de género en los puestos de liderazgo y en la equiparación salarial.

<sup>16</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a 100 % porque se solicitó a cada participante enumerar todas las políticas que conociera. Por lo tanto, puede que cada persona haya enumerado más de una acción.

## PASADO - PRESENTE<sup>17</sup>

Acciones o políticas específicas que la empresa implementó para incentivar a los hombres a promover y apoyar la igualdad de género<sup>18</sup>

## FUTURO

Acciones o políticas específicas que le gustaría su empresa implementara para incentivar a los hombres a promover y apoyar la igualdad de género<sup>19</sup>

<p><b>61 %</b> Sensibilización sobre acoso sexual en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización sobre acoso laboral y sexual.</li> <li>• Sanción de cualquier maltrato o acción que dañe a una persona solo por su género.</li> </ul>
<p><b>49 %</b> Iniciativas en torno a licencia por paternidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor duración de la licencia por paternidad.</li> <li>• Promoción del trabajo a tiempo parcial para los hombres.</li> </ul>
<p><b>32 %</b> Conversatorios de hombres como aliados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación para la formación de nuestros hijos con el objetivo de garantizar la igualdad de género desde la familia.</li> </ul>
<p><b>21 %</b> Talleres sobre sesgo implícito</p> <p><b>32 %</b> Otro tipo de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones dirigidas a todo el personal (hombres y mujeres), no solo a algunas personas o solo a los hombres.</li> <li>• Más información para los directores, gerentes y personas con trabajadores bajo su mando.</li> <li>• Conversatorios o comités para que los hombres aprendan a ser mentores o empoderar a las mujeres.</li> <li>• Manuales de concientización sobre los diferentes tipos de género y la importancia del respeto.</li> </ul>
<p><b>25 %</b> Certificación en equidad de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de un comité para promover y apoyar la igualdad de género.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la presencia equitativa de género 50/50 a nivel de la alta dirección.</li> <li>• Equiparación de salarios; promoción de la igualdad de rangos salariales por cargo y desempeño.</li> <li>• Establecimiento de metas e indicadores en torno al porcentaje de mujeres.</li> </ul>

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo. (2020).

<sup>17</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a 100 % porque se solicitó a cada participante enumerar todas las políticas que conociera. Por lo tanto, puede que cada persona haya enumerado más de una acción.

<sup>18</sup> 145 personas respondieron a esta pregunta.

<sup>19</sup> 182 personas respondieron a esta pregunta.

## Acciones y herramientas concretas para individuos y empresas

En febrero de 2020, Business Fights Poverty convocó a un grupo de expertos, incluido Promundo, con el objetivo de desarrollar una lista concreta de acciones y herramientas para que individuos, equipos, empresas, industrias y sectores promuevan la participación de los hombres por la igualdad de género. A continuación, presentamos las recomendaciones planteadas.

### Dominio de la estrategia

- **Identificar brechas comerciales:** para garantizar la eficacia de la igualdad de género y las iniciativas en pro del incremento de la diversidad, estas deben ser el centro de una de las estrategias comerciales de la empresa. De lo contrario, tienden a ser de poca duración.
- **Recolectar datos:** los datos sobre representación y tasas de promoción son vitales para comprender las disparidades por cuestiones de género, raza y otras características, así como para identificar los desafíos y las oportunidades de cambio.
- **Comprometerse:** es necesario visibilizar los compromisos orientados a involucrar a los hombres como aliados en la búsqueda de igualdad y diversidad en los lugares de trabajo. Por ejemplo, ser Champions de la iniciativa IMPACTO de #HeForShe Corporate de ONU Mujeres, respaldar públicamente los principios para el empoderamiento de las mujeres de la ONU y ONU Mujeres, o inscribirse en el proceso de certificación de igualdad de género de EDGE.
- **Mantener conversaciones de negocios con mujeres:** algunas veces, el mentoreo u orientación de negocios que reciben las mujeres no es del mismo nivel que el que reciben los hombres. Como líder masculino, busca tener conversaciones de negocios con mujeres, las mismas que tendrías con otros hombres<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Una de las razones por las que las mujeres no prosperan en el lugar de trabajo es porque la orientación empresarial que reciben no es comparable a la que reciben los hombres. Esta es la razón por la que las mujeres a menudo se perciben como menos perspicaces para hacer negocios. La explicación podría ser un sesgo de género, porque históricamente las mujeres no han recibido la misma formación informal como líderes empresariales. Es por esto que es importante que los líderes masculinos tengan las mismas conversaciones comerciales con las mujeres que con los hombres.



## Dominio de política

- **Ser transparente:** garantizar que las políticas de empleo aborden las barreras estructurales para la igualdad de género; por ejemplo, la transparencia en los procesos de promoción, pago y recompensa puede reducir las desigualdades salariales. Se requiere una comunicación adecuada con los cargos directivos para evitar que las licencias por maternidad o temas de cuidado afecten las evaluaciones de desempeño y el desarrollo profesional de las trabajadoras.
- **Apoyar la corresponsabilidad en el cuidado:** desarrollar políticas específicas que apoyen a los colaboradores hombres en el ejercicio de sus roles de padres y cuidadores, incluyendo la misma licencia parental remunerada y no transferible para hombres y mujeres, así como el trabajo flexible. Apoyar el compromiso de MenCare. Crear medidas para que los hombres utilicen de manera visible acuerdos laborales flexibles con la finalidad de asumir tareas de cuidado en casa.
- **Enfrentar el acoso sexual:** fomentar un lugar de trabajo seguro y respetuoso para todos los géneros. Informar que no se tolerará el acoso ni el maltrato sexual, y garantizar que existan políticas y sistemas de denuncia. Responsabilizar a todos los funcionarios, hombres y mujeres, por su comportamiento sesgado.



## Dominio de cultura

- **Modelo de comportamiento inclusivo:** asegurar que los líderes senior incorporen habilidades de liderazgo inclusivas a través de una serie de medidas para demostrar su compromiso con la comprensión de diferentes perspectivas (por ejemplo, implementar una tutoría inversa en la que una mujer de la gerencia media asesora a un líder masculino sénior).
- **Crear redes inclusivas:** las “redes de varones” aún predominan en los lugares de trabajo y, a menudo, constituyen obstáculos para la promoción o inclusión de mujeres y minorías en los equipos de los proyectos. Puede resultar útil adoptar programas de patrocinio formal, en los que el personal de rango superior utilice su capital social en nombre de otro miembro del personal.
- **Realizar cambios diarios:** establecer pequeñas acciones cotidianas que todos puedan llevar a cabo para cambiar la cultura de la organización. Por ejemplo, programar las reuniones de tal manera que no coincidan con el horario de recojo de los hijos de la escuela, y garantizar el equilibrio de género en los equipos de grandes proyectos.
- **Movilizar a los hombres en su lugar de trabajo:** organizar eventos en los lugares de trabajo, como la Barbería (Barbershop toolkit) con los materiales de HeForShe, para movilizar a los hombres por la igualdad de género. Interactuar con empresas como LeanIn, Catalyst, Promundo y Forté, que ofrecen programas personalizados para movilizar a los hombres en sus lugares de trabajo y convertirlos en aliados de la equidad de género.



## Acciones para influir en los negocios y la sociedad en general

- **Promover la inclusión de mujeres para las industrias del futuro:** Los líderes empresariales, especialmente aquellos que integran las industrias del futuro, como son energía y tecnología, deben promover la educación y contratación de mujeres en áreas STEM, donde estamos viendo las brechas más grandes.
- **Erradicar los estereotipos nocivos de la publicidad:** desarrollar pautas para eliminar los estereotipos en las comunicaciones y publicidad de la empresa. Respaldar los esfuerzos de toda la industria, así como aquellos que se dan a nivel global, para cambiar los estereotipos. Acceder o unirse a redes como #UNstereotype Alliance y #SEEHER.
- **Involucrar a los socios comerciales de la cadena de suministro:** incluir a los socios comerciales de la cadena de suministro en los esfuerzos de la empresa en pro de la igualdad de género, y fomentar la participación de los hombres como aliados de tales iniciativas. Esta medida puede implementarse a través de objetivos existentes en materia de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (por ejemplo, programas agrícolas). De ser necesario, considerar el uso de relaciones en materia de compras y adquisiciones para influir en cambios de comportamiento de los proveedores. Estudiar oportunidades para subcontratar empresas lideradas por mujeres y otros grupos minoritarios vía organizaciones como WeConnect International.
- **Apoyar a los gobiernos y otras empresas en sus acciones a favor de la equidad de género:** participar en los esfuerzos de promoción que buscan influir en las políticas públicas nacionales o globales para lograr que más hombres se conviertan en aliados de la igualdad de género; por ejemplo, participar en el Grupo de Trabajo Corporativo de Licencia por Paternidad o el Compromiso MenCare para aumentar la cantidad de tiempo que los hombres dedican al trabajo doméstico.

Fuente: Allan, Condi y Bessarabova. (2020).

- **Participar en las Iniciativas** de Paridad de Género (IPG) de cada país<sup>21</sup>, apoyadas por el Grupo BID, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), como plataformas de articulación público-privadas para promover la equidad en el sector privado.

<sup>21</sup> Los países que actualmente cuentan con IPG son Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana y Panamá.

Además, se consultó sobre los factores que incentivan a los hombres a promover y apoyar la igualdad de género. De las 176 respuestas obtenidas, los principales factores mencionados se podrían agrupar en las siguientes categorías:

- Una cultura empresarial inclusiva e involucramiento de los líderes de la empresa (124 respuestas).
- Priorización de la igualdad de género, incorporación de este concepto al trabajo y a acciones cotidianas (24 respuestas).
- Participación de las mujeres en cargos de liderazgo y distintos roles de la empresa (16 respuestas).
- Elaboración y difusión de indicadores, resultados y casos de estudio que demuestren la importancia de conformar equipos de trabajo diversos; considerar distintas opiniones, experiencias y perspectivas de las mujeres en los negocios; y los beneficios de la incorporación de políticas de igualdad de género en la empresa (12 respuestas).



## Principales factores que incentivan a los hombres a promover y apoyar la igualdad de género

Cultura empresarial inclusiva  
e involucramiento de los líderes

124

Participación de mujeres en  
cargos de liderazgo y distintos  
roles de la empresa

16

Priorización de la  
igualdad de género  
e incorporación de  
este concepto al  
trabajo y acciones  
cotidianas

24

12

Indicadores y casos de estudio que  
demuestran la importancia de con-  
formar equipos de trabajo diversos

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

Asimismo, en el grupo de foco se consultó cuáles eran las principales barreras en la empresa para incentivar a los hombres a promover y apoyar la igualdad de género. De acuerdo con las respuestas de 175 personas, las barreras pueden agruparse en las tres categorías que se detallan a continuación<sup>22</sup>:

---

**1. Cultura machista**

(en el país, la industria, el negocio y/o la empresa).

*“La principal barrera es cultural y generacional, la toma de decisiones está en los hombres que siguen seleccionando hombres como líderes de la organización, sin dar lugar a mujeres con las capacidades necesarias”.*

*“La cultura machista arraigada en las diferentes regiones donde la organización tiene presencia”.*

**2. Falta de información, desconocimiento y estigmatización.**

*“Sesgos y paradigmas que están al interior de las personas”.*

*“La igualdad de género se considera un tema feminista”.*

*“Falta comunicación y socialización de las políticas de igualdad de género”.*

**3. Desinterés y/o ausencia de voluntad, compromiso e involucramiento, en especial, del liderazgo de la empresa.**

*“El personal no se siente afectado por este tema”.*

*“No existe voluntad de hacerlo, verdadero convencimiento”.*

*“Falta el involucramiento directo de las autoridades de la empresa y una comunicación asertiva para fomentar la equidad de género”.*

*“No existe un involucramiento de todos los líderes en el proceso de diversidad e inclusión”.*

<sup>22</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a la cantidad total de personas que respondieron esta pregunta (175), porque se solicitó a cada participante enumerar todas las barreras que pudiera identificar.

Finalmente, en el grupo de foco se consultó a los participantes qué acciones se podrían implementar para superar dichas barreras. De las 176 respuestas obtenidas, las principales acciones mencionadas pueden agruparse en las cuatro categorías que se detallan a continuación<sup>23</sup>:

---

**1.** Sensibilizar y generar mayor conciencia sobre la desigualdad de género.

Dentro de la empresa:

*“A toda la plantilla de personal”.*

*“Comenzando por las máximas autoridades”.*

*“Mediante la generación de espacios de reflexión, mesas de trabajo y talleres”.*

Fuera de la empresa:

*“Contribuir a sensibilizar a la sociedad en la que se inserta la empresa”, “comenzar con los niños y niñas desde edades tempranas”.*

*“Mediante publicidad”, “trabajar con influencers”.*

**2.** Generar información y crear indicadores para mostrar los beneficios de la igualdad de género.

*“Generar indicadores y estadísticas que muestren los beneficios de las políticas y acciones de igualdad de género en la empresa”.*

*“Difundir ‘casos de éxito’ con las acciones y políticas que mejor funcionan en otras empresas”.*

<sup>23</sup> La sumatoria de las respuestas es superior a la cantidad total de personas que respondieron esta pregunta (176), porque se solicitó a cada participante enumerar todas las acciones que pudiera identificar.



3. Capacitar a todo el personal en temas de igualdad de género con la ayuda de expertos.

Con especial énfasis en *“uso de lenguaje inclusivo, sesgos inconscientes de género”, “beneficios de licencias de maternidad y paternidad igualitarias”, “protocolos de violencia”,* entre otros temas.

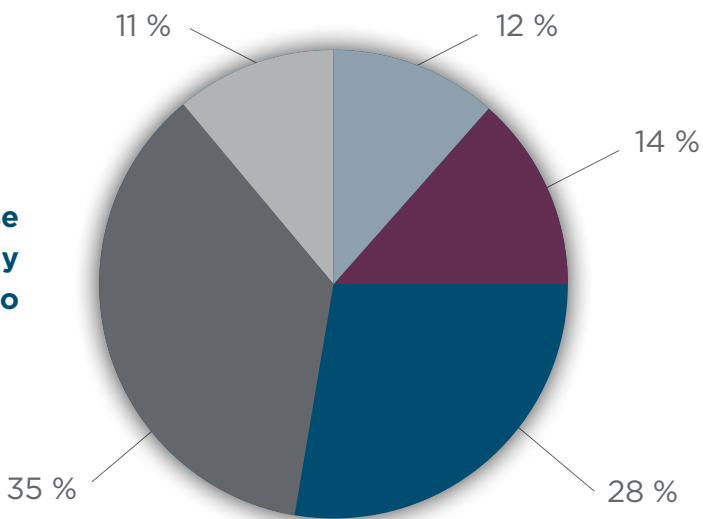
4. Trabajar específicamente con los hombres de la empresa para involucrarlos en la promoción de la igualdad de género.

