

# ANCLADOS EN EL CAPITAL ANCLADOS EN LA EQUIDAD

En conjunto con los administradores de uno de los más importantes puertos de México, el Grupo BID realizó una evaluación en equidad de género para identificar formas de promover la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

El Puerto de Manzanillo, México, zumba y vibra día y noche al ritmo de lugares lejanos al otro lado del Océano Pacífico, y tan en sintonía está con Asia que el Año Nuevo chino produce una quietud que no pasa desapercibida. Se podría pensar que el mayor puerto de contenedores de México es un mundo de hombres, y así tiende a serlo en los muelles, donde los embarques de electrodomésticos y zapatos y coches y tequila van y vienen. Pero la empresa que administra el puerto, la autoridad portuaria estatal denominada Administración Portuaria Integral de Manzanillo, S.A. de C.V. (APIMAN), se ha esforzado mucho por garantizar que las mujeres que allí trabajan también tengan la oportunidad de prosperar.

No hay duda de que la compañía ha alcanzado logros de importancia: APIMAN fue la primera de las autoridades portuarias de México en tener una directora femenina, y varias mujeres han llegado a puestos de gerencia intermedia. La organización también logró un buen desempeño en un riguroso examen de certificación gubernamental sobre equidad de género.

“Aquí se ve respeto entre hombres y mujeres”, dice Ana María Bautista Magaña, coordinadora de contabilidad. Eli-



sa López Núñez, quien supervisa dos patios de almacenaje de carga, dice que de sus jefes solo ha recibido apoyo, y agrega: “Esta institución me está dando la oportunidad de crecer”.

A pesar de los avances logrados, a APIMAN le interesaba trabajar con el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID) para seguir mejorando el ambiente laboral de mujeres y hombres. En 2014, la autoridad portuaria se convirtió en piloto de una Evaluación en equidad de género, una nueva metodología diseñada para evaluar la igualdad de género corporativa e identificar el argumento comercial a favor de inversiones en esta área. La evaluación se realizó durante varios meses y detalló los costos y



beneficios de acciones específicas que la empresa podría poner en marcha para tratar a todos sus empleados de manera más equitativa. APIMAN es la primera autoridad portuaria en América Latina y el Caribe que realiza este ejercicio.

Los resultados fueron “reveladores”, según Rogelio Valencia Sánchez, jefe de administración y finanzas de APIMAN. Aunque la compañía ya había tomado medidas para promover la equidad de género, el análisis financiero del Grupo BID reforzó la importancia práctica de hacerlo y demostró nuevas vías que era posibles tomar, dijo Valencia Sánchez. “Ahora es muy claro para nosotros qué beneficios surgen de esta iniciativa”.

## UN NODO DE ACTIVIDADES

El Puerto de Manzanillo, en el estado de Colima, es la principal puerta de entrada a lo largo de la costa central del Pacífico de las mercancías embarcadas a México. En 2014, según cifras oficiales, más de 2,3 millones de contenedores, es decir, cerca del 47% de todos los contenedores marítimos manipulados en el país, entraron o salieron a través de Manzanillo. Este puerto de rápido crecimiento canaliza mercancías que ingresan o salen de gran parte de México central, inclusive Ciudad de México.

APIMAN se ubica a la entrada del enorme complejo que es el Puerto de Manzanillo, y es una de las 16 autoridades portuarias federales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México; otros puertos los gobiernan los estados o empresas privadas. Las autoridades portuarias, que fueron establecidas en virtud de la Ley de Puertos de 1993, tienen una identidad algo híbrida: Aunque en forma predominante pertenecen al Estado y su administración es asignada por el gobierno, tienen una participación inferior de capital privado y deben producir ganancias.

Al igual que sus contrapartes a lo largo de la extensa costa del país, APIMAN en realidad no administra las terminales portuarias, sino que alquila espacio y proporciona otros servicios a operadores del sector privado. En un día dado más de 2.000 personas trabajan en el puerto, entre manipuladores de carga portuaria, capitanes de remolcadores, tripulaciones de mantenimiento y choferes de transporte de carga, entre muchos otros, pero APIMAN, por su parte, tiene menos de 110 empleados.

El Grupo BID se involucró por primera vez con la Autoridad Portuaria de Manzanillo durante la preparación de un préstamo para ayudar a financiar una nueva instalación logística y de contenedores en el puerto que construiría Contecon Manzanillo S.A. de C.V., una subsidiaria mexicana de International Container Terminal Services, Inc. de Filipinas. El préstamo del Grupo BID que asciende a 65 millones de dólares, aprobado en noviembre de 2014, se destinará a algunos de los gastos de capital de Contecon hasta el año 2021, entre los cuales se incluye la creación de patios, grúas pórtico para la carga de contenedores y otra infraestructura.

En el proceso de sentar las bases del préstamo, el Grupo BID empezó a comprometerse no sólo con el prestatario sino también con la autoridad portuaria, y pronto quedó claro que había áreas de interés compartido en las que el Banco podría proporcionar asistencia técnica, según Joana Pascual, Oficial de inversión del Grupo BID, que trabajó en el proyecto. Por ejemplo, se determinó que el Grupo BID podía ayudar a APIMAN a preparar un Plan de adaptación al cambio climático e identificar formas de reducir la huella de carbono del puerto.

