

EL SECTOR CORPORATIVO  
A FAVOR DE LA IGUALDAD  
EN AMÉRICA LATINA  
Y EL CARIBE:  
ACCIONES PRÁCTICAS  
PARA EMPRESAS



Agronegocios



Turismo



Manufactura



Economía Digital

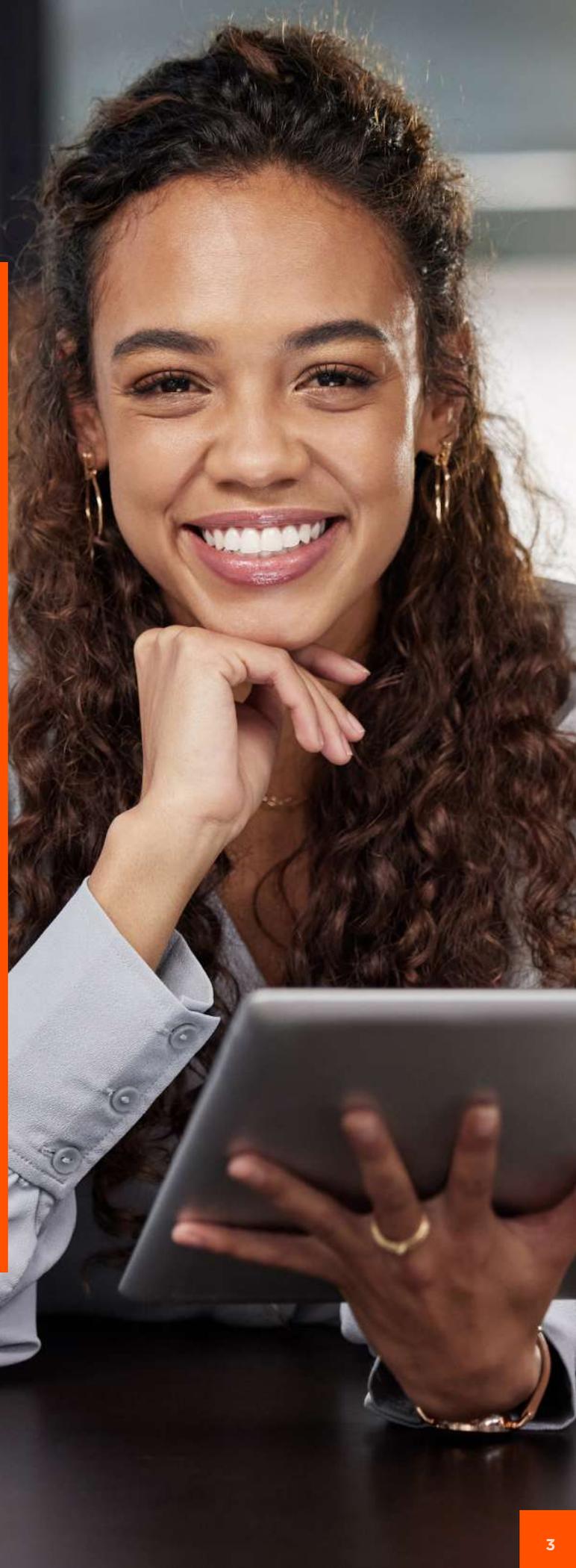
# El sector corporativo a favor de la igualdad e inclusión en América Latina y el Caribe: Acciones prácticas para empresas

**¿Por qué y cómo puede el sector privado contribuir a la inclusión de las mujeres y otros grupos demográficos subrepresentados en el sector corporativo?**

Este documento expone razones para que el sector privado aborde proactivamente la inclusión social y provee ejemplos concretos de lo que ha funcionado en algunas empresas de la región de América Latina y el Caribe. Las prácticas que acá se compilan, son el reflejo de lo compartido en el ciclo de seminarios y otras entrevistas realizadas a empresas del sector privado, en el marco de las Iniciativas de Paridad de Género (IPG).

# ¿Qué son las IPG?

Las Iniciativas de Paridad de Género (IPG) son alianzas público-privadas que convocan a líderes de alto nivel e impulsan soluciones para acelerar el cierre de las brechas económicas de género. Estas se promueven gracias a la alianza estratégica entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD). A través de las IPGs, se desarrollan e implementan planes de acción para incrementar la participación laboral de las mujeres, impulsar su acceso a puestos de liderazgo y reducir la brecha salarial de género. La primera IPG en América Latina y el Caribe se desarrolló en Chile, en el 2016. Desde entonces, y hasta la fecha, se han implementado en ocho países más: Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Panamá y República Dominicana.