*“Lograr el compromiso e involucramiento de las máximas autoridades”.*

*“Incluir a los hombres de la empresa en el diseño e implementación de las acciones y políticas de igualdad de género”.*

*“Promover que los hombres ayuden a otros hombres a involucrarse en la promoción de la igualdad de género”.*

**Acciones que podrían implementarse para que los hombres promuevan y apoyen la igualdad de género**



- Sensibilizar y generar conciencia, dentro y fuera de la empresa
- Generar información y crear indicadores
- Capacitar a todo el personal
- Trabajar específicamente con los hombres
- Otras respuestas

Fuente: BID Invest-Mercer-Promundo (2020).

# 3.1

SECCIÓN

## SECTOR FINANCIERO

### ¿Qué hacen las empresas del sector financiero en ALC para promover que los hombres se conviertan en aliados de la igualdad?

Las mujeres se encuentran en situación de desventaja con respecto a los hombres en el sector financiero como usuarias del mismo, y como proveedoras y líderes de firmas privadas o agencias de supervisión.

Como usuarias del sistema financiero, las mujeres están subrepresentadas entre depositantes y prestatarios.

- En la región de ALC, el 33 % de las mujeres tiene una cuenta abierta en una institución financiera u otro mecanismo formal, porcentaje que sube al 49 % entre los hombres<sup>24</sup>. Además, ellas son menos propensas a ahorrar y/o tener créditos, y tienen menos conocimientos financieros en comparación con los hombres (Lupica, 2019, sobre la base del Global Findex del Banco Mundial, 2017)<sup>25</sup>.
- La inclusión financiera de las mujeres es un buen negocio, ya que puede contribuir a la rentabilidad de las instituciones financieras mediante el financiamiento de sus negocios y la mejora de la calidad de su cartera<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Incluye cuentas en bancos o cualquier otra institución, como cooperativas, uniones de crédito o microfinancieras, así como cuentas con proveedores de dinero electrónico (sin el respaldo de una cuenta bancaria).

<sup>25</sup> Lupica, C. (2019). Removiendo las barreras de la inclusión financiera de las mujeres y otros grupos poblacionales en América Latina y el Caribe. Informe Regional del PNUD. <http://americalatinagenera.org/newsite/index.php/es/informate/informate-noticias/noticia/4533-la-inclusion-financiera-de-las-mujeres-una-herramienta-imprescindible-para-su-automia-y-el-desarrollo-sostenible>

<sup>26</sup> El Proyecto Ecobanking ([www.ecobankingproject.org](http://www.ecobankingproject.org)) es una división del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE Business School ([www.incae.edu](http://www.incae.edu)). Su misión es mejorar la competitividad del sector financiero latinoamericano mediante la promoción y el apoyo a inversiones financieras innovadoras –verdes y sociales– orientadas a la sostenibilidad.

Además, en comparación con los hombres, las mujeres tienen una menor participación en el control, dirección y administración de las entidades financieras. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2018), en 2013, solo 15 bancos de los casi 800 en 72 países de la muestra tenían CEO mujeres<sup>27</sup>. En la región de América Latina y el Caribe, las brechas de género prevalecen en tres ámbitos: escasa participación de la mujer en la administración superior de las instituciones, brechas salariales en los niveles jerárquicos superiores y participación femenina minoritaria en todas las áreas funcionales no asociadas a la actividad comercial y de marketing (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras en Chile, 2012)<sup>28</sup>.

Los resultados de la primera edición del Estudio de Diversidad e Inclusión en Capital Privado, presentado por la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap), confirman que apenas el 22% de los fondos de inversión en México incluyen mujeres. La encuesta refiere que el 76 % de los fondos no tienen mujeres sénior en sus equipos de inversión. De los fondos encuestados, el 62,5 % de los pertenecientes al capital de riesgo (venture capital) y el 92,9 % de los de capital privado (private equity) no tienen mujeres en sus equipos de inversión<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> FMI. (2018). Women in Finance: A case for closing gap (Las mujeres en las finanzas: un caso para cerrar la brecha). Nota de discusión del personal del FMI. <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/09/17/women-in-finance-a-case-for-closing-gaps-45136>

<sup>28</sup> Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. (2012). Resultados de Encuesta de Antecedentes de Género. Santiago de Chile [https://sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion\\_10169.pdf](https://sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_10169.pdf)

<sup>29</sup> Puede encontrar más información en <https://wp.capitalinvent.com/wp-content/uploads/2020/11/Diversity-Toolkit-AMEXCAP.pdf>

Para revertir la desigualdad en el sector financiero, las empresas adoptan un doble enfoque.

- Por una parte, buscan llegar con mayor eficacia a los mercados subatendidos, como las pequeñas empresas lideradas por mujeres, que suelen enfrentar más dificultades para acceder al crédito que su contraparte masculina.
- Por otra parte, las instituciones financieras están mejorando sus propias políticas y procedimientos internos con el objetivo de promover una cultura institucional de igualdad y diversidad.

La creación de una verdadera paridad de género en la estrategia organizacional, la cultura y las políticas de las empresas del sector financiero requiere de la activa participación de los hombres, dado que el equipo directivo en las instituciones financieras es predominantemente masculino y su involucramiento permite avanzar más rápido.

- De acuerdo con los estudios a nivel global de Boston Consulting Group, cuando los hombres se involucran directamente en la diversidad de género dentro de sus empresas, hombres y mujeres creen que el avance de estas en torno a la paridad de género es mucho mayor. Entre las empresas con una participación masculina activa en la diversidad de género, el 96 % reporta progreso. Por el contrario, entre las empresas donde los hombres no están involucrados, solo el 30 % muestra progreso<sup>30</sup>.

Desarrollar planes de certificación de igualdad de género o asumir compromisos públicos son algunas de las vías que las empresas del sector financiero en América Latina y el Caribe han utilizado para promover a los hombres como aliados de la igualdad.

<sup>30</sup> <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-behavior-culture-five-ways-men-improve-gender-diversity-work.aspx>



## Los compromisos públicos y las certificaciones como herramienta para convertir a los hombres en aliados de la igualdad

Usualmente, las certificaciones a las empresas proporcionan la inspiración necesaria para emprender iniciativas concretas a favor de la igualdad de género y la diversidad. Del mismo modo, pueden ayudar a establecer objetivos claros, mantener el progreso, asociarse con otros y desarrollar redes de pares para conectarse y marcar la diferencia.

En América Latina y el Caribe, se observa que algunas entidades financieras promueven que los hombres se conviertan en aliados luego de su adhesión a iniciativas público-privadas para promover la igualdad en las empresas, como la Iniciativa de Paridad de Género del BID y el programa Ganar-Ganar de la OIT. Esto les ayuda a dar el primer paso para avanzar hacia la igualdad, que consiste en comprender cuál es la situación actual en la que se encuentran en términos de igualdad de género.

En otros casos, se utilizan herramientas concebidas para promover la igualdad de manera práctica en las empresas, como la Herramienta Empresarial de Género WEP, la Certificación EDGE o el Sello de Igualdad de Género que los gobiernos de los países desarrollan con el apoyo del PNUD. White Ribbon Australia elaboró una certificación con indicadores y medidas específicos sobre la promoción de hombres como aliados para acabar con la violencia contra las mujeres y acoso en el lugar de trabajo. Las certificaciones constituyen una herramienta interesante para las empresas ya que revelan las brechas de género (en sus reservas de talento, brecha salarial, políticas y prácticas), pero también les permite compararse con otros actores de su sector, país o magnitud.

Finalmente, algunos hombres en posiciones de liderazgo en empresas del sector financiero se han comprometido públicamente como aliados de la igualdad, sumándose a la iniciativa #HeForShe de las Naciones Unidas.

Si bien estas herramientas no son de uso exclusivo para empresas del sector financiero, se adaptan a la perfección a este segmento debido a la alta presencia masculina en los puestos de liderazgo de dichas empresas. Lo importante de las certificaciones es que permiten desarrollar metas, objetivos e indicadores concretos para que los hombres dejen de ser observadores pasivos y se conviertan en aliados activos de la igualdad.

## **EJEMPLOS** DE INICIATIVAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO

### **Iniciativas de Paridad de Género**

---

Las Iniciativas de Paridad de Género son un modelo de colaboración público-privado de alto nivel, cuyo objetivo es reducir las barreras que impiden a las mujeres acceder a oportunidades laborales, empresariales y de liderazgo en igualdad de condiciones que los hombres.

Desde 2016, el Banco Interamericano de Desarrollo colabora con el Foro Económico Mundial para desarrollar e implementar IPG en siete países de América Latina: Argentina, Chile, Panamá, Colombia, Ecuador, República Dominicana y Costa Rica.

Las IPG buscan identificar las brechas que obstaculizan el acceso a las oportunidades laborales para las mujeres, así como desarrollar e implementar planes de acción por un período aproximado de tres años con los siguientes objetivos:

- 1.** incrementar la participación de las mujeres en la fuerza laboral
- 2.** Reducir la brecha salarial de género, y
- 3.** Rumentar la participación de las mujeres en puestos de liderazgo.

Las IPG son presididas por representantes líderes del gobierno y empresarios del sector privado, quienes conforman el Grupo de Liderazgo y son los responsables de guiar el proceso, priorizar los esfuerzos y asegurar el progreso de las acciones establecidas.

Fuente: BID <https://www.iadb.org/es/gender-and-diversity/iniciativa-de-paridad-de-genero>

### Programa Ganar-Ganar (Ganha-Ganha / Win Win)

---

Entre 2018 y 2021, se desarrolló el Programa Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio, financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea e implementado por ONU Mujeres en asociación con la OIT para promover la igualdad de género a través del sector privado.

Esta iniciativa se implementa en seis países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay.

El proyecto contribuyó en última instancia al logro de la igualdad de género al incentivar el liderazgo empresarial de las mujeres, la participación en la fuerza de trabajo, el emprendimiento, el empoderamiento económico y, por lo tanto, su participación plena e igualitaria en la sociedad.

El programa está dirigido a empresas y redes lideradas por mujeres, empresas multinacionales y partes interesadas relevantes en Europa y países seleccionados de América Latina y el Caribe. Su objetivo consiste en promover vínculos comerciales e innovación entre mujeres de ambas regiones, al tiempo que apoya el diálogo interregional y el intercambio de buenas prácticas para aumentar la capacidad del sector privado de manera más amplia en la implementación de negocios con igualdad de género.

Hoy en día, las empresas pueden seguir trabajando en las políticas de equidad de género a través de su adhesión a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEP) y el apoyo de ONU Mujeres en los respectivos países donde opera.

Fuente: ONU Mujeres. <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/ganar-ganar>





## **HERRAMIENTAS** PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS

### **Herramienta Empresarial de Género WEP para la medición de brechas de género**

La Herramienta Empresarial de Género WEP fue diseñada conjuntamente por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ONU Mujeres, BID Invest y el BID Lab (anteriormente Fondo Multilateral de Inversiones), que también forma parte del Grupo BID. Esta herramienta se elaboró para dotar a las empresas de un instrumento gratuito, fácil de usar y confidencial que les permitiera autoevaluar su desempeño en cuanto a empoderamiento de las mujeres e igualdad de género. La herramienta, lanzada en marzo de 2017 tras consultas con más de 190 empresas, ofrece perspectivas y datos sobre la medida en que las empresas están integrando el factor género en sus políticas, programas, parámetros de medición e informes.

Al implementar la herramienta, los CEO brindan señales de compromiso con la agenda de igualdad de género en los más altos niveles de las empresas. La agenda incluye, entre otros temas, igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, prácticas de la cadena de suministro con perspectiva de género y tolerancia cero contra el acoso sexual en el lugar de trabajo.

De acuerdo con un informe del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ONU Mujeres, BID Invest y BID Lab (2018), el 69 % de los usuarios de la Herramienta WEP se comprometió con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la plana directiva, el 32 % tradujo tales compromisos en una estrategia de igualdad de género en toda la organización y el 30 % estableció objetivos y metas mensurables y delimitados en el tiempo dentro de su estrategia<sup>31</sup>.

Algunas de las políticas de promoción de la igualdad de género que promueven los usuarios de la Herramienta WEP a nivel global incluyen: licencia por maternidad (87 %) o paternidad (65 %); mecanismos confidenciales de reclamo y resolución de casos sin represalias para asegurar un entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual (49 %); igualdad salarial por trabajo de igual valor (45 %); y objetivos en torno a la participación de mujeres en cargos gerenciales (15 %)<sup>32</sup>.

Fuente: <https://www.weeps.org>

<sup>31</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas, ONU Mujeres, BID Invest y Fondo Multilateral de Inversiones. (2018). Hoja de ruta para las empresas acerca del empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. <https://idbinvest.org/es/sostenibilidad/genero>

<sup>32</sup> Ibídem

## Sello de Igualdad de Género

---

El Sello de Igualdad de Género (SIG) es un símbolo que otorgan los gobiernos, con el apoyo del PNUD, como reconocimiento a las empresas que logran estándares específicos de igualdad de género en el lugar de trabajo.

Para obtenerlo, las empresas deben participar en el Programa de Certificación de Igualdad de Género que, por lo general, tiene una duración de hasta dos años.

Al participar en el Programa de Certificación, los líderes de las empresas asumen un compromiso público de trabajar en seis objetivos claves: eliminar la brecha salarial basada en género, incrementar el número de mujeres en posiciones de toma de decisiones, mejorar el balance vida/trabajo, impulsar la participación de mujeres en empleos no tradicionales, erradicar el acoso sexual en ambientes laborales, y utilizar lenguaje inclusivo y no-sexista.

El Sello permite identificar metas e indicadores de cambio, desarrollar programas de mejora y medir el progreso institucional de forma objetiva, sistemática y comparable en los esfuerzos de integración de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

Actualmente, el SIG se implementa en once países de América Latina y el Caribe, y en más de quince países de África, Asia-Pacífico, Europa del Este y Medio Oriente, donde se han certificado más de seiscientas empresas del sector privado.





## Certificación comercial global para la igualdad de género (EDGE)

La metodología de evaluación global Dividendos Económicos para la Igualdad de Género (EDGE, por sus siglas en inglés), desarrollada por la Fundación EDGE Certified y lanzada en el Foro Económico Mundial en 2011, constituye un estándar de certificación empresarial para la igualdad de género. Esta metodología de gran practicidad utiliza un enfoque empresarial que incorpora análisis comparativos, métricas y mecanismos de rendición de cuentas. En concreto, ayuda a las empresas a crear un lugar de trabajo óptimo para mujeres y hombres, y beneficiarse de un entorno laboral equitativo.