**El sector corporativo es un motor esencial para la creación de habilidades, empleos y oportunidades para mujeres con un gran potencial de impulsar una transición justa del sector, especialmente para emprendedoras y empresarias que son o pueden ser parte de las cadenas de valor.**

El sector corporativo, que incluye las industrias de agronegocios, economía digital, manufactura y turismo, es un actor de gran importancia para el desarrollo social y económico sustentable en América Latina y el Caribe (ALC). Estas industrias son clave en la generación de empleos y aportan de manera significativa en el producto bruto interno (PBI) de cada país. Por ejemplo, en el 2019, la industria del turismo representó el 10% del PBI en América Latina y hasta el 26% en el Caribe, responsable del 10% y 35 %, respectivamente (CEPAL, 2020)<sup>1</sup>. Adicionalmente, este sector está constituido en gran parte por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), incluyendo empresas familiares que representan el 99,5% del total tejido empresarial y generan más de la mitad del empleo productivo formal en ALC (BID, 2023)<sup>2</sup>. En las explotaciones agrícolas de América Latina, ocho de cada diez son de tipo familiar y éstas emplean a 60 millones de personas (FAO, 2018)<sup>3</sup>.

Asimismo, la globalización, los cambios tecnológicos, el cambio climático y las crisis económicas y sociales, incluyendo la pandemia de COVID-19, afectan la productividad y efectividad de estas industrias que deben reinventarse para mantener y aumentar su competitividad. Esto cobra aún mayor importancia en el contexto de una transición justa, donde frecuentemente las mipymes de las cadenas de valor corren el riesgo de exclusión en el acceso a tecnologías y herramientas que disminuyan su huella de carbono.



<sup>1</sup> CEPAL, 2020. *El turismo será uno de los sectores económicos más afectados en América Latina y el Caribe a causa del COVID-19*

<sup>2</sup> BID, 2023. *Empresas de mujeres y cadenas productivas : cómo fortalecemos los lazos?*

<sup>3</sup> FAO, 2018. *El trabajo de la FAO en la agricultura familiar.*

Los esfuerzos empresariales para adaptar las actividades comerciales y operativas a dichos cambios, como para apoyar la transición hacia la neutralidad climática, tienen impactos importantes en las personas que forman parte de su cadena de valor, incluyendo eliminación de puestos para algunos empleados, cambios en las relaciones o los procesos comerciales con proveedores, entre otros. Es, entonces, importante que estas transiciones consideren y eviten los potenciales riesgos laborales y sociales, cómo el trabajo infantil, condiciones de trabajo peligrosas, discriminación, entre otras, tanto internamente cómo a lo largo de sus proveedores (Pacto Global, 2023)<sup>4</sup>. Por otro lado, estas transiciones presentan múltiples oportunidades para promover y aumentar oportunidades para los diferentes perfiles, incluyendo mujeres, para que la gestión del impacto sea adecuada y equitativa.

En este contexto, es fundamental que las empresas empleen un lente de transición justa que fomente y asegure oportunidades para las mujeres, sus empresas y otros perfiles diversos. Cabe resaltar que, dada la capacidad de influencia de las empresas sobre sus cadenas de valor, es, a su vez, necesario que estas mismas colaboren estrechamente con los diferentes proveedores presentes en sus cadenas de valor para asegurar aplicar este lente a lo largo de sus diferentes áreas de influencia.



**Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), una transición justa significa hacer que la economía sea lo más justa e inclusiva posible para todos los interesados, creando oportunidades de trabajo decente y sin dejar a nadie atrás.**

<sup>4</sup> Pacto Global, 2023. *Transición justa en las cadenas de suministro.*

A pesar de la presencia y rol importante que desempeña el sector en ALC, la participación de las mujeres en las oportunidades laborales y económicas que el mismo brinda es aún muy limitada.

## Situación actual de las mujeres en el sector corporativo:



### Liderazgo femenino:

Las mujeres ocupan solo el

**10%** de los cargos de gerente principal,

**15%** de los cargos directivos y

**25%** de los cargos altos (BID, 2021)<sup>5</sup>.



### Roles en el mundo laboral:

Las mujeres están frecuentemente empleadas en áreas de trabajo que se consideran áreas de soporte como las de recursos humanos, comunicaciones, relaciones públicas y responsabilidad social empresarial donde representan entre el 35% y 64%.

Por otro lado, representan menos del

**35%** de las personas empleadas en áreas duras o del personal utilizando tecnologías avanzadas (BID, 2021)<sup>6</sup>.



### Empresas propiedad de mujeres y su participación en el mercado global:

En ALC, las mujeres son dueñas únicamente del 14% de las empresas de la región (BID, 2021)<sup>7</sup>. Adicionalmente, a nivel global, las empresas propiedad de mujeres (empresas de mujeres) representan menos del 1% del monto invertido por las grandes empresas en las cadenas de suministro y servicios (ONU Mujeres, 2017)<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> BID, 2021. Estudio revela alta desigualdad de género en empresas de América Latina y el Caribe.

<sup>8</sup> ONU Mujeres, 2017. The power of procurement: How to source from women-owned businesses.



## Empresa propiedad de mujer.

El 2X challenge define una empresa propiedad de mujer como aquella empresa donde al menos del 51% de la empresa es propiedad de mujer o fue fundada por una mujer.