La certificación evalúa políticas, prácticas y cifras en seis diferentes áreas:

- 1.** igualdad de remuneración por trabajo equivalente
- 2.** Contratación y ascenso
- 3.** Desarrollo del liderazgo
- 4.** Capacitación y tutoría
- 5.** Fórmulas de trabajo flexibles
- 6.** Cultura empresarial.

La Fundación EDGE Certified aprueba entes certificadores independientes y debidamente calificados para realizar las auditorías a empresas y certificarlas bajo el estándar EDGE.

En la actualidad, EDGE trabaja con cien empresas en cuarenta países.

## EJEMPLOS DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Gentera (México)

---

#### La Certificación EDGE como punto de partida para lograr el compromiso de los hombres con la igualdad

En 2013, Gentera decidió participar en la Certificación EDGE para entender mejor sus fortalezas y áreas de mejora necesarias para alcanzar estándares mundiales de igualdad de género. Gentera reportó que la Certificación EDGE le ofreció una hoja de ruta clara para crear un entorno inclusivo y respetuoso.

Gentera promueve el involucramiento de sus colaboradores como aliados de la igualdad de género mediante la posibilidad de trabajo flexible y participa en foros del sector público para abogar por mejores prácticas de paternidad. Además, sus directivos decidieron recertificar a la empresa ante EDGE en 2017, con el fin de reconfirmar su compromiso con la igualdad.

En su calidad de entidad financiera líder de la región, Gentera es un ejemplo de la forma en que los intermediarios financieros de ALC pueden promover el compromiso de los hombres con la igualdad de género dentro de las organizaciones y sus comunidades.



## Banistmo (Panamá)

---

### **Tras recibir el Sello de Igualdad y adherirse a los principios WEP, sus líderes y colaboradores se comprometen con la igualdad**

Banistmo obtuvo el sello panameño de igualdad de género, se adhirió a los Principios de Empoderamiento de la Mujer de la ONU y forma parte de la Alianza Financiera para las Mujeres.

Junto con BID Invest, Banistmo emitió el primer bono de género de la región y, actualmente, segmenta su cartera de pequeñas y medianas empresas (PYME) con base en variables de género (liderazgo y propiedad), además de entender el valor de visibilizar los datos desglosados por sexo.

El compromiso del banco con la igualdad de género se plasmó en el Programa Impulsa, lanzado por Banistmo en 2018 con apoyo del BID Lab. El objetivo de Impulsa es promover el acceso a servicios financieros y no financieros por parte de las mujeres empresarias y emprendedoras de Panamá. Para tal efecto, se vale de programas de capacitación, acceso a servicios financieros y alianzas de colaboración con diferentes redes profesionales de mujeres y otras asociaciones promotoras de la igualdad.

A la fecha, el banco ha realizado más de veintidós talleres con más de mil mujeres capacitadas. Además, se registran avances en el involucramiento de los hombres como aliados de la igualdad, con la participación de casi cincuenta colaboradores de Banistmo como mentores y la sensibilización de más de cien colaboradores en el tema de la igualdad de género.

## BHD León (República Dominicana)

### Primer banco del país en recibir el Sello de Igualdad y la Certificación EDGE involucra a los hombres en su estrategia de igualdad de género

BHD León es uno de los bancos más grandes de República Dominicana y, desde 2011, trabaja arduamente en el estudio de la mujer como segmento importante de la población dominicana para conocer a fondo sus necesidades financieras y aportar propuestas de valor que contribuyan a su desarrollo como empresarias. En 2015, el banco lanzó su Estrategia de Género MUJER, con tres componentes fundamentales: una cultura interna de equidad de género, una premiación anual que reconoce la labor social de mujeres de la comunidad y una propuesta de valor de productos y servicios para la mujer.

A nivel interno, el banco promueve la participación de los hombres como aliados de la igualdad mediante la promoción de la paternidad comprometida. En diciembre de 2018, anunció la ampliación de la licencia por paternidad a diez días, como parte de un programa de concientización sobre la paternidad responsable.

Además, el BHD León se adhirió a la Campaña HeForShe para desarrollar un plan de trabajo que propicie el involucramiento de los hombres en la eliminación de las barreras sociales y culturales que impiden a mujeres y niñas ejercer sus derechos humanos. Un grupo de diez colaboradores del banco se comprometió con esta campaña al firmar de manera digital el juramento de convertirse en protectores de los derechos de las mujeres.

Fuente: Banco BHD León. (2020) <https://www.bhdleon.com.do>

La igualdad necesita de todos



## 3.2 SECCIÓN

### SECTOR CORPORATIVO

#### **¿Qué hacen las empresas del sector corporativo en América Latina y el Caribe para promover que los hombres se conviertan en aliados de la igualdad?**

Al igual que en el sector financiero, en todos los subsectores del sector corporativo (agronegocios, manufactura, turismo y telecomunicaciones), las empresas pueden incorporar el enfoque de género mediante dos vías.

- Por una parte, las empresas pueden orientar su enfoque de género hacia fuera de la empresa, incorporarlo a sus análisis de segmentación de mercado y enfocarse en satisfacer los mercados de mujeres.

Las mujeres representan el mayor mercado subatendido en los negocios, puesto que las estructuras, tecnologías y productos con los que interactúan están diseñados por o para hombres. Una encuesta a más de 12.000 mujeres de 22 países con niveles de ingreso y culturales diversos halló que las mujeres se sienten desvalorizadas en el mercado y subatendidas por los esfuerzos comerciales (ESADE y BID Invest, 2019)<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Buckland, L.; Cordobés, M.; Oueda, S., y Murphy, L. Género + Finanzas. Inversión con un enfoque de género: cómo las finanzas pueden acelerar la igualdad de género para América Latina y el Caribe. <https://www.idbinvest.org/es/medios-y-prensa/bid-invest-y-esade-lanzan-el-primer-estudio-sobre-inversion-con-un-enfoque-de-genero-para>



Con frecuencia, se considera a las mujeres un nicho de mercado, a pesar de que representan el 50 % de la población y toman cada vez más las decisiones de compra, sea de forma directa o por influencia. Se calcula que las mujeres toman el 80 % de las decisiones cotidianas de consumo (tanto de productos para mujeres como para hombres). Además, el mercado de las mujeres cobrará más importancia conforme crezca la presencia femenina en el mercado laboral y en la economía. América Latina y el Caribe es la única región que vio un crecimiento sostenido en la participación de mujeres de más de quince años en la fuerza de trabajo durante las últimas dos décadas, lo que conlleva implicaciones significativas para su poder de ahorro y adquisitivo (ESADE y BID Invest, 2019).

- Por otra parte, las empresas pueden orientar su enfoque de género hacia adentro, y mejorar sus prácticas internas de igualdad, diversidad e inclusión.

En este caso, debido a las disparidades históricas de género, muchos de los esfuerzos se enfocan en las mujeres. Sin embargo, se ha comenzado a trabajar con los hombres para que asuman mayores compromisos con la igualdad tras entender que si hombres y mujeres alcanzan su potencial de igual forma, mejores serán los resultados para el negocio.

Algunas de las acciones que las empresas en América Latina y el Caribe están implementando para promover a los hombres como aliados de la igualdad incluyen: 1) talleres de sensibilización y entrenamiento en prejuicios y sesgos inconscientes, 2) promoción del cuidado compartido de los hijos y 3) desarrollo de campañas o anuncios comerciales.

## Sensibilización y entrenamiento en prejuicios y sesgos inconscientes

A nivel individual, las empresas pueden promover cambios de actitudes y comportamientos en los hombres, y convertirlos en aliados de la igualdad de género a través de conversaciones abiertas sobre los roles de los hombres y las mujeres en las familias, las empresas y la comunidad; así como mediante capacitaciones en prejuicios y sesgos inconscientes de género. Dichas conversaciones o capacitaciones se pueden enriquecer si se aprovechan para difundir las disposiciones o beneficios a los que pueden acceder los colaboradores en las empresas (por ejemplo, trabajo flexible o licencias para el cuidado de los hijos), con el fin de incentivar su uso por parte de los hombres.

Estos espacios deberían usarse para estimular la sensibilidad de las personas en cuestiones como el lenguaje sexista, el privilegio masculino y los estereotipos de género. Además, deberían alentar a los hombres a reflexionar sobre cómo podrían beneficiarse con relaciones más equitativas en el trabajo y la familia, así como promover técnicas de comunicación y negociación mutuamente respetuosas.

El objetivo de estos espacios y capacitaciones es reflexionar sobre los beneficios de la igualdad de género para los hombres y las empresas, no solo para las mujeres, ayudar a cambiar actitudes concretas y lograr la alianza de los hombres para hacer cumplir los compromisos de la empresa en cuanto a trabajo flexible, solicitar transparencia sobre las brechas salariales o patrocinar a las mujeres, entre otros aspectos.

Las acciones de información y sensibilización en torno a temas de igualdad de género son necesarias y deberían ser ampliamente difundidas al interior de la organización. Si bien las discusiones grupales separadas para hombres y mujeres son importantes, también debería ser un objetivo trabajar en la construcción de redes diversas.

A nivel global y regional, existen diversas organizaciones especializadas en masculinidades que pueden ayudar a las empresas a organizar estos talleres con los directivos y colaboradores. Ejemplo de estas organizaciones son Catalyst, la Red MenEngage y Cuso International, por nombrar algunas. Es importante que los cursos y sensibilizaciones no se limiten únicamente a procurar cambios en las actitudes de unos grupos de hombres, sino que incluyan un análisis de la cultural institucional que reproduce desigualdades.



## Líderes de Procter and Gamble participan en talleres de Catalyst para erradicar sesgos de género

Catalyst es una organización global sin fines de lucro que trabaja desde 1962 con empresas líderes y algunos de los directores ejecutivos más poderosos del mundo en un afán por construir lugares de trabajo con condiciones favorables para las mujeres mediante la investigación, el desarrollo de herramientas prácticas y soluciones probadas para eliminar barreras de género e impulsar el cambio.

Mil cien gerentes de Procter and Gamble (P&G) participaron en el taller Men Advancing Real Change (Hacia un cambio real con ayuda de los hombres) de Catalyst, el cual inspira a los hombres a aprovechar la oportunidad y responsabilidad de abogar por la equidad y acelerar la creación de lugares de trabajo inclusivos. El objetivo principal es convertir a los hombres en campeones de la equidad de género.

Los participantes de los talleres desarrollan una comprensión de cómo la dinámica, los roles y las normas de género se vinculan con el lugar de trabajo y el liderazgo, y por qué se necesitan hombres como aliados de la igualdad. En una segunda instancia, desarrollan habilidades para que los hombres puedan reconocer y abordar los privilegios masculinos, desafiar proactivamente los estereotipos y comportamientos de exclusión en el lugar de trabajo, y poner en práctica una comunicación y liderazgo más inclusivos. Finalmente, se proponen metas concretas en torno a la equidad de género, tanto a nivel individual como para responsabilizar a otros líderes de la empresa.

Como resultado de la participación en los talleres, la mayoría de los hombres de P&G manifestaron sentirse más preparados para abordar la desigualdad de género en el trabajo, y tener mayor capacidad para reconocer los privilegios masculinos o sesgos inconscientes. Antes de comenzar el taller, el 70 % de los miembros de P&G admitió tener más privilegios que las mujeres. Al finalizar el taller, dicho porcentaje se incrementó al 96 %. Además, tras su participación, el 100 % de los hombres indicaron tener un interés personal en la diversidad e inclusión, y que se esforzarían por reconocer sus propios prejuicios.

Fuente: Catalyst. <https://www.catalyst.org/marc/>

## La Red MenEngage capacita a empresas paraguayas en temas de violencia de género y nuevas masculinidades

---

La Red MenEngage es una alianza global de organizaciones creada en 2004 y dedicada al trabajo con masculinidades y equidad de género a través de programas, proyectos, incidencia, campañas e investigación.

Con relación al trabajo de la Red MenEngage con el sector privado en la región, en 2016, brindó una serie de capacitaciones a empresas paraguayas aliadas al movimiento #HeForShe, al Pacto Mundial y a la iniciativa Empresas Seguras.

Uno de los temas abordados durante la jornada de capacitación fue cómo contribuyen los hombres a un clima laboral inclusivo y libre de discriminación dentro de las empresas. A través de dinámicas grupales, los participantes expusieron situaciones específicas donde pueden surgir conductas de acoso laboral y sexual, y compartieron sus percepciones y sentimientos en torno a la discriminación y violencia en el trabajo.

Como resultado de la jornada, los participantes se comprometieron a lograr un clima laboral inclusivo, libre de discriminación y exclusión dentro de las empresas.

Fuentes: Red MenEngage. (s.f.). <http://menengage.org/regions/latin-america/>  
ONU Mujeres. (2016). <https://lac.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2016/09/nuevas-masculinidades-paraguay>

## ¿Cómo combatir los sesgos inconscientes de género en su empresa?

---

### El trabajo de Cuso International en Colombia

Cuso International es una organización que trabaja para reducir la pobreza y la desigualdad a través del desarrollo económico sostenible y la promoción de empleos dignos. Con el apoyo del Gobierno de Canadá, brinda sensibilización, capacitación y apoyo a las empresas que buscan establecer una cultura de trabajo inclusiva y libre de violencias.

Esta organización ha logrado que más de 13 empresas en Colombia, con más de 77.000 colaboradores, trabajen por derribar los sesgos inconscientes de género que afectan los procesos de reclutamiento, selección y fidelización del personal.

De acuerdo con su experiencia, las prácticas que ayudan a minimizar o erradicar los sesgos en las empresas son los siguientes:

- 1.** Sensibilizar al equipo de Recursos Humanos, a las personas que ocupan cargos directivos y a todo el personal sobre el impacto de los sesgos de género en el ambiente laboral y la sostenibilidad de la empresa.
- 2.** Reunir información que revele la presencia de sesgos en la empresa, por ejemplo, mediante el Test de Asociación Implícita.
- 3.** Conocer la magnitud e intensidad de los sesgos, lo que ayuda a dirigir la atención hacia las áreas de toma de decisiones que requieran mayor análisis y consideración.
- 4.** Capacitar al equipo directivo para que consideren criterios vinculados a las habilidades laborales y el desarrollo profesional de su equipo en la toma de decisiones.
- 5.** Exponerse a imágenes y entornos sociales que desafíen los estereotipos. Por ejemplo, visitar una obra en construcción donde haya una gran participación de mujeres puede ayudar a contrarrestar el sesgo frente a las mujeres en este sector o tipo de trabajo.