Cabe resaltar que la naturaleza de las mipymes, en especial de las empresas familiares, contribuye a que, frecuentemente, haya un mayor nivel de complejidad a la hora de avanzar los esfuerzos de igualdad de género y diversidad. Por ejemplo, si bien los planes de sucesión son clave para la continuidad y éxito de las empresas familiares, a nivel global únicamente el 47% reporta disponer de uno lo cual evidencia la dificultad para la implementación de ciertos procesos para este tipo de organizaciones (KPMG, 2020)<sup>9</sup>. Esta es una ventana de oportunidad para aumentar la presencia femenina en puestos de liderazgo que está siendo desaprovechada.

**Promover la diversidad e igualdad de género no solo aporta al desarrollo social y económico de la región sino que también brinda resultados operativos y financieros positivos para las empresas.**

Existe evidencia que demuestra que la participación laboral de mujeres y un mayor equilibrio de género contribuye a la integración de nuevas perspectivas en los negocios, trae una mejora en las condiciones laborales para las y los trabajadores y está asociada a mejores resultados para las empresas.

Por ejemplo, según la OIT, una cultura empresarial inclusiva aumenta la probabilidad de lograr una mayor rentabilidad y productividad en un 63%,

<sup>9</sup> KPMG, 2020. *The courage to choose wisely.*

atraer y retener talento en un 60%, impulsar su creatividad e innovación en un 59% y mejorar la reputación de la empresa en el 58% (OIT, 2019)<sup>10</sup>. En otro estudio, McKinsey indica que las empresas con una participación de mujeres superior al 30% en los equipos ejecutivos tienen hasta un 48% más de probabilidad de lograr un mejor rendimiento financiero que aquellas con menos, o ninguna, representación femenina en sus directorios (McKinsey, 2020)<sup>11</sup>.

Por otra parte, ONU Mujeres resalta que aquellas empresas con una mayor tasa de adopción de diversidad de proveedores y programas de compras inclusivas generan un tercio más de retorno en sus costos de operaciones de adquisición que el promedio (ONU Mujeres, 2017)<sup>12</sup>. La diversificación en el portafolio de proveedores también acelera la innovación y el crecimiento en más sectores de la comunidad, aumentando la competencia y creando una economía más saludable. Existen empresas, como Elcatex, que han incorporado las “compras inclusivas” como una estrategia de negocios ya que se ven beneficiados de una mayor variedad de productos y servicios cómo también mayor resiliencia en sus operaciones (Ver Caso 3).

A su vez, adoptar prácticas que promuevan la igualdad de género permite que las empresas respondan a la demanda creciente de productos y servicios con una cadena de valor responsable. Por ejemplo, un estudio indica que el 65% de aproximadamente 10 mil entrevistados en cinco países respondieron que serían más leales a una marca que ha adoptado los objetivos de desarrollo sostenible en sus prácticas, y el 48% está dispuesto a pagar extra por productos sostenibles (SAP Ariba, 2018).

Finalmente, promover la igualdad de género permite que las empresas avancen en sus compromisos sociales (S) que se pueden

encontrar bajo la estrategia sustentabilidad cómo también cumplir con los requisitos ambientales, sociales y gubernamentales (ESG, por sus siglas en inglés) de la empresa.

**Las compras inclusivas significan que las empresas integran en cadenas de valor empresas lideradas por mujeres, personas con alguna discapacidad, miembros de la comunidad LGBTQ+, personas pertenecientes a grupos étnicos o raciales que u otros grupos vulnerables que enfrentan desafíos para integrarse a cadenas de suministro globales.**

<sup>10</sup> OIT, 2019. *Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos.*

<sup>11</sup> McKinsey, 2020. *Diversity matters: How inclusion matters.*

<sup>12</sup> ONU Mujeres, 2017. *The power of procurement: How to source from women-owned businesses.*

**Sin embargo, las mujeres se enfrentan barreras tanto para trabajar y desarrollarse dentro de las empresas cómo para insertarse cómo proveedoras en las cadenas de suministro globales.**

A nivel general, las mujeres se encuentran en situación de desventaja dado los estereotipos de género que condicionan sus roles y responsabilidades, los aspectos regulatorios, las desigualdades en el acceso al capital y la información, entre otros factores (Barafani y Barral Verna, 2020)<sup>13</sup>. Por ejemplo, las mujeres aún se ven condicionadas o limitadas a ciertas

oportunidades laborales dado el trabajo no remunerado, incluyendo el cuidado de niños, de ancianos, y responsabilidades del hogar, o por las diferencias en las necesidades de salud de las mujeres, incluyendo potencial de embarazo o licencias médicas relacionadas al sistema reproductivo femenino, entre otros. Adicionalmente, las culturas en los diferentes países y los sesgos inconscientes pueden normalizar conductas como el micromachismo, es decir, comentarios, actitudes y comportamientos cotidianos que ubican a las mujeres en una posición de desventaja y condicionan sus experiencias laborales.

A su vez existen barreras y desafíos particulares para la inserción de empresas de mujeres en la cadena de suministro de empresas globales incluyen los siguientes factores:

**Vulnerabilidad de los sectores en los que operan:**

Las empresas de mujeres frecuentemente son negocios más pequeños que se encuentran en los sectores de comercios y servicios y, por lo tanto, son más vulnerables. Un estudio realizado por WEConnect resalta que el 95% de las empresarias de ALC sufrieron una reducción significativa en su ventas o ingresos durante la pandemia de COVID-19 (WEConnect, 2020)<sup>14</sup>.