Fuente: Capital Humano. (2019). <https://www.capitalhumano.com.co/gerencia/como-combatir-los-sesgos-inconscientes-de-genero-en-su-empresa-12322/>

## EJEMPLOS DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Konfío (México)

---

#### Liderazgo masculino para fomentar una cultura inclusiva en las fintech y empresas emergentes (start-ups)

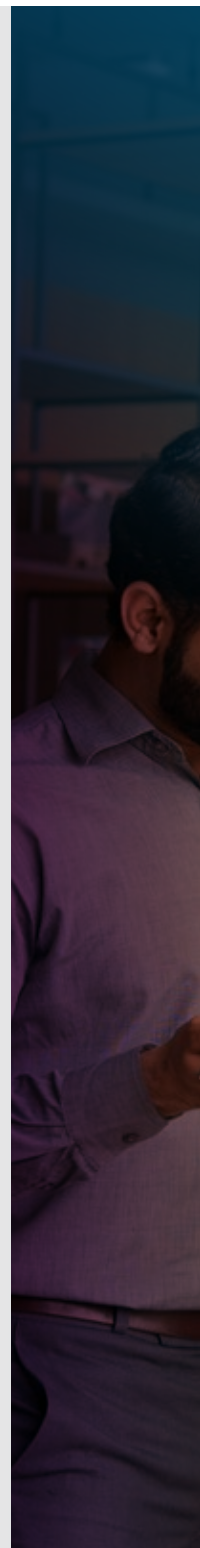
Konfío es una fintech mexicana especializada en préstamos a micro, pequeñas y medianas empresas. Su proceso de aprobación de crédito es 100 % en línea, lo que facilita la inclusión financiera, incluso para las PYME propiedad de, y lideradas por, mujeres.

Durante el año 2020, Konfío llevó a cabo un proyecto de equidad de género, a través de los servicios de asesoría de BID Invest, con el objetivo de identificar oportunidades para cerrar brechas de género tanto en el talento humano como en su estrategia de mercado, y responder a las necesidades de las empresarias.

Konfío implementó dos mejores prácticas. En primer lugar, ofreció a sus equipos un curso sobre sesgos inconscientes y estereotipos de género, la forma en que estos limitan las decisiones racionales y su potencial impacto directo en el negocio. En segundo lugar, el líder del proyecto no solo ocupaba la Vicepresidencia de Finanzas y Estrategia, sino que mantenía un fuerte compromiso con la equidad. En algunas empresas emergentes, el equipo gerencial suele ser altamente masculinizado, por lo que la presencia de un “campeón de género” en el equipo directivo favorece la implementación de las iniciativas a nivel operativo. Asimismo, facilita el crecimiento del negocio con prácticas inclusivas que se vuelven parte integral de la cultura empresarial.

A partir de esta colaboración con BID Invest, Konfío implementó una estrategia para atender al segmento mujer y responder a las necesidades de las empresarias. Además, Konfío está desarrollando iniciativas que van desde la División de Cobranzas hasta los procesos de aprobación de crédito para garantizar que sus procesos no sean indiferentes a cuestiones de género (gender-blind), sino inclusivos en cuanto al género (gender-inclusive). Konfío ha hecho que la diversidad e inclusión sean parte de su visión de negocio.

Fuente: BID Invest. (2020). (Elaboración propia con resultados de proyecto).





## Danper (Perú)

### **Promoción de los hombres como aliados de la igualdad a través de campañas internas de sensibilización para colaboradores masculinos**

Danper es una empresa agrícola líder con sede en Trujillo, Perú. En 2014, y con el apoyo de BID Invest, se convirtió en la primera empresa en obtener una Certificación EDGE de igualdad de género en el lugar de trabajo, tanto en Perú como en el sector agrícola de ALC. Como resultado de esta evaluación, se formuló un plan de acción específico que la empresa se comprometió a ejecutar para lograr un lugar de trabajo inclusivo en términos de género, donde mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades de acceso al desarrollo profesional.

En cuanto a la promoción de los hombres como aliados, la empresa implementó campañas internas para fomentar la toma de conciencia sobre la forma en que se trata a las mujeres como colegas profesionales.

## Promoción del cuidado compartido de los hijos y la paternidad activa

Muchas empresas constatan que los salarios no son la única fuente de bienestar para trabajadores y trabajadoras, sino que también valoran la posibilidad de contar con mejores condiciones laborales que permitan un desarrollo más armónico entre las actividades productivas remuneradas y las actividades personales y familiares.

Adoptar prácticas de conciliación con corresponsabilidad supone costos de carácter organizativo y económico para las empresas. Los primeros surgen al modificar las formas habituales de funcionamiento (por ejemplo, introducción de esquemas de jornadas flexibles donde los trabajadores pueden elegir los horarios de entrada y salida). En tanto, los costos económicos se dan, por ejemplo, al extender licencias o permisos de ausencia, con cargo a las empresas, por encima de lo que estipulan las normativas nacionales. En 2020, Colombia promovió la licencia parental extendida, y BHD León estableció un período de licencia superior al exigido por ley.

No obstante, las empresas que adoptan estas prácticas también obtienen beneficios. Según datos de un estudio chileno sobre las mejores empresas para madres y padres que trabajan, el 83 % de las empresas sostuvo que las prácticas de conciliación con corresponsabilidad mejoraban su productividad, el 75 % señaló que disminuía el ausentismo, el 92 % indicó que disminuían las consultas médicas y el 75 % manifestó que disminuía la rotación en los puestos de trabajo (Fundación Chile Unido, 2016)<sup>34</sup>.

En algunos casos, las buenas prácticas de las empresas en torno a las licencias por paternidad suponen cambios profundos para las necesidades de conciliación y corresponsabilidad del personal, sobre todo cuando la legislación nacional contempla estos permisos de manera muy restrictiva, o no los considera en absoluto, como sucede en algunos países de Centroamérica y el Caribe.

<sup>34</sup> Fundación Chile Unido. (2016). Mejores empresas para madres y padres que trabajan. <http://www.chileunido.cl/wp-content/uploads/2017/01/Informe-General-2016-Estudio-Mejores-Empresas.pdf>





## Campaña global de paternidad equitativa MenCare

MenCare es una campaña mundial de paternidad equitativa que se lanzó en 2011, y hoy se encuentra activa en más de cincuenta países en los cinco continentes.

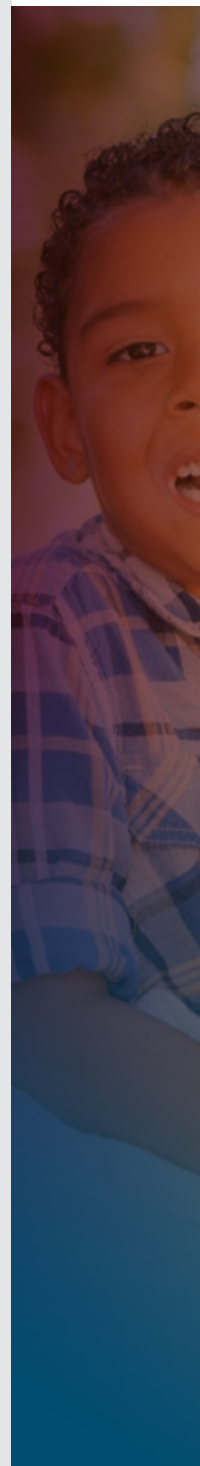
El objetivo de la campaña es que los hombres se conviertan en aliados de la igualdad social y económica de las mujeres, y asuman una mayor responsabilidad en el cuidado de los niños y el trabajo doméstico. Este objetivo es planteado por los organizadores de la campaña a partir de la creencia que solo se alcanzará una verdadera igualdad cuando los hombres asuman el cincuenta por ciento del cuidado infantil y del trabajo doméstico del mundo.

La campaña ha logrado llegar a millones de personas en todo el mundo gracias a un trabajo colaborativo con grupos de derechos de las mujeres, gobiernos locales y nacionales, agencias de las Naciones Unidas y otras organizaciones.

En América Latina y el Caribe, los socios de MenCare están involucrando a los hombres como cuidadores y padres a través de poderosas campañas en los medios y programas de licencia parental en once países: Brasil, Chile, Costa Rica, Guatemala, Jamaica, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, Puerto Rico y Uruguay.

En Brasil y Nicaragua, se han filmado películas que narran las historias de personajes masculinos dignos de imitar para apoyar la participación de los hombres en la familia, y ayudar a sanar a los hombres que hayan experimentado violencia y explotación sexual. Desde Guatemala hasta Chile, el trabajo con el sector de la salud ha llevado a cambios institucionales positivos que respaldan la participación de los hombres en la atención pre y posnatal.

Fuente: MenCare. (s.f.). Acerca de MenCare. <https://men-care.org/about-mencare/>





## **Dove Men+Care y Promundo**

---

### **Grupo de Trabajo Corporativo para promover la licencia por paternidad**

La marca de productos para el cuidado masculino Dove Men+Care lanzó una campaña para mejorar los estándares globales de licencia por paternidad. Como resultado, Unilever adoptó una política interna integral en todos los mercados, y estableció un Grupo de Trabajo Corporativo sobre licencia de paternidad para alentar la acción y aceptación por parte de otras empresas.

En Estados Unidos, Dove Men+Care asumió un compromiso con el tema de la licencia de paternidad, y destinó un fondo de un millón de dólares para que los padres que aún no gozan del derecho a una licencia de paternidad remunerada puedan tomarse un tiempo libre para cuidar de sus hijos recién nacidos.

En la Reunión Anual del Foro Económico Mundial, que tuvo lugar en Davos en 2019, Dove Men+Care unió fuerzas con Promundo para convocar al Grupo de Trabajo Corporativo de Licencia por Paternidad. Dicho grupo reúne a empresas progresistas, expertos, y organizaciones públicas y sin fines de lucro con el objeto de identificar, promover, acelerar y llevar a escala soluciones sostenibles en términos comerciales y sociales que ayudarán a mejorar el acceso a la licencia de paternidad, y su aceptación por parte de todos los hombres. Los miembros del grupo de trabajo incluyen al Bank of America, Deloitte, Facebook, Twitter, Women Deliver y UNICEF como asesor técnico.

Fuente: Dove Men+Care. (s.f.). Introducing the Paternity Leave Task Force (Presentación del Grupo de Trabajo sobre Licencia de Paternidad). <https://www.dove.com/uk/men-care/lets-champion-paternity-leave-together.html>

## EJEMPLOS DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Marriot (Costa Rica)

#### **Licencia de paternidad para lograr el compromiso de los hombres como aliados incluso cuando la legislación existente no garantiza ese derecho**

Marriott International es una empresa propietaria de 6.000 hoteles en 120 países, y opera en un sector en el que la atención al cliente constituye un factor clave para la generación de ingresos.

La empresa decidió implementar una política de licencia por paternidad, una acción ambiciosa ya que la legislación solo contempla este derecho para los funcionarios públicos. Gracias a esta política, desde marzo de 2016 hasta julio de 2017, los empleados masculinos de cinco hoteles de Marriott Costa Rica se tomaron un total de 145 días de licencia por paternidad.

Marriott también puso mucho énfasis en la capacitación a los miembros de su gerencia y personal en temas de igualdad de género, con el fin de sensibilizar a los hombres y alentarlos a luchar por la igualdad.

Fuente: BID Invest y EDGE (2017). El poder de la igualdad de género en el lugar de trabajo. <https://idbinvest.org/es/sostenibilidad/genero>



## IBM (Chile)

---

### **Programas de trabajo flexible y licencias de paternidad para promover que los hombres se conviertan en aliados de la igualdad**

Como parte de sus políticas de recursos humanos, la transnacional IBM implementa el programa WorkLife Balance en todas sus filiales nacionales, incluyendo las de América Latina.

Este programa de trabajo flexible ofrece varias modalidades de organización de la jornada laboral que el personal puede adoptar en coordinación con su jefe/a. Estas modalidades incluyen, entre otras, la semana laboral comprimida, la agenda individual personalizada para hombres y mujeres y la licencia posnatal masculina, que brinda la posibilidad a padres recientes de optar por una modalidad de trabajo flexible durante el primer mes de vida de un hijo/a, sin requerir el permiso de la gerencia.

Fuente: Pérez, V. (2012). Experiencias de conciliación con corresponsabilidad social en América Latina. [http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/CONCILIACION\\_Veronica\\_Perez\\_Sistematización\\_México.pdf](http://www.americalatinagenera.org/sello/wp-content/uploads/2012/10/CONCILIACION_Veronica_Perez_Sistematización_México.pdf)



## Campañas y anuncios comerciales

La influencia externa de una empresa puede contribuir a promover hombres aliados de la igualdad en el ámbito comunitario. A través de sus productos, marcas y reputación, las empresas llegan a los consumidores, y generan un impacto en ellos, con el objetivo de apoyar el cambio social.

Pese a la importante incidencia de las empresas a nivel social, los datos muestran que son muy pocas las que están aplicando una perspectiva de género en sus actividades de interacción con la comunidad. De acuerdo con un informe de ONU Mujeres, BID Invest y BID Lab (2018), solo el 19 % de las empresas a nivel global lo hace. La mitad de las empresas (52 %) incorporan el género en los ámbitos de responsabilidad social empresarial, filantropía, preconización y alianzas; el 16 % aseguran una participación igualitaria de mujeres y hombres en las consultas con la comunidad; y el 10 % identifican impactos diferenciados sobre hombres y mujeres durante las evaluaciones de derechos humanos o impacto social (ONU Mujeres, BID Invest y BID Lab, 2018)<sup>35</sup>.

Las empresas pueden desempeñar un rol social si se suman a las iniciativas gubernamentales o de otras empresas para promover que más hombres se conviertan en aliados de la igualdad de género. Otra herramienta práctica de incidencia a nivel social es la adopción de un estilo de publicidad que promueva un mayor compromiso de los hombres con la igualdad de género.

<sup>35</sup> Pacto Mundial de la ONU, ONU Mujeres, BID Invest y Fondo Multilateral de Inversiones. (2018). Principios para el empoderamiento de las mujeres. Informe sobre tendencias mundiales 2018. <https://idbinvest.org/es/sostenibilidad/genero>.