**Acceso a mercados limitado y falta de información:**

Las empresas de mujeres suelen ser mipymes y usualmente disponen de menos contactos y relaciones comerciales. Esto, sumado a la falta de información y experiencia, repercute en su conocimiento sobre las mejores prácticas, características, nuevas tecnologías y certificaciones necesarias para integrar las cadenas de suministro globales.

<sup>13</sup> BID, 2021. Una olimpiada desigual: La equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe.

<sup>14</sup> WEConnect International, 2020. Encuesta global de WEConnect International sobre el impacto de COVID-19 en las empresas de mujeres.

### **Falta de acceso a financiamiento:**

Las empresas de mujeres tienen mayores dificultades para acceder a créditos que podrían permitir consolidar o incrementar sus actividades y ventas. Un estudio realizado del mercado de crédito minorista en Chile revela que las mujeres tenían un 18% menos de probabilidades que los hombres de que sus solicitudes de préstamo fueran aprobadas, incluso con solicitudes idénticas (BID, 2020)<sup>15</sup>. Esto puede ser consecuencia de la falta de conocimiento del sector financiero sobre las necesidades específicas de las mipymes o de sesgos, explícitos o implícitos, en los procesos de aprobación de crédito.

**Las empresas tienen un rol esencial en el cierre de las brechas de género tanto a nivel empresarial cómo también en la sociedad.**

Las mujeres se ven impactadas a lo largo de toda la cadena de valor de las empresas a través de los productos, servicios y prácticas empresariales, como empleadas, contratistas, proveedoras, clientes, individuos principales de la comunidad. Existe, por lo tanto, un abanico de oportunidades y acciones para que las empresas empoderen a las mujeres y promuevan la igualdad de género tanto de manera interna cómo de manera externa.

### **Informalidad de las operaciones:**

Las empresas de mujeres suelen operar en la informalidad debido a la complejidad regulatoria, la capacidad limitada de producción y el volumen de ventas que luego condiciona su acceso a oportunidades de negocios, cómo también de formación y mentorías (Berdeja, 2020)<sup>16</sup>.



<sup>15</sup> BID, 2020. *Cómo la discriminación de género impide a las mujeres conseguir préstamos*

<sup>16</sup> BID, XXX.

## **PRINCIPIOS DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER**

Los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs, por sus siglas en inglés), son un instrumento desarrollado y promovido por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU mujeres, orientan a las empresas sobre acciones que pueden tomar para promover la igualdad de género en diferentes áreas de influencia, incluyendo el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. La Herramienta de análisis de brecha de género WEPs evalúa el desempeño de los esfuerzos de las empresas en materia de igualdad de género con respecto a los WEPs.





## Acciones potenciales en el lugar de trabajo:

- Revisar los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo para identificar sesgos inconscientes que limitan la participación y crecimiento de las mujeres en ciertas industrias y puestos.
- Establecer programas que promuevan la adquisición de habilidades necesarias para la incorporación de mujeres en áreas centrales al negocio y roles no tradicionales (i.e. STEM).
- Establecer procedimientos para identificar y corregir las brechas salariales de género.
- Promover una cultura de corresponsabilidad de cuidados familiares para evitar que las mujeres sean las principales responsables de estas tareas y puedan disponer de más tiempo para el desarrollo profesional y personal.
- Generar espacios de sensibilización y reflexión colectiva en temas de diversidad, equidad e inclusión, para lograr un cambio cultural verdadero y sostenible.



## Acciones potenciales en el mercado:

- Establecer programas de diversificación de proveedores para expandir la actividad comercial con empresas lideradas por mujeres.
- Sensibilizar a contratistas y proveedores en estas temáticas para que adopten políticas o prácticas a favor del empoderamiento de la mujer y su inclusión al mercado laboral.
- Desarrollar programas para apoyar el fortalecimiento y crecimiento de las empresas proveedoras que son propiedad de o son lideradas por mujeres.

Las empresas también deben comprender el ecosistema dentro del cual operan e identificar oportunidades de colaboración con entidades privadas, públicas y sin fines de lucro que permitan avanzar los esfuerzos en temas de igualdad de género. Por ejemplo, pueden considerar adherirse a la IPG del país, en caso esté establecida.

**A través de las IPG las empresas obtienen información valiosa sobre herramientas y buenas prácticas del país u otros países para el cierre de sus brechas económicas de género, y pueden trabajar de manera mancomunada con otras empresas y con el gobierno en el diseño e implementación de medidas conjuntas para promover la igualdad y la inclusión en el mercado de trabajo.**

**En el sector corporativo de la región, existen prácticas innovadoras y prometedoras para la promoción de la igualdad de género.**

Vale la pena por lo tanto conocerlas y aprender de ellas.

# Natura &co



## **CASO 1**

### **Brasil y América Latina: Hacia la igualdad de género en las oportunidades laborales, promoviendo una cultura más diversa.**

Natura es una multinacional brasileña de cosméticos y productos de higiene personal fundada en 1969. En el 2014, fue la primera compañía de capital abierto en el mundo en recibir la certificación B-Corp. Actualmente, la empresa es una de las líderes del sector de venta directa en Brasil, con más de 2 millones de consultoras, y forma parte de Natura & Co, grupo que integra las marcas de Natura, Avon, The Body Shop y Aesop.

En el 2020, el grupo Natura & Co presentó los ejes de su Visión 2030 “Compromiso con la Vida”, una estrategia comprensiva de sustentabilidad que cuenta con varios objetivos con respecto a la promoción de la igualdad de género y de la diversidad. La empresa se comprometió a aumentar el índice de diversidad en sus redes en un 30%, teniendo en cuenta la diversidad racial o étnica, la diversidad sexual y la identidad de género, las personas con vulnerabilidad social o económica y las personas con discapacidades, lograr que el 50% de los puestos de liderazgo sean ocupados por mujeres, y alcanzar la paridad de género y la igualdad de remuneración para 2023.

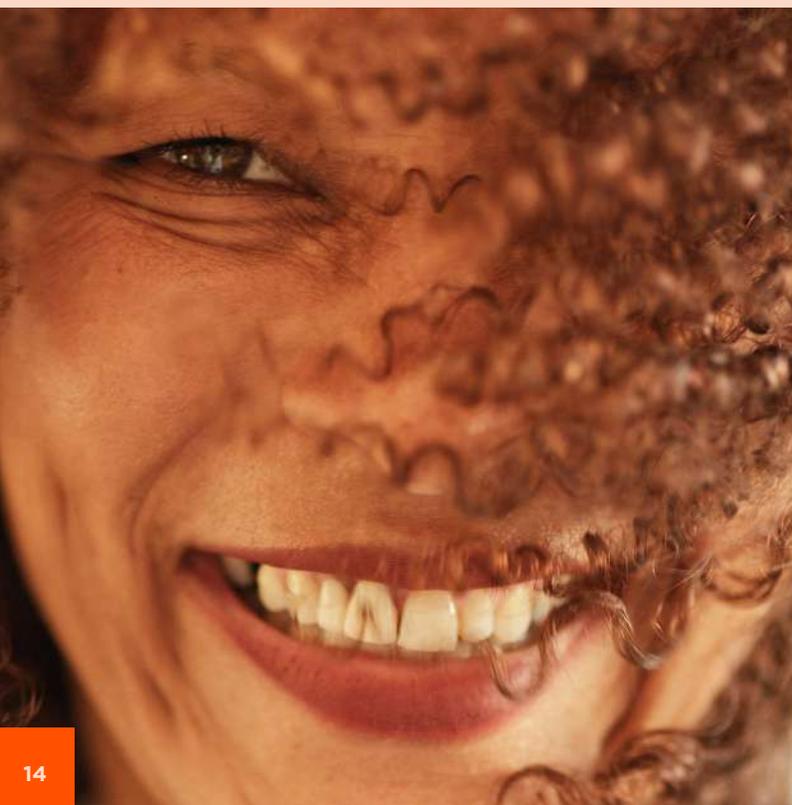
## ¿Qué medidas tomaron para avanzar en sus objetivos de liderazgo femenino e igualdad de remuneración?

- Para incrementar la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo de alto nivel, revisaron los pipelines de gestión, hicieron iniciativas para dar mayor visibilidad a las mujeres líderes de la empresa, y brindaron herramientas para promover la corresponsabilidad parental en la crianza.
- Para iniciar su trabajo de eliminar las brechas salariales, realizaron un estudio sobre Pay Equity con el fin de identificar potenciales brechas salariales entre personas que ocupan la misma posición, roles similares y trabajan en el mismo país. Hicieron el estudio con el apoyo de una consultora internacional que incluye la percepción de más de 35.000 colaboradores a nivel mundial.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- Las mujeres representan el **60% de los más de 18 mil colaboradores y colaboradoras en América Latina, el 70% del personal científico del Centro de Innovación de Natura y el 50% de las posiciones de liderazgo en la empresa.**
- Corroboraron que la brecha salarial por género era equivalente al 0,95% en el 2021 a favor de los hombres e identificaron las posiciones con mayor frecuencia de brechas salariales de género. A partir de los resultados, definieron medidas para cerrar la brecha salarial y se comprometieron a realizar otro estudio una vez implementados los ajustes para evaluar los impactos de las acciones realizadas.
- Identificaron que los beneficios de los esfuerzos en materia de igualdad de género, incluyendo un mayor compromiso por parte de los colaboradores y las colaboradoras de la empresa, son más altos que los costos asociados.