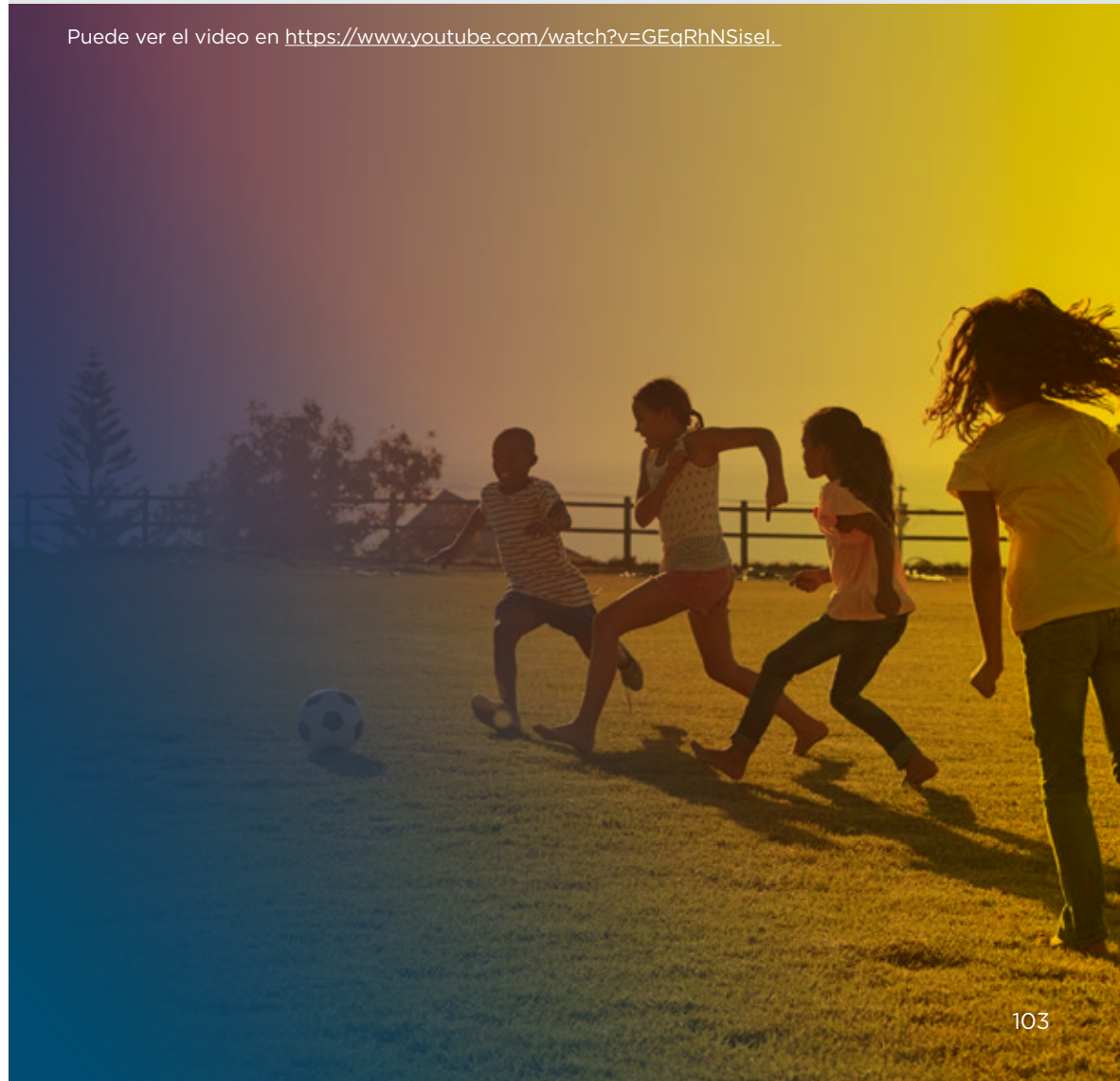
## **Campaña de ONU Mujeres para reflexionar sobre los estereotipos de género**

---

HeForShe, una iniciativa de ONU Mujeres, lanzó un video que invita a reflexionar sobre los estereotipos de género y busca involucrar a los hombres en la lucha por la equidad de género.

El video muestra una lista de estereotipos que continúan muy presentes en la actualidad, por ejemplo, que las niñas deben jugar con muñecas y los niños hacer deporte, o que llorar es cosa de mujeres o de hombres débiles.

Puede ver el video en <https://www.youtube.com/watch?v=GEqRhNSisel>.



## EJEMPLOS DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Avon (Argentina)

#### Los hombres en el centro de sus acciones publicitarias y sociales contra la violencia hacia las mujeres en el contexto del COVID-19

Avon cuenta con seis millones de mujeres en su fuerza laboral, de las cuales, cuatro millones trabajan en la región de América Latina y el Caribe.

El trabajo de la empresa en favor de la igualdad de las mujeres se enfoca en la prevención de la violencia de género. Entre sus principales acciones, podemos citar el caso de Argentina, donde diseñó su propio Protocolo y Licencia por Violencia de Género con el fin de brindar un marco legal para que las empleadas en situación de violencia dispongan de hasta diez días hábiles, continuos o discontinuos, para abordar su situación. El objetivo de la empresa es contribuir al empoderamiento de las mujeres para transitar el ciclo de la violencia y animarlas a “alzar la voz” garantizando el cuidado y continuidad de su fuente de trabajo.

Además, Avon ha patrocinado diversas campañas contra la violencia cuyo principal objetivo es trabajar con los hombres en dos direcciones: por un lado, revertir las conductas violentas; y, por el otro, convertir a los hombres en aliados de la igualdad, de tal modo que sean ellos quienes motiven a otros hombres a poner fin a situaciones de acoso o violencia doméstica y sexual contra las mujeres. Bajo la premisa de que “la violencia que no mata, mata igual”, en 2018, lanzó #CambiáElTrato, campaña que presenta tres anuncios publicitarios: Acoso callejero, Violencia doméstica y Violencia sexual digital. Estos anuncios recrean escenas de la vida diaria donde las mujeres son objeto de intimidación, maltrato o violación a su intimidad. Puede ver las campañas en el siguiente enlace: <https://www.fundacionavon.org.ar/cambia-el-trato/>

Ante el incremento de la violencia de género contra las mujeres y niñas producto del confinamiento para prevenir el contagio del COVID-19, Avon se sumó a la empresa Natura en el movimiento global #AisladasNoSolas, que busca enfrentar la violencia dentro de los hogares.

Finalmente, Avon destinará, a nivel global, un millón de dólares para organizaciones de la sociedad civil que actúan en la primera línea de apoyo a mujeres en situación de violencia.

Fuente: Axel Gegenshar, Gerente General de Avon para Sudamérica. Seminario web organizado por el BID: “COVID-19: Cuando quedarse en casa no es seguro”. 23 de abril de 2020.



## **Singenor Contratistas Generales (Perú)**

---

### **Compromiso de la alta gerencia con la ayuda social para mujeres en situación de violencia en el contexto del COVID-19**

Singenor es una empresa dedicada a la consultoría y ejecución de obras civiles en el ámbito público y privado. En marzo de 2020, mediante la resolución ministerial N.º 055-2020 del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) del Perú, la empresa fue certificada como Empresa Segura, Libre de Violencia y Discriminación, en la categoría ORO, que es la más alta del rubro.

Este reconocimiento es el resultado de la implementación de un programa de diversidad e inclusión que contempla un estándar de igualdad y no discriminación remunerativa, entre otras iniciativas que son parte de su cultura laboral, como charlas de sensibilización entre los integrantes de la empresa.

En el contexto del COVID-19, la empresa donó víveres, artículos de limpieza, materiales y medicamentos a las usuarias de los servicios del MIMP para mujeres en situación de violencia, como el Centro de Acogida Residencial “Sagrado Corazón de Jesús” (Puno), los Centros de Desarrollo Integral de la Familia de Lima y Bagua, y el Centro Emergencia Mujer de Chachapoyas del Programa Nacional AURORA.

Fuente: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Perú. (2020). <https://www.mimp.gob.pe/empresasegura/noticia10.html>

## Hogan Lovells (México)

---

### **Promoción de hombres como aliados de la igualdad al interior del bufete, entre los clientes y en la sociedad**

Hogan Lovells trabaja al interior de su organización y con sus clientes para promover que más mujeres logren escalar posiciones laborales en un sector altamente masculinizado. De acuerdo con los datos de Latin Lawyer, en América Latina, el 49 % de asociados en bufetes de abogados son mujeres, cifra que disminuye al 20 % a nivel de socios.

Convencidos de que la participación de los hombres es fundamental para alcanzar la igualdad, propician un cambio cultural entre los socios y abogados del bufete. Para ello, se valen de cursos de sensibilización que ponen énfasis en que la igualdad de género es una cuestión generacional. Además, incluyen a los hombres en el diálogo para elaborar sus estrategias de diversidad, y organizan desayunos con sus clientes para conversar y crear conciencia en torno a temas de diversidad e igualdad de género.

Finalmente, el bufete propicia el desarrollo de nuevas masculinidades a nivel social. En el contexto de la crisis del COVID-19, está trabajando desde el área de diversidad con una organización sin fines de lucro para identificar aplicaciones gratuitas, enviar mensajes de ayuda a las mujeres víctimas de violencia y promover nuevas masculinidades no violentas.

Fuente: entrevista a Lila Alejandra Gasca Enríquez (8 mayo de 2020).



## Políticas de diversidad sexual y género

Muchas empresas trabajan de manera conjunta por el reconocimiento de la diversidad y la igualdad de género, y enfrentan diversas formas de discriminación (machismo, racismo, xenofobia u homofobia) que nacen del miedo a las diferencias.

Las desigualdades de género se suman a las múltiples formas de discriminación que obstaculizan el derecho al desarrollo y la autodeterminación de mujeres y hombres indígenas y afrodescendientes cuya identidad de género no se corresponde con las tradicionales y excluyentes que se asignan al nacer (hombre o mujer); y/o cuya orientación sexual no es heterosexual.



## Algunos conceptos importantes para entender la diversidad

---

- **Diversidad étnico-racial:** hace referencia a los diversos rasgos culturales compartidos por una población (por ejemplo, lenguaje, religión, cosmovisión, idea de pertenencia e historia común enraizada en mitos y tradiciones), como en el caso de los pueblos indígenas y afrodescendientes.
- **Diversidad sexual:** reconoce y defiende los derechos de las personas intersexuales, que son fuertemente estigmatizadas y discriminadas por presentar, desde su nacimiento y en grados variables, una anatomía sexual o reproductiva con características tanto masculinas como femeninas.
- **Identidad de género:** tiene que ver con los patrones socioculturales que se aprenden en la socialización temprana. Desde que una persona nace, la familia y la sociedad le asignan un género en función de su sexo —femenino o masculino— y se espera que se comporte, actúe y sienta según esta condición. Sin embargo, hay personas cuya identidad de género no se corresponde con la asignada al nacer, como las personas transgénero (se identifican con el género opuesto), bigénero (se identifican con el género masculino y femenino) o intergénero (definen su identidad como una de muchos posibles géneros más allá de masculino y femenino), que reclaman el derecho a autoidentificarse como hombre, mujer, ambos o ninguno, sin sufrir rechazo, discriminación y violencia por ser como son.
- **Orientación sexual:** este concepto está íntimamente relacionado con los anteriores. Se utiliza el término heteronormativo para describir el sistema cultural de género que determina que las mujeres deben desear a los hombres y viceversa, estableciendo la heterosexualidad como norma. Así, cualquier tipo de deseo fuera de esta norma, ya sea la homosexualidad (el deseo hacia personas del mismo sexo), la bisexualidad (hacia personas de ambos sexos), o el deseo desde y hacia las personas transexuales, es discriminado, invisibilizado, privado de igualdad de derechos y oportunidades, e incluso penalizado en algunos países.
- **Movimiento social LGBT+:** es un movimiento social a favor del reconocimiento de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, transgénero e intersexuales, que ha conseguido posicionar la lucha por los derechos sexuales como uno de los nuevos temas de derechos humanos.

Fuente: América Latina Genera. [https://www.americalatinagenera.org/es/documentos/tematicas/tema\\_diversidad.pdf](https://www.americalatinagenera.org/es/documentos/tematicas/tema_diversidad.pdf)

Algunas empresas empiezan a trabajar por la igualdad de género como primer paso. Con el tiempo, ese trabajo se convierte en una puerta de entrada para incorporar objetivos de mayor diversificación racial, étnica, socioeconómica y de capacidades, lo que tiene la ventaja de sumar perspectivas al liderazgo y acrecentar los beneficios para las empresas.

De acuerdo con el informe *How Diversity And Inclusion Drive Business Value* (Cómo la diversidad e inclusión generan valor para las empresas) (2019), las empresas en el cuartil superior en cuanto a diversidad racial y étnica tienen un 35 % más de probabilidad de lograr rendimientos financieros por encima de sus medianas en la industria nacional; mientras que las del cuartil superior para diversidad de género, tienen un 15 % más de probabilidad de ver mayores rendimientos financieros (McKinsey, 2020, *Diversity Matters*).

Si bien se ha comprobado que la diversidad tiene la capacidad de agregar valor a las empresas, en la región de ALC, muy pocas la consideran una prioridad. Algunas multinacionales que operan en América Latina están teniendo un impacto positivo en el ecosistema, lo que otorga mayor relevancia a iniciativas de diversidad e inclusión y abre el camino para la adopción de mejores prácticas.

## **Libres e Iguales: campaña mundial de las Naciones Unidas por los derechos de personas LGBT+**

En julio de 2013, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos puso en marcha la campaña Libres e Iguales, una iniciativa de información pública mundial que busca promover la igualdad de derechos y el trato equitativo de las personas LGBT+.

La campaña recomienda a los Estados seguir cinco pasos: brindar protección contra la violencia homofóbica, prevenir la tortura y trato cruel hacia personas LGBT+, derogar leyes que penen la homosexualidad, prohibir la discriminación por orientación sexual o identidad de género y salvaguardar la libertad de expresión de este grupo.

Por otro lado, se recomienda a las empresas del sector privado: a) respetar los derechos humanos de los miembros de la comunidad, trabajadores y clientes LGBT+, b) erradicar la discriminación contra los empleados LGBT+ en el lugar de trabajo, c) prestar apoyo al personal LGBT+ en el trabajo, d) no discriminar a clientes, proveedores y distribuidores LGBT+, y e) defender los derechos humanos de las personas LGBT+ en las comunidades donde desarrollan sus actividades.

Se han organizado actividades nacionales vinculadas a la iniciativa Libres e Iguales en casi treinta países. La ceremonia de lanzamiento de la campaña en Perú, en 2014, contó con la participación de las empresas EY, IBM y Sodexo, que destacaron su compromiso de asegurar que ningún colaborador sea discriminado por su orientación sexual. Se señaló, por ejemplo, que cuando la ley local no permite a personas LGBT+ acceder a ciertos beneficios, como seguros para la pareja, la empresa se encarga de ofrecerlos como acción afirmativa de la inclusión laboral de personas homosexuales.