# Konfío



## CASO 2

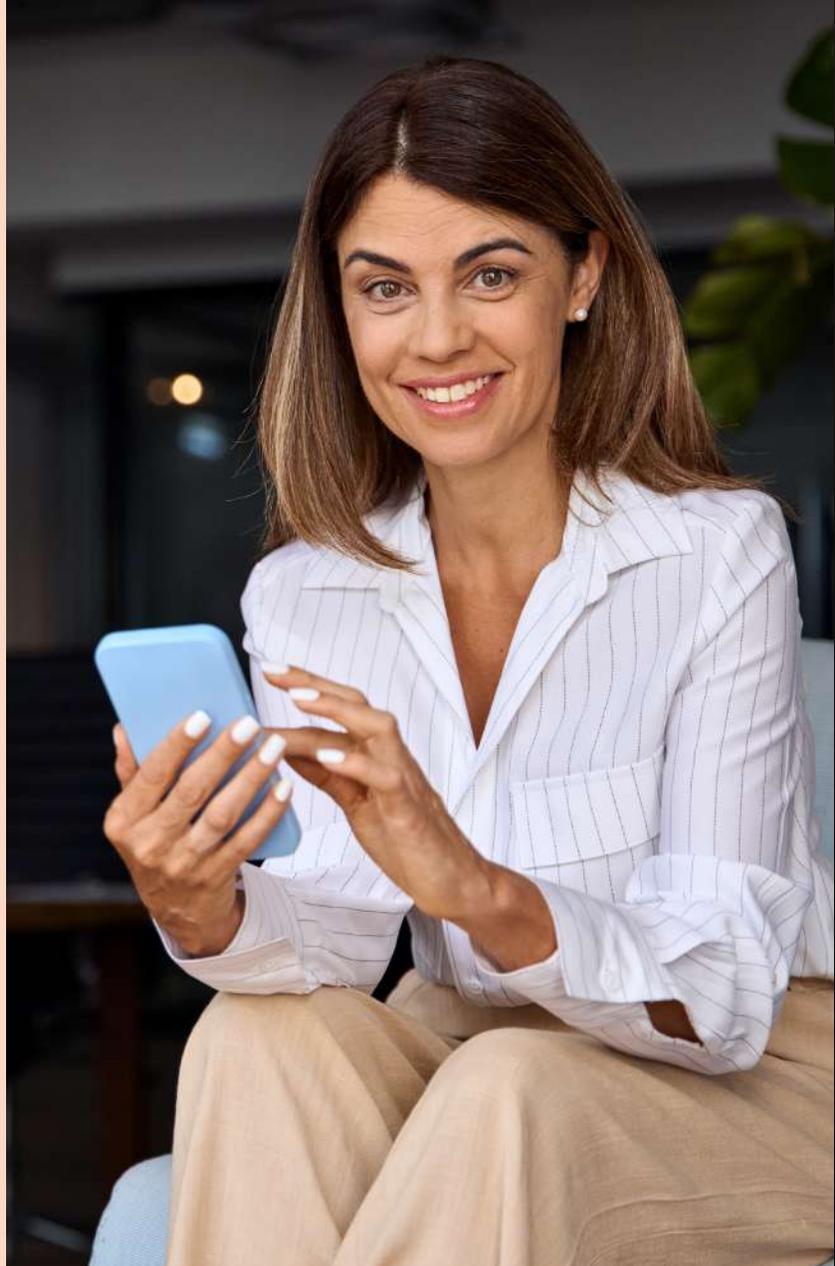
### **México: Hacia una mayor participación femenina en la empresa.**

Konfío es una plataforma de tecnología financiera, o fintech, que diseña soluciones financieras y empresariales para apoyar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en México. La empresa se encuentra en un sector de alto crecimiento y, si bien fue fundada en el 2014, en el 2021 ya contaba con una dotación total de 800 personas.

Konfío trabaja en temas de diversidad, inclusión, y equidad para desarrollar una cultura corporativa más inclusiva y para crear una estrategia de mercado para mujeres, atendiendo mejor las necesidades de las mipymes propiedad o lideradas por mujeres. La empresa utilizó la herramienta WEPs para identificar las principales brechas de género de la organización y, de la mano del BID Invest, trabajó sobre los sesgos inconscientes identificados, elaboró un plan de acción para mitigarlos y desarrolló capacidad interna para obtener el apoyo de la alta dirección.

## ¿Qué acciones tomaron para promover la igualdad de género tanto interna cómo externamente?

- Desarrollaron un plan de acción de género para revisar, adaptar y crear políticas y procesos de recursos humanos más inclusivos, incluyendo los procesos de atracción, retención y desarrollo de talento.
- Desarrollaron una estrategia de género interna que incluye definir las bandas y/o niveles para monitorear las potenciales brechas salariales entre hombres y mujeres periódicamente e incentivar a las colaboradoras a tomar licencia parental y trabajar desde casa.
- Bajo la estrategia, lanzaron el programa “Reinicia tu carrera” para incentivar a las mujeres que habían dejado su trabajo en las áreas de tecnología, inteligencia artificial y servicios financieros por razones personales o de familia a reinsertarse en puestos STEM. El objetivo es atraer al mejor talento preparado y tener un funnel disponible de mujeres en STEM.”
- Analizaron la base de datos de la cartera de clientes de Konfío, desagregados por sexo, para identificar potencial existencia de sesgos de género en el proceso de aprobación de los créditos y entender si existían clústers dentro del segmento de mujeres. También, elaboraron un estudio de impacto de la solución de crédito en términos del desempeño de los clientes.
- Crearon alianzas con organizaciones que promueven la equidad de género, incluyendo 100,000 mujeres, Voz de las mujeres y COPARMEX.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- En la primera versión de “Reinicia tu carrera”, lograron retener el 10% de las mujeres capacitadas. Dado el éxito del programa, decidieron replicar el programa en otras áreas.
- A partir de los datos de los clientes analizados, identificaron que la empresa ayudaba a crecer más rápidamente a las empresas de las mujeres que las de los hombres. Por lo tanto, comenzaron a brindar un servicio diferenciado a las clientas que incluye formación financiera en alianza con una academia.

## CASO 3

### Honduras: Empoderando a las mujeres en la cadena de valor.

Elcatex es una empresa corporativa de la industria textil con más de 14.000 colaboradores y que maneja las compras de más de 15 empresas en Honduras.

Impulsado por el BID Invest, en el año 2019 Elcatex comenzó a trabajar temas de equidad de género para identificar y acompañar a mipymes propiedad de mujeres o cuyos cargos gerenciales fueran ocupados por mujeres y/o comunidades diversas para sumarlas a la cadena de valor.

## ¿Qué hicieron para empoderar a las mujeres en su cadena de suministro?

- Diseñaron un programa de acompañamiento específico para las empresas proveedoras propiedad de o lideradas por mujeres. Para esto, identificaron y contactaron aquellas pymes lideradas por mujeres que eran parte de su cadena de valor. Luego, lanzaron un proceso de capacitación para apoyar que estas empresas pudieran cumplir los requisitos que solicitan las certificaciones internacionales y, de este modo, pudieran incrementar sus ventas.
- Adaptaron algunas políticas y procesos para poder facilitar su colaboración con proveedores diversos. Como establecieron el objetivo de incrementar el número de pymes de mujeres en su cadena de valor como un criterio de selección dentro de las licitaciones, tuvieron que realizar varias acciones y cambios en el proceso de licitación de proveedores. Esto incluyó la capacitación al grupo de empresas asociadas, la modificación de los registros para identificar a los proveedores tradicionales y los proveedores que entran por equidad y el establecimiento del proceso mediante el cual los proveedores diversos puedan descontar o adelantar sus facturas para permitirles un flujo continuo de capital.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- Aumentaron su mapeo de potenciales proveedores y diversificaron su cartera de proveedores con nuevas pymes propiedad de o lideradas por mujeres. Aumentaron la representación de proveedores diversos del 2% en 2019 al 3,3% en 2021 con el objetivo de llegar al 15% en el 2023.
- Ampliaron el acceso a productos y servicios de la empresa al trabajar con empresas proveedoras propiedad de o lideradas por mujeres, frecuentemente encontrando también mejor calidad y mayor personalización.
- Ayudaron a mejorar la resiliencia de las empresas proveedoras propiedad de o lideradas por mujeres que participaron en el programa. Por ejemplo, si bien durante la pandemia disminuyeron sus ventas, gracias al programa, no tuvieron que detener las operaciones.
- Inspiraron a otras empresas a desarrollar e implementar programas similares.



# HORIZONTES NATURE TOUR



## CASO 4

### Acciones para promover la igualdad de género en la comunidad

Horizontes Nature Tour es el operador líder en Costa Rica en ecoturismo y sostenibilidad, certificado con la más alta calificación del Certificado de Sostenibilidad Turística en el país. La empresa fue fundada en 1984 por dos mujeres jóvenes en Costa Rica y, desde su origen, las mujeres ocuparon un lugar central en la empresa.

En el 2016, por varios motivos, Horizontes Nature Tour comenzó a trabajar con el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) para realizar un autodiagnóstico y crear una política de igualdad de género con el fin de lograr la certificación. La empresa también participó en la IPG del país.

Los ejes prioritarios de Horizontes Nature Tour incluyen promover la flexibilidad laboral, identificar y cerrar la potencial brecha salarial por género, brindar una mayor cantidad de días remunerados para hombres tras la paternidad y para el cuidado de sus hijos e hijas, habilitar zonas de lactancia en el lugar de trabajo y promover el liderazgo femenino. A su vez, la empresa se comprometió a promover la igualdad de género en su cadena de valor y la comunidad.

## ¿Qué realizaron para promover la igualdad de género en la cadena de valor y comunidad?

- Desarrollaron alianzas con 30 comunidades, centrándose en la identificación y formación de mujeres líderes, con el fin de preparar a las mujeres para trabajar en el sector de turismo de manera sostenible.
- Establecieron la Fundación Horizontes y lanzaron el programa “Mujeres con futuro” que consiste en la capacitación de mujeres en habilidades para la vida.