Fuente: <https://uniclima.org.pe/2019/07/01/lgbti-marcha-orgullo-onu-libres-e-iguales/>

## Cinco maneras en que los hombres pueden mejorar la diversidad de género en el trabajo

### Recomendaciones del Boston Consulting Group

Las empresas deben lograr que la diversidad de género sea una iniciativa de toda la organización y que los hombres participen en ella. Como recomendación para todos los sectores, existen cinco formas en que los hombres pueden involucrarse:

**1. Apoyar las políticas de trabajo flexible.**

Los hombres pueden mostrar su respaldo al hacer uso de estos programas y apoyar de forma explícita a todos los miembros de su equipo que elijan trabajar bajo este esquema.

**2. Modelar los comportamientos.**

Por ejemplo, los hombres deben levantar la mano para expresar su desacuerdo cuando alguien se comporte de manera inapropiada, ya sea a través de comentarios a colegas o en interacciones con clientes.

**3. Procurar que la comunicación sea equitativa.**

Por ejemplo, durante las reuniones, los líderes masculinos deben asegurarse de que todos tengan suficientes oportunidades para hablar, que no se interrumpa constantemente a otras personas, y que el crédito por un buen argumento lo reciba el autor, y no quien habló más o más alto.

**4. Patrocinar a una mujer con alto potencial.**

El patrocinio implica abogar por una empleada en los puntos de inflexión claves de su carrera (por ejemplo, llevarla a reuniones de alto perfil, respaldar su solicitud para una promoción o puesto internacional clave y asegurarse de que reciba la capacitación necesaria para ascender en la empresa).

**5. Participar en iniciativas específicas de la empresa.**

Cuando un CEO asiste a un evento o conferencia sobre diversidad puede ayudar a señalar la importancia del tema con mayor eficacia que cualquier número de comunicados de prensa o correos electrónicos.

Fuente: Krentz, M., Wierzba, O., Abouzahr, K., Garcia-Alonso, J. y Taplett, F.B. (2017). Five ways men can improve gender diversity at work (Cinco formas en que los hombres pueden mejorar la diversidad de género en el trabajo). Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-behavior-culture-five-ways-men-improve-gender-diversity-work.aspx>



## EJEMPLOS DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Think Etnus (Brasil)

---

Think Etnus fue fundada en 2014 y se convirtió en la primera empresa brasileña especializada en el estudio del comportamiento, los hábitos de consumo y las tendencias de la población afrobrasileña. Brindan protagonismo al mayor grupo racial étnico en Brasil y ayudan a las marcas a conectarse con los consumidores que conforman dicha población.

ETNUS rescata, al menos, dos experiencias exitosas de promoción de la diversidad en Brasil. Una de ellas es el programa AfroGoogle de Google, mediante el cual se flexibilizó el proceso de selección de colaboradores, y se omitieron ciertos criterios que tradicionalmente son barreras para el acceso laboral de la población afrodescendiente. Por ejemplo, no se consideró la universidad de la cual había egresado el candidato o candidata, su residencia geográfica y si sabía o no inglés.

La segunda experiencia es la de Wunderman Thompson Brasil <https://www.wundermanthompson.com/brazil>. En 2018, lanzaron el Programa 20-20, cuyo objetivo era que al menos el 20 % de los cargos de la empresa fueran cubiertos por población afrobrasileña en el año 2020. Para implementar el programa, capacitaron a los funcionarios que ya trabajaban en la empresa e implementaron la metodología de currículum ciego en las entrevistas de trabajo. Como resultado de esta experiencia, el 90 % de las personas afrobrasileñas seleccionadas conservó su puesto de trabajo y tuvo una evaluación óptima de su desempeño laboral.

Fuente: entrevista a Fernando Montenegro, fundador de Think ETNUS.  
[www.etnus.com.br](http://www.etnus.com.br)

## Tenaris (Argentina)

---

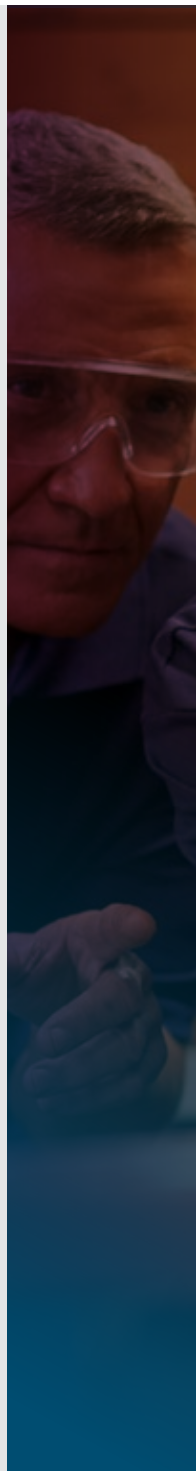
### Cómo abordar el reto de la diversidad en un sector altamente dominado por hombres

Tenaris es una empresa multinacional argentina que fabrica productos de tubería de acero para la industria del petróleo y gas en todo el mundo. Emplea alrededor de 30.000 personas en más de 40 países, el 78 % de las cuales son hombres. El 4 % de los altos directivos son mujeres, y la primera mujer en el equipo directivo, conformado por 14 miembros, fue contratada en 2016.

En 2009, la empresa incluyó la diversidad de género como una de las diez áreas estratégicas clave para mejorar la ventaja competitiva de la empresa. El objetivo es integrar la diversidad de género de manera sostenible mediante la identificación e implementación de iniciativas en toda la cadena de suministro de talento (atracción, retención y desarrollo), con el fin de aumentar la participación de mujeres en todas las posiciones y funciones.

Entre los resultados concretos, la empresa hoy cuenta con un código de conducta que prohíbe la discriminación ilícita en las relaciones laborales, un boletín interno sobre la diversidad de género y una línea de denuncia transparente para quejas por maltrato, discriminación y acoso.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo. (2017). Camino hacia la diversidad de género: buenas prácticas empresariales. [https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm\\_cogoodpract\\_2017\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogoodpract_2017_sp.pdf)





## Telefónica (Argentina)

### Inclusión y diversidad entre empleados y clientes

En 2016, Telefónica diseñó y puso en marcha el Plan de Impulso a la Diversidad, que involucra a la alta dirección, y constituye un importante elemento del proceso de innovación y transformación de la empresa. En Telefónica, el trabajo por la diversidad cuenta con la participación y el firme compromiso del equipo directivo global, conformado en su mayoría por hombres (74 %).

En lo que concierne a la planilla (62 % de hombres a nivel global), la empresa ha implementado una formación en línea que busca impulsar una cultura de diversidad entre todos los profesionales (Elegimos Diversidad) y todos los gestores de personas (Elegimos Diversidad y Liderazgo Inclusivo), con el objetivo de establecer pautas para fomentar, desarrollar e impulsar la diversidad en los equipos.

La empresa también promueve un cambio de actitud de los hombres como aliados de la igualdad y la diversidad. Asimismo, ofrece “píldoras informativas” en su Intranet con la misión de mejorar la sensibilidad en cuanto al reparto de responsabilidades entre hombres y mujeres, e informar al colectivo de trabajadores varones sobre sus derechos como padres para fomentar el uso de los permisos paternales.

A nivel local, en 2018, Telefónica firmó un acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres en Argentina para difundir la problemática de la violencia de género e implementar la línea de denuncia de violencia (línea 144), con la finalidad de contribuir a la erradicación de la violencia contra las mujeres

Fuente: Telefónica. (2018). + de 100. Medidas que impulsan la igualdad, conciliación y diversidad. [https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100\\_medidas\\_conciliacion\\_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a1](https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100_medidas_conciliacion_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a1)

### Ben & Jerry's (Brasil)

---

En mayo de 2013, el Consejo Nacional de Justicia de Brasil dictaminó que no se deberían denegar las licencias de matrimonio a las parejas del mismo sexo, acto que sirvió como punto de partida para que se diera este tipo de unión en todo el país. A medida que crece la tolerancia y apertura de mente entre los brasileños, las marcas experimentan los beneficios de atender a las comunidades LGBT+, y a quienes las apoyan, sea a través de productos que promuevan ciertos ideales, con la defensa de la igualdad a través de campañas específicas o mediante ajustes a las campañas existentes para representar a las personas LGBT+.

Ben & Jerry's ha sido una marca muy activa en la lucha por los derechos LGBT+ y la igualdad matrimonial. En 1989, Ben & Jerry's fue uno de los primeros empleadores de EE. UU. en ofrecer seguro médico a las parejas de los empleados, incluidas las parejas del mismo sexo.

En Brasil, a principios de 2015, la empresa donó las ganancias de un día completo de la venta de su helado Chocolate Chip Cookie Dough (masa de galleta con chispas de chocolate) a Casa 1, un refugio para jóvenes expulsados de sus hogares debido a su orientación sexual o identidad de género. Para honrar esta victoria, el sabor Chocolate Chip Cookie Dough pasó a llamarse I Dough, I Dough (una referencia a la expresión inglesa "I do" (acepto)).

Fuente: <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about/marriage-equality>



# 3.3

SECCIÓN

## SECTOR DE LA INFRAESTRUCTURA

### ¿Qué hacen las empresas de los sectores de la infraestructura, energía, tecnología y transporte en América Latina y el Caribe para promover que los hombres sean aliados de la igualdad?

La infraestructura no es neutral en función del género. Las brechas de acceso a la infraestructura de buena calidad afectan a las mujeres de manera desproporcionada. Basta mencionar que las mujeres dependen más del transporte público que los hombres, y satisfacer sus necesidades de un transporte seguro, confiable y asequible puede abrirles oportunidades de trabajo y de otra índole, a la vez que se crea un mejor sistema de transporte para todos. Los proyectos de mejora y conexión de transporte urbano, donde las paradas son accesibles, se encuentran mejor iluminadas y las banquetas están en buen estado, limitan el riesgo de violencia en general, con particular énfasis en las agresiones a las mujeres.

Las mujeres deben participar en la definición de prioridades en materia de diseño y operación de la infraestructura si se quiere lograr el impacto deseado en el desarrollo.



Sin embargo, los sectores de infraestructura, energía, tecnología y transporte han sido tradicionalmente dominados por los hombres. En parte, eso se debe a los prejuicios que todavía obstaculizan la participación femenina en los proyectos de estos sectores. Tales estereotipos condicionan el ingreso de las mujeres a carreras universitarias vinculadas a la ingeniería, disparidad que luego se traslada a la participación de las mujeres en las obras, por citar un ejemplo.

Al ser sectores tradicionalmente masculinos, los problemas como el acoso sexual son críticos, especialmente, en determinados países de ALC. De acuerdo con el proyecto Women, Business and the Law (Las Mujeres, los Negocios y la Ley) del Banco Mundial, alrededor de un tercio de las economías de ALC estudiadas carece de leyes que prohíban el acoso sexual en el lugar de trabajo. Y aun cuando existan, en algunos países, como Honduras, el acoso sexual sigue siendo un problema para muchas empleadas, el 90 % de las cuales informa haber sido víctima de este tipo de actos (ESEADE y BID Invest, 2019).

La erradicación de la violencia y el acoso contra las mujeres en el trabajo es un objetivo que requiere, especialmente, el compromiso de los hombres.

## Políticas de tolerancia cero al acoso sexual y al maltrato en el trabajo

Fomentar un lugar de trabajo seguro y respetuoso para todos los géneros implica desarrollar e implementar políticas y/o acciones en las empresas en un esfuerzo por prevenir, detectar, atender (derivar) y sancionar la violencia basada en género y sus manifestaciones.

Estas políticas incluyen, entre otras: dejar en claro, al interior de las empresas, que no se tolerará el acoso sexual y el maltrato para evitar la aparición de conductas violentas; implementar mecanismos de detección temprana de casos y eventos; y garantizar que existan sistemas de denuncia y resarcimiento adecuados.

A nivel global y regional, se han extendido las campañas contra la violencia de género hacia las mujeres, lo que sin duda ha ayudado a visibilizar el problema, además de concientizar a la sociedad y a las empresas sobre este flagelo. Basta mencionar, por ejemplo, la campaña global ÚNETE de Naciones Unidas.

De igual forma, BID Invest desarrolló una herramienta para evaluar e identificar los riesgos de género en el área de influencia de los proyectos. La Herramienta de Evaluación de Riesgos de Género permite desarrollar planes de mitigación apropiados<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Ciertos factores afectan a hombres y mujeres, y niños y niñas, de manera diferente por diversas razones (socioeconómicas, roles y control sobre los activos). La Herramienta de Evaluación de Riesgos de Género fue desarrollada con el propósito de comprender y mapear las formas en que distintos géneros se ven afectados por un proyecto, incluyendo la fuerza laboral del cliente y las comunidades aledañas. <https://www.idbinvest.org/en/publications/gender-risk-assessment-tool>



## **Campaña ÚNETE de Naciones Unidas para poner fin a la violencia contra las mujeres**

---

La violencia contra las mujeres es una de las violaciones a los derechos humanos más frecuente en el mundo. Afecta a casi el 70 % de las mujeres en algún momento de sus vidas. Además, genera costos altísimos para la sociedad (costos directos, en términos de servicios, e indirectos, en términos de pérdida de empleo, productividad y sufrimiento humano), por lo que constituye un verdadero obstáculo para el desarrollo. La campaña ÚNETE de las Naciones Unidas tiene como objetivo general crear conciencia pública, profundizar la voluntad política e incrementar los recursos para prevenir y dar respuesta a todas las formas de violencia contra mujeres y niñas a nivel mundial, particularmente, a través de tres líneas de acción: 1) campañas de sensibilización sobre malos tratos en los noviazgos, para jóvenes y adolescentes; 2) prevención sobre la violencia doméstica y sus consecuencias; y 3) promoción del compromiso de los hombres en favor de la igualdad de género y la erradicación de la violencia contra las mujeres.

En América Latina, ÚNETE se puso en marcha en Guatemala el 25 de noviembre de 2009. Los tres pilares principales de la campaña son: “No más impunidad”, “Ni una más” y “Es responsabilidad de todos”. Especialmente con este último, se busca alentar la movilización social y la participación proactiva de socios no tradicionales, especialmente hombres jóvenes.

Fuente: <http://www.onu.org.ar/campanas/en-argentina/unete/>

## EJEMPLOS DE EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

### Cabify: más mujeres conductoras en la industria del ride-hailing

Cabify es una empresa española de viajes que ofrece vehículos de alquiler a través de su aplicación móvil para teléfonos inteligentes. Los vehículos son conducidos por proveedores de servicios autónomos.