## ¿Qué lograron con estas medidas?

- Implementaron el programa “Mujeres con futuro” y, dado su éxito, diversificaron las actividades y ampliaron su audiencia. Por ejemplo, agregaron un curso para formar a mujeres dueñas de empresas en cómo montar un negocio y diseñaron un programa de “Préstamo solidario” para las participantes de esta capacitación. Además, implementaron el programa con mujeres en situación de calle, víctimas de trata de personas y mujeres privadas de la libertad.
- Bajo el programa “Mujeres del Futuro”, capacitaron a 1.200 mujeres a lo largo de 5 años en habilidades blandas. Adicionalmente formaron a 350 mujeres en cómo montar un negocio y otorgaron un préstamo solidario para los negocios de 47 mujeres. Finalmente, a partir del programa lograron que tres mujeres del grupo más vulnerable del programa actualmente sean proveedoras de Horizontes Nature Tour.
- A través de La Fundación Horizontes, y tras la pandemia, establecieron 32 proyectos con mujeres dueñas de empresas en poblaciones vulnerables que venden sus productos en tiendas.
- Establecieron colaboraciones con 21 emprendimientos en Costa Rica, los cuales son mayormente liderados por mujeres.

**Si bien cada empresa aborda la promoción de la igualdad de género de manera diferente, existen aprendizajes clave a tener en cuenta a la hora de comenzar o profundizar este trabajo.**

Las empresas también deben comprender el ecosistema dentro del cual operan e identificar oportunidades de colaboración con entidades privadas, públicas y sin fines de lucro que permitan avanzar los esfuerzos en temas de igualdad de género. Por ejemplo, pueden considerar adherirse a la IPG del país, en caso esté establecida.

- **Asegurar el compromiso de personas con influencia y poder de decisión en la empresa para trabajar en temas de igualdad de género.** Cuando el liderazgo está comprometido, se agiliza la incorporación de prácticas para reducir las brechas de género. Frecuentemente, un primer paso para lograr esto mismo es realizar una serie de instancias de concientización y sensibilización con los niveles directivos.
- **Definir la línea base y entender la situación actual de las prácticas empresariales relacionadas a la igualdad de género.** Es recomendable aplicar un autodiagnóstico sobre las brechas de género tanto a nivel interno de la compañía como a nivel externo, a lo largo de su cadena de suministro y de valor, para identificar los principales desafíos de la empresa. Adicionalmente, se pueden realizar entrevistas y reuniones con grupos focales para entender las perspectivas y experiencias de las personas.
- **Desarrollar una política y/o estrategia de equidad de género,** asignar recursos financieros y profesionales para la misma, y comunicar la dirección y esfuerzos a toda la organización.
- **Crear un plan de acción.** Es importante proponer acciones concretas que permitan visibilizar el impacto de la equidad de género como algo tangible. Esto también puede implicar adaptar políticas y procesos internos. Para esto mismo, puede ser útil apoyarse en materiales disponibles, participar en redes donde se comparten buenas prácticas como la IPG, a través del BID Invest y el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) cómo también buscar asistencia técnica.
- **Promover un cambio de cultura que integre una perspectiva de género.** Esto se puede hacer a través de instancias de sensibilización, entrenamientos o espacios de diálogo en relación a los sesgos inconscientes y la violencia de género, por ejemplo. Es importante mantener un diálogo fluido en todos los niveles de la organización para que el cambio cultural no sea percibido como un “mandato gerencial” sino como un proceso de transformación elaborado de manera participativa.
- **Establecer un sistema de gestión para el monitoreo y medición de los avances en el plan de acción y su impacto.** Frecuentemente, es útil establecer un Comité de Diversidad e Inclusión responsable de la implementación y seguimiento de la política, estrategia y/o plan de acción, incluyendo del desarrollo y análisis de indicadores, revisión y modificación de las acciones, entre otros. Se puede considerar participar en procesos de certificación con sello en materia de género y diversidad o vincular los objetivos prioritarios con los bonos para fomentar un monitoreo de las prácticas tanto de manera interna como externa.

- **Desglosar los datos por género** para entender la situación actual para mujeres versus para hombres como las diferencias entre las percepciones de las diferentes personas. Esto es importante tanto para entender la situación original como también para evaluar los impactos de las medidas establecidas. Por ejemplo, se puede considerar desagregar la lista de proveedores por género para analizar la participación de empresas propiedad de mujer e identificar si hay sesgos en los procesos de compras y las relaciones comerciales o si medidas tomadas para aumentar la diversidad de proveedores están teniendo los resultados buscados.
- **Implementar instancias de retroalimentación.** Se pueden abrir instancias de diálogo para escuchar a los empleados y empleadas para poder corregir o mejorar las acciones en pos de una organización inclusiva y atractiva, o establecer procesos de recolección de retroalimentación.
- **Formar parte de alianzas e instancias de cooperación público-privadas,** tales como la IPG, y generar vínculos con diferentes entidades organismos en el ecosistema como, por ejemplo, organizaciones sin fines de lucro expertas en la temática, otras empresas o bancos multilaterales internacionales como el BID. Considerar participar en diálogos sobre buenas prácticas en materia de igualdad de género y diversidad para el sector privado para un aprendizaje continuo.



# Continuemos la conversación



**@idbinvest**

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