Empresas como Cabify han triplicado su base de usuarios en solo dos años, y han logrado llegar a más de dos millones de personas, de las cuales, el 51 % son mujeres. Este crecimiento viene acompañado de oportunidades económicas y de empleo para las personas que disponen de un vehículo y desean trabajar como conductores. Sin embargo, la presencia de mujeres conductoras en las flotas de las empresas de ride-hailing es muy baja: en América Latina y el Caribe, las mujeres representan entre un 1,5 % y un 14,4 % de la flota de conductores de Cabify. Este panorama muestra la oportunidad que subyace a este mercado potencial de conductoras para el sector.

En un afán por abordar esta brecha, BID Invest y Cabify unieron esfuerzos para comprender el perfil de las conductoras, sus necesidades y las acciones que pueden contribuir a superar las barreras que enfrentan, desde su conexión a la aplicación hasta su desactivación de la misma.

A través de extensas entrevistas, grupos focales, revisión de literatura y análisis de datos cuantitativos, el informe mostró que las mujeres enfrentan barreras estructurales significativas para unirse a Cabify como conductoras. Por ejemplo, no conocían personas que condujeran para Cabify, por lo que no tenían la misma facilidad que sus compañeros hombres para trabajar en la plataforma. Además, les preocupaba la seguridad; era más probable que tuvieran que equilibrar el cuidado de los niños con el trabajo; y era menos probable que fueran propietarias de los automóviles, por lo que se veían en la necesidad de alquilar o pedir prestados los vehículos, lo que afectaba la rentabilidad. Estos y otros hallazgos ayudaron a Cabify a entender las barreras para las mujeres y, de ese modo, pudieron desarrollar una estrategia de contratación que atrajera a más mujeres conductoras.

A partir de este informe, Cabify planeó la implementación de una serie de acciones, entre ellas: invertir más en el reclutamiento y la tutoría de mujeres conductoras; incentivar a las conductoras a través de mayores beneficios (por ejemplo, seguro médico y de accidentes, y asistencia financiera para comprar un automóvil); y aliviar las preocupaciones en torno a la seguridad al permitir que tanto conductores como pasajeros seleccionen el género de sus conductores/pasajeros, y que las conductoras puedan elegir a ciertos pasajeros.

## Central Puerto Renovables S.A.

---

### **BID Invest financia parque eólico en Argentina**

Central Puerto es el mayor accionista privado de las sociedades Central Vuelta de Obligado S.A., Termoeléctrica José de San Martín S.A. y Termoeléctrica Manuel Belgrano S.A. La misión de Central Puerto es producir energía eléctrica con eficacia y eficiencia, y, de ese modo, contribuir al abastecimiento de la demanda eléctrica con un alto nivel de calidad. Además, busca gestionar los negocios con la premisa de crear valor, no solo para la empresa sino también para la sociedad, de manera sostenible y en armonía con el medioambiente.

En 2019, BID Invest acordó financiar la construcción, operación y mantenimiento del parque eólico Achiras, al sudeste de la provincia de Córdoba, en Argentina. El proyecto incluye una línea de transmisión de catorce kilómetros, y es desarrollado por Central Puerto S.A. El financiamiento consiste en un préstamo de US\$20 millones de BID Invest, y la movilización de US\$10 millones procedentes del Fondo Climático Canadiense para el Sector Privado de las Américas (C2F), administrado por BID Invest.

El objetivo de la operación es contribuir a la diversificación de la matriz energética de Argentina y a la sostenibilidad de su capacidad de generación de energía. Además, el parque eólico de Achiras desplazará el equivalente a 2,047 millones de toneladas de dióxido de carbono en los próximos 20 años. Con la movilización de capital, el proyecto también incrementa la participación privada en el sector energético argentino. La intervención del fondo C2F incluye incentivos para que el proyecto contemple un programa de pasantías para mujeres. El parque eólico propiciará la participación de la fuerza laboral femenina en cursos de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas, tanto a nivel corporativo como en la ejecución del proyecto. Asimismo, a través de BID Invest, los responsables de la operación se comprometen a fortalecer su compromiso con la implementación de las mejores prácticas en materia ambiental y social.

Fuente: Comunicados de prensa del BID. (2018).

## Uber (Brasil)

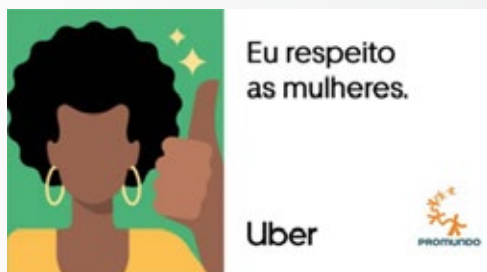
### Lanzamiento de podcast para conductores sobre violencia contra la mujer

En marzo de 2019, Uber, un asociado de Aberje, lanzó el Respect Podcast, una serie con seis episodios que intentan transformar a los hombres que usan la aplicación todos los días para lograr un ingreso, en aliados en la lucha por erradicar la violencia contra la mujer. Los episodios se distribuyeron semanalmente a todos los conductores de Uber en todos los estados del país (600.000 conductores por mes). Si escuchan todo el contenido de los podcasts, reciben la siguiente insignia o sello de compromiso de respeto a las mujeres:

El contenido educativo de los podcasts fue creado por Promundo sobre la base de encuestas que la organización realizó con docenas de conductores de Río de Janeiro y Fortaleza.

Como resultado de este primer paso en el compromiso con la igualdad de género, Uber continuó promoviendo campañas de sensibilización con la participación de actrices y personajes del espectáculo conocidos en Brasil. Por ejemplo, la empresa lanzó un video protagonizado por la actriz Tatá Werneck con instrucciones de seguridad de la aplicación que pueden ser útiles tanto para los conductores como para los pasajeros.

Además, Uber se asoció con la revista digital AzMina, e iniciaron un programa de entrevistas mensuales sobre diversos temas relacionados con el feminismo —Café con AzMina— que se difunde por YouTube.



Fuente: Arbeje. (2019). <http://www.uberje.com.br/uber-lanca-podcast-para-motoristas-sobre-violencia-contra-a-mulher/>

## **Petrobras (Brasil)**

---

### **Trabajadores y contratistas participan en campañas de sensibilización para prevenir la explotación sexual infantil**

Petrobras, una corporación multinacional brasileña de energía y una de las empresas más grandes de América, contrató a Promundo de 2013 a 2015 para evitar la explotación sexual comercial de niños y adolescentes en las áreas urbanas que rodean a cinco de sus proyectos brasileños. Promundo trabajó con Petrobras en los estados de Mato Grosso do Sul, Pernambuco, Sergipe, Rio Grande do Sul y Río de Janeiro, con el objetivo de reducir el impacto que suele experimentarse en términos de explotación sexual infantil como resultado de la llegada de grandes cantidades de trabajadores varones.

Promundo dirigió talleres educativos para sensibilizar a los trabajadores con respecto al pago por sexo con niños y menores de edad, y diseñó la campaña de sensibilización ¡Digo que no! (en portugués: Eu digo não!). Asimismo, realizó capacitaciones sobre prevención de la explotación sexual comercial para empleados y contratistas de Petrobras en sus sectores de responsabilidad social corporativa.

Los talleres contaron con la participación de:

- 40.000 empleados y contratistas de Petrobras
- 1.500 profesionales de la red de protección infantil
- 16 municipios

Fuente: Promundo. (2015). 2015 Annual Report (Informe Anual 2015)

# CONCLUSIÓN

El trabajo histórico y constante de mujeres activistas y la sociedad civil en América Latina y otros lugares ha permitido poner el foco sobre las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en la fuerza laboral frente a los hombres: normas, políticas y prácticas que por mucho tiempo han sido tan naturales como el aire que respiramos, están siendo criticadas, cuestionadas y anuladas.

Los empleados hombres se están dando cuenta de que los esfuerzos por la igualdad de género son positivos para ellos, así como para las mujeres, ya que las políticas de flexibilización les ofrecen tiempo que pueden dedicar al cuidado de sus familias, a su propia felicidad y salud. Apoyar esfuerzos de equidad contribuye al sentido de pertenencia en el trabajo y en la casa. El futuro del trabajo o, quizás, el mundo pospandémico generará nuevas oportunidades para que los hombres continúen actuando como aliados frente a la equidad de género.



El trabajo histórico y constante de mujeres activistas y la sociedad civil en América Latina y otros lugares ha permitido poner el foco sobre las barreras estructurales que enfrentan las mujeres en la fuerza laboral frente a los hombres: normas, políticas y prácticas que por mucho tiempo han sido tan naturales como el aire que respiramos, están siendo criticadas, cuestionadas y anuladas.

Los empleados hombres se están dando cuenta de que los esfuerzos por la igualdad de género son positivos para ellos, así como para las mujeres, ya que las políticas de flexibilización les ofrecen tiempo que pueden dedicar al cuidado de sus familias, a su propia felicidad y salud. Apoyar esfuerzos de equidad contribuye al sentido de pertenencia en el trabajo y en la casa. El futuro del trabajo o, quizás, el mundo pospandémico generará nuevas oportunidades para que los hombres continúen actuando como aliados frente a la equidad de género.

El sector privado está tomando conciencia de que los empleados felices son empleados productivos, por lo que se están enfocando en fomentar lugares de trabajo más equitativos, solidarios y libres de acoso y prácticas de contratación desiguales. A su vez, estos cambios benefician a las empresas en términos de rentabilidad, pues los consumidores desean cada vez más ver sus valores reflejados en las marcas a las que son leales; y la creación de oportunidades para que las mujeres compitan junto a los hombres por puestos de trabajo aumenta la reserva de talento y la innovación.

Los ejemplos destacados en el presente documento son modelos de cómo las empresas y los distintos sectores de la industria pueden aprovechar el momento actual para fomentar la igualdad. Agradecemos a las empresas mencionadas por compartir sus éxitos, desafíos y deseos de crear lugares de trabajo más justos e igualitarios.

Como señala el presente informe, el sector privado puede realizar incontables aportes. Los estudios de caso mostrados anteriormente representan modelos claros y prácticos para las empresas que buscan apoyar la igualdad de género, tanto en su fuerza laboral como en la sociedad en general. El mensaje es claro: las empresas tienen una capacidad única y, sí, la responsabilidad de garantizar que sus lugares de trabajo sean entornos con igualdad de oportunidades.

## BIBLIOGRAFÍA

Allan, A., Condi, C. y Bessarabova, T. (2020a). *Gender equality is everyone's businesses. Engaging men as allies to advance gender equality across the value chain* [La igualdad de género nos compete a todos. Cómo involucrar a los hombres en su rol de aliados para instaurar la igualdad de género en toda la cadena de valor]. Business Fights Poverty, AB InBev, CARE, y VMware Women's Leadership Innovation Lab de la Universidad de Stanford.

<https://businessfightspovetry.org/articles/gender-equality-is-everyones-business-how-can-companies-engage-men-as-allies-across-the-value-chain/>

Allan, A., Cooper, M., Cornes, P. y Verani, F. (2020b). *How business can engage men as allies for gender equality* [Cómo pueden las empresas involucrar a los hombres como aliados de la igualdad de género]. Stanford Social Innovation Review.

[https://ssir.org/articles/entry/how\\_business\\_can\\_engage\\_men\\_as\\_allies\\_for\\_gender\\_equality?&\\_ga=2.167047358.1634637146.1583758151-1300366793.1583444777#bio-footer](https://ssir.org/articles/entry/how_business_can_engage_men_as_allies_for_gender_equality?&_ga=2.167047358.1634637146.1583758151-1300366793.1583444777#bio-footer)

Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Iniciativa público-privada para reducir las brechas económicas de género en Colombia: Diagnóstico*. Washington D. C.

<https://publications.iadb.org/es/iniciativa-publico-privada-para-reducir-las-brechas-economicas-de-genero-en-colombia-diagnostico>

Banco Mundial. (2020a). *The coronavirus is not gender-blind, nor should we be* [El coronavirus no hace distinción de género, y tampoco deberíamos hacerla nosotros]. Extraído el 11 de noviembre de 2020.

<https://blogs.worldbank.org/es/voces/el-coronavirus-no-hace-distincion-de-genero-y-tampoco-deberiamos-hacerla-nosotros>

Beghini, V., Cattaneo, U. y Pozzan, E. (2019). *Un paso decisivo hacia la igualdad de género: En pos de un mejor futuro del trabajo para todos*. Organización Internacional del Trabajo.

[https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_725969/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_725969/lang--es/index.htm)

Boniol, M., Mclsaac, M., Xu, L., Wuliji, T., Diallo, K., Campbell, J. (2019). *Gender equity in the health workforce: Analysis of 104 countries* [Equidad de género en la fuerza laboral del sector de la salud: Análisis de 104 países]. Organización Mundial de la Salud (WHO/HIS/HWF/Gender/WP1/2019.1). Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311314/WHO-HIS-HWF-Gender-WP1-2019.1-eng.pdf?ua=1>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina*. Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe (N.o 21) (LC/TS.2019/66). Santiago de Chile.



Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). Panorama Social de América Latina (LC/G.2635-P). Santiago de Chile.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37626/S1420729\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37626/S1420729_es.pdf)

Comunidad Mujer. (2020). *Más de 50 firmas impulsan planes y metas para disminuir las brechas de género*. Comunidad Mujer e IPG. Chile.

<https://iniciativaparidadgenero.cl/comunidadmujer-e-ipg-mas-de-50-firmas-impulsan-planes-y-metas-para-disminuir-las-brechas-de-genero/>

Doyle, K., Levtoy, R.G., Barker, G., Bastian, G.G., Bingenheimer, J.B., Kazimbaya, S., et al. (2018). *Gender-transformative Bandebereho couples' intervention to promote male engagement in reproductive and maternal health and violence prevention in Rwanda: Findings from a randomized controlled trial* [Intervención de carácter transformador en materia de género para parejas Bandebereho para promover la participación masculina en la salud materna y reproductiva y en la prevención de la violencia en Ruanda: Hallazgos de un estudio controlado aleatorio]. PLoS ONE (13(4): e0192756). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192756>

Edwards, R., Guzzo, R., Jackson, C., Knoepfmacher, A., y Nalbantian, H. (2020). *Let's get real about equality: When women thrive 2020 Global Report* [Hablemos con la verdad sobre la igualdad: Informe Global Cuando las Mujeres Progresan 2020]. Mercer.

<https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/gl-2020-wwt-global-research-report-2020.pdf>

Federación Internacional de Planificación Familiar/Región del Hemisferio Occidental y Promundo. (2017). *Estado de la paternidad: América Latina y el Caribe 2017*. Nueva York/Washington D. C.

<https://promundoglobal.org/resources/state-worlds-fathers-latin-america-caribbean/>

Fleming, P., Barker, G., McCleary-Sills, J. y Morton, M. (2013). *Engaging men and boys in advancing women's agency: Where we stand and new directions* [Cómo involucrar a hombres y niños en el fortalecimiento de la agencia de las mujeres: Dónde estamos y nuevos rumbos]. Banco Mundial. Women's Voice, Agency, & Participation Research Series 2013 (N.o 1).

<https://promundoglobal.org/resources/engaging-men-and-boys-in-advancing-womens-agency-where-we-stand-and-new-directions/>

Flood, M., Russell, G., O'Leary, J. y Brown, C. (2017). *Men make a difference: How to engage men on gender equality* [Los hombres pueden marcar la diferencia: Cómo involucrarlos en la igualdad de género], *Sinopsis del informe*. Sídney. Diversity Council Australia.

[https://www.dca.org.au/sites/default/files/dca\\_engaging\\_men\\_synopsis\\_online\\_final.pdf](https://www.dca.org.au/sites/default/files/dca_engaging_men_synopsis_online_final.pdf)

Foro Económico Mundial. (2020). *Global Gender Gap Report 2020* [Informe sobre Brechas de Género a Nivel Mundial 2020]. Ginebra.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

Glinski, A., Schwenke, C., O'Brien-Milne, L., y Farley, K. (2018). *Gender equity and male engagement: It only works when everyone plays* [Equidad de género e involucramiento masculino: Solo se logra si todos participan]. Washington, D. C. Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer.

[https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/04/ICRW\\_Gender-Equity-and-Male-Engagement\\_Full-report.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/04/ICRW_Gender-Equity-and-Male-Engagement_Full-report.pdf)

Krivkovich, A., Robinson, K., Starikova, I., Valentino, R., y Yee, L. (2017). *Women in the workplace 2017* [Las mujeres en el lugar de trabajo 2017]. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>

Lupica, C. (2014). *Instituciones laborales y políticas de empleo. Avances estratégicos y desafíos pendientes para la autonomía económica de las mujeres*. Serie Asuntos de Género # 125. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/37819-instituciones-laborales-politicas-empleo-avances-estrategicos-desafios>

Marchionni, M., Gasparini, L., y Edo, M. (2019). *Brechas de género en América Latina. Un estado de situación*. Caracas. CAF - Banco de Desarrollo de América Latina.

<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>

McKinsey Global Institute. (2015). *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth* [El poder de la paridad: Cómo la promoción de la igualdad de las mujeres puede agregar \$12 billones al crecimiento global].

[https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity\\_Full%20report\\_September%202015.ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx)

Mercer (2018). *When women thrive, businesses thrive. Challenges and opportunities in Latin America* [Cuando las mujeres progresan, las empresas progresan. Desafíos y oportunidades en América Latina].

<https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive.html>

Mercer (2020). *Let's Get Real About Equality Study (formerly known as the When Women Thrive report)*: gl-2020-wwt-global-research-report-2020.pdf (mercer.com)

Murray, C. (2020). *Rising violence against women in Latin America confirms fears of abuses in lockdowns* [El incremento de la violencia contra las mujeres en América Latina confirma los temores sobre casos de abuso durante el confinamiento]. Reuters.  
<https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-latam-violence-trf/rising-violence-against-women-in-latin-america-confirms-fears-of-abuses-in-lockdowns-idUSKBN23G2X6>

Organización de los Estados Americanos. (2020). *COVID-19 in women's lives: The global care emergency* [El COVID-19 en la vida de las mujeres: La emergencia global del cuidado].  
<https://www.oas.org/en/cim/docs/CuidadosCOVID19-EN.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra.  
[https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima\\_conf/wibm\\_fullreport\\_2017\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales*. Ginebra.  
[https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm\\_cogoodpract\\_2017\\_sp.pdf](https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/wibm_cogoodpract_2017_sp.pdf)

Organización Internacional de Trabajo. (2018). *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente*. Ginebra.  
[https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_633168/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_633168/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019: Qué hay detrás de la brecha salarial de género*. Ginebra.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_712957.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_712957.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Mujeres en el mundo del trabajo: Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. Panorama Laboral Temático 5. Lima.  
[https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_715183/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_715183/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo y Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP). (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*. Ginebra.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe*. Panorama Laboral Temático 5. Lima. OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*. Ginebra.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)

ONU Mujeres. (2017). *El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017*.

<https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2016/12/el-progreso-de-las-mujeres-america-latina-y-el-caribe-2017>

ONU Mujeres. (2020). *Women's Empowerment Principles* [Principios de Empoderamiento de las Mujeres].

<https://www.weeps.org>

ONU Mujeres (2020). *Itaipu promotes gender equality, joining the global HeForShe campaign* [Itaipu promueve la igualdad de género al unirse a la campaña HeForShe].

<https://lac.unwomen.org/en/noticias-y-eventos/articulos/2015/06/he-for-she>

ONU Mujeres (2020). *Work with men and boys for gender equality: A review of field formation, the evidence base, and future directions* [Trabajo con hombres y niños por la igualdad de género: Una revisión de la formación en campo, la base de evidencia y consignas para el futuro].

<https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/discussion-paper-work-with-men-and-boys-for-gender-equality-en.pdf?la=en&vs=3559>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *UNDP's Gender Equality Seal Certification Program for public and private enterprises: Latin American companies pioneering gender equality* [Sello de Igualdad de Género del PNUD - Programa de certificación para instituciones públicas y privadas: Empresas latinoamericanas pioneras en temas de igualdad de género].

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/gender/gender%20and%20governance/2%20Gender%20Equality%20Seal%20Certification%20for%20Public%20and%20Private%20Enterprises%20-%20LAC%20Pioneers.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *2020 Human development perspectives. Tackling social norms. A game changer for gender inequalities* [Perspectivas de desarrollo humano 2020. Cómo derribar las normas sociales. Un cambio radical para las desigualdades de género]. Nueva York.

[http://hdr.undp.org/sites/default/files/hd\\_perspectives\\_gsni.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hd_perspectives_gsni.pdf)

Promundo-US. (2019). *So, you want to be a male ally for gender equality? (And you should): Results from a national survey, and a few things you should know* [¿Así que quieres ser un hombre aliado de la igualdad de género? (Pues deberías serlo): Resultados de una encuesta nacional y algunos detalles que deberías saber]. Washington D. C. <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2019/03/Male-Allyship-Study-Web.pdf>

Promundo y CARE International. (2012). *Journeys of transformation: A training manual for engaging men as allies in women's economic empowerment* [Viajes de transformación: Manual de capacitación para involucrar a los hombres como aliados del empoderamiento económico de las mujeres]. Washington D.-C./Kigali, Ruanda. <https://promundoglobal.org/resources/journeys-of-transformation-a-training-manual-for-engaging-men-as-allies-in-womens-economic-empowerment/>

Ricardo, C. (2014). *Hombres, masculinidades y cambios en el poder. Un documento de debate sobre la participación de los hombres en la igualdad de género desde Beijing 1995 hasta el año 2015*. MenEngage, ONU Mujeres UNFPA. <http://menengage.org/wp-content/uploads/2014/11/Beijing-20-Hombres-Masculinidades-y-Cambios-en-el-Poder-MenEngage-2014.pdf>

Slegh, H., Barker, G., Kimonyo, A., Ndolimana, P., y Bannerman, M. (2013). *I can do women's work': Reflections on engaging men as allies in women's economic empowerment in Rwanda* [Yo puedo hacer el trabajo de las mujeres: Reflexiones sobre cómo involucrar a los hombres como aliados del empoderamiento económico femenino en Ruanda]. *Gender & Development*, 21:1, 15-30. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2013.767495>

Stephen, L.M. (2020). *A pandemic within a pandemic across Latin America* [Una pandemia dentro de otra en América Latina]. US News and World Report. <https://www.usnews.com/news/best-countries/articles/2020-08-24/violence-against-latin-american-women-increases-during-pandemic>

Swan, M., Doyle, K. y Broers, R. (2019). *Promoting men's engagement as equitable, non-violent fathers and caregivers in children's early lives: Programmatic reflections and recommendations* [Promoción de la participación de los hombres como padres no violentos y proveedores de cuidados equitativos en los primeros años de vida de sus hijos: Reflexiones y recomendaciones programáticas]. *The International Journal of Birth and Parent Education*, Vol. 7, edición 1. [https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2019/12/IJBPE\\_Vol7\\_Issue1\\_24sep\\_Swan.pdf](https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2019/12/IJBPE_Vol7_Issue1_24sep_Swan.pdf)

Torres, A., Scher, M., Torres, M., Ríos, M., Souto, M.F., Miteva, M., Kadise, D. (2013). *Women matter: A Latin American perspective: Unlocking women's potential to enhance corporate performance* [Las mujeres importan. Una perspectiva latinoamericana: Cómo liberar el potencial de las mujeres para mejorar el desempeño corporativo]. McKinsey & Company.  
<https://www.yumpu.com/en/document/read/37680012/women-matter-latin-america>

Vaca Trigo, I. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Serie Asuntos de Género, N.º 154 (LC/TS.2019/3). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209_es.pdf)

Van der Gaag, N., Heilman, B., Gupta, T., Nembhard, C., y Barker, G. (2019). *State of the world's fathers: Unlocking the power of men's care* [Situación de los padres en el mundo: Cómo liberar el poder del cuidado masculino]. Washington D.C. Promundo US  
<https://promundoglobal.org/resources/state-of-the-worlds-fathers-unlocking-the-power-of-mens-care/>

Werner, Ch., Devillard, S., Sancier-Sultan, S. (2010). *Moving women to the top: McKinsey Global Survey results* [Cómo llevar a las mujeres a la cima: Resultados del estudio global de McKinsey]. McKinsey & Company.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/moving-women-to-the-top-mckinsey-global-survey-results>



## Nota metodológica

Para desarrollar el presente estudio cualitativo, BID Invest, Promundo y Mercer utilizaron entrevistas semiestructuradas y un grupo focal virtual como instrumentos de levantamiento de datos primarios, así como una revisión bibliográfica para obtener datos secundarios. El proceso se llevó a cabo bajo un paradigma interpretativo, en el que el investigador evalúa los objetos de estudio en sus ambientes naturales, y pretende dar sentido a los fenómenos con base en los significados que las personas les otorgan.

Se realizaron once entrevistas semiestructuradas con diversos actores, provenientes, en su mayoría, del sector privado. De manera específica, se entrevistó a empleados de Recursos Humanos y otras áreas de empresas que ya trabajan para involucrar a los hombres como aliados de la igualdad en la gestión empresarial. Asimismo, se entrevistó a expertos académicos y organizaciones sin fines de lucro especializadas en involucrar a los hombres en procesos de diversidad e inclusión.

Para adaptar la metodología de investigación al contexto de la pandemia por el COVID-19, se diseñó un grupo focal en línea, basado en un guion y un cuestionario de veintisiete preguntas para guiar la conversación en vivo, a través de la plataforma Remesh. Se utilizaron preguntas abiertas o de selección múltiple, lo que permitía al usuario elegir todas las opciones que correspondieran a su empresa. La plataforma virtual utilizada permite la participación de varios usuarios en un formato de grupo focal de manera sincronizada. La muestra de participantes fue de 240 personas (49 % mujeres, 50 % hombres y un 1 % que prefirió no identificarse) en representación de 57 empresas del sector privado de 16 países de la región. Durante el proceso, se indagó sobre el rol de los hombres en la igualdad de género, las iniciativas de las empresas para convertir a los hombres en aliados de la igualdad y cuáles serían las principales barreras para implementarlas o potenciarlas en el futuro cercano.

Se levantaron datos demográficos para analizar las diferencias de opinión entre hombres y mujeres, e implementar enfoques regionales, manteniendo siempre el anonimato de los participantes. El formato de conversación permitió a los participantes plantear más preguntas y diálogos sobre el rol de los hombres, por lo que se incorporaron estas nuevas perspectivas al análisis. Finalmente, se incluyeron preguntas sobre la experiencia de hombres y mujeres durante el teletrabajo para entender mejor el rol de los hombres durante esta actividad.







## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todas las personas, empresas e instituciones que se sumaron a este esfuerzo por la igualdad de género. Somos conscientes de que las opiniones brindadas por los participantes no representan las de sus respectivas instituciones y permanecerán anónimas, pero cabe destacar lo mucho que han enriquecido este informe.

Asimismo, quisiéramos reconocer el apoyo brindado por Olga Mayoral, Cindy Franco, Roxana Martinelli, Andrea Saldarriaga y por Ariana Melchor para el desarrollo del presente documento, así como a la Dra. Ruti Levitov por su ayuda en este proyecto.

Finalmente, nuestro agradecimiento especial a los participantes del grupo focal y a los entrevistados por su preciado tiempo para llevar a cabo este informe:

## **INICIATIVAS PARIDAD DE GÉNERO**

Adobe Capital

Alianza de Empresarios por el Desarrollo

Andercol S.A.S.

AshmoreAVENIDA (parte del Ashmore Group)

Atlas Renewable Energy

BAC Credomatic El Salvador

BAC Credomatic Guatemala

Banco Ahorro y Crédito ADOPEM

Banco BHD León

Banco Daycoval

Banco de la Provincia de Buenos Aires

Banco G&T Continental

Banco Galicia

Banco Múltiple BHD León

Banco Provincia

Banistmo

Bern Hotels and Resorts

Desdelsur

Cámara de Comercio de Bogotá

Caribe Hospitality

Central Puerto S.A.  
Coalición Costarricense de Iniciativa de Desarrollo  
Comité Colombiano de la Comisión de Integración Energética Regional  
Corporación Favorita Corporación Multi Inversiones  
Dalus Capital  
Ecopetrol  
Elcatex  
Enel Codensa  
EWA Capital  
Grupo Cartellone  
Grupo Orbis - Andercol  
West Resort S.A.  
IALSA  
Kandeo  
Konfio  
Los Portales  
MAS Equity Partners  
METROBANK S.A.  
Optima Energía  
Organización Terpel  
Porto Itapoá  
Produbanco  
Saceem  
Santander Argentina  
Santander Brasil  
Terpel  
Tiendas Industriales Asociadas Tía Ecuador  
UltraGrupo  
West Resort  
Women in Energy - Sociedad de Ingenieros del Petróleo  
YPF S.A

# Continuemos la conversación

---



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

 [idbinvest.org/blog](http://idbinvest.org/blog)

 [idbinvest.org/linkedin](http://idbinvest.org/linkedin)

 [idbinvest.org/twitter](http://idbinvest.org/twitter)

 [idbinvest.org/facebook](http://idbinvest.org/facebook)