**“Fue una oportunidad para trabajar con ellos en este tema de interés estratégico para el Banco y también en el que ellos parecían tener mucha experiencia”.**

En conversación con la autoridad portuaria, que en ese momento estaba encabezada por una mujer, Flor de María Cañaverall Pedrero, el Grupo BID descubrió que otra área de potencial cooperación era la equidad y diversidad de género. Ya a finales de 2013, APIMAN se había sometido a una auditoría para certificarse nuevamente según un estricto conjunto de estándares nacionales denominado Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI -2012 para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres. A pesar de que la compañía había logrado un buen desempeño, deseaba explorar acciones concretas en pos de mejorar la equidad en el lugar de trabajo y de entender el argumento comercial de trasfondo.

“Fue una oportunidad para trabajar con ellos en este tema de interés estratégico para el Banco y también en el que ellos parecían tener mucha experiencia”, declaró Pascual.

La Evaluación en equidad de género solo se llevó a cabo en APIMAN, no en todo el complejo portuario, y aunque APIMAN es relativamente pequeña, el BID confía en que la autoridad portuaria tendrá una influencia positiva en otras empresas que operan en el puerto de Manzanillo, según lo expresa la especialista de género del Grupo BID Sanola Daley.

“Es imposible cambiar las cosas de la noche a la mañana”, declara Daley, “pero esperamos que, con el tiempo, a través de sus interacciones con los operadores de las terminales y las demás compañías en el puerto, APIMAN pueda sensibilizar y demostrar que la equidad de género es importante no solo porque hace que el lugar de trabajo sea más atractivo, sino también porque es bueno para los negocios”.

## ACCIONES, NO PALABRAS

Cuando empezó a trabajar en la autoridad portuaria en 2013, Elisa López Núñez enfrentó el doble obstáculo de ser mujer y joven, ya que solo tenía 23 años entonces. Hoy está a cargo de dos patios de almacenaje que abarcan un total de unos 53.000 metros cuadrados (más de 13 acres), donde se mantiene la carga que es demasiado grande para los contenedores—ya sean tubos de acero o vehículos o maquinaria pesada—hasta que se le permite desaduanar.

Sus responsabilidades incluyen la gestión logística de la carga para que entre y salga de los patios de manera eficiente, mientras ingresan nuevos embarques y otros son autorizados para salir. Es un puesto que requiere una interacción regular con los trabajadores fuera de APIMAN, entre quienes se incluye a manipuladores de carga, operadores de buques y agentes de aduanas.

Elisa López Núñez recuerda que un día, cuando había empezado a trabajar en la compañía, estaba recorriendo la empresa con su jefe cuando un manipulador de carga, un hombre en sus cuarentas, desafió abiertamente una de sus decisiones, y se burló diciendo: “¿Y tú qué sabes? Eres mujer y demasiado joven”. Antes de que pudiera responder, su jefe reaccionó exigiendo que a ella se le respetara, no sólo porque era mujer, sino también porque estaba a cargo y sabía hacer su trabajo. Este respaldo público sirvió de advertencia para los demás, pero también fue un impulso de confianza para ella.

En esos primeros meses en el puesto, añade Elisa López Núñez, mucha gente la miraba con escepticismo, pero en



lugar de confrontarlos, ella se dedicó a hacer su trabajo; dejó en claro a los tres empleados que supervisa que quería aprender de ellos y trabajar en equipo para abordar los múltiples desafíos diarios.

“Hemos trabajado juntos, y hemos trabajado bien”, comentó. Al final, agregó, el asunto era demostrar “con acciones, no solo palabras. Al final a veces las palabras terminan siendo innecesarias”.

En estos días, Elisa López Núñez no sólo cumple con su exigente puesto de trabajo, sino que además asiste a la Universidad de Colima los fines de semana para obtener una maestría en comercio internacional, financiada por su empleador. “Esta es una empresa con excelentes principios que busca mejorar continuamente”, señala, y cree que los esfuerzos de APIMAN por hacer que las mujeres sean una parte integral de la empresa son un beneficio para todos, ya que la imparcialidad y el respeto generan un mejor trabajo en equipo y un servicio de mayor calidad.

Los hombres aún exceden a las mujeres de dos a uno en APIMAN, y son hombres quienes todavía ocupan la mayoría de los puestos de alto nivel. Los puestos de gerencia son asignados por la oficina central o por comités de coordinación que incluyen a funcionarios del gobierno local, y la rotación del personal ha sido alta en los últimos años, especialmente en los niveles más altos. Un análisis preliminar demostró que las mujeres, quienes ocupan puestos de nivel inferior, se han visto menos afectadas por las rotaciones y por tanto tienen puestos más estables, pero al mismo tiempo, reveló que no estaban activamente ascendiendo dentro de la empresa.

No obstante, varios empleados entrevistados piensan que las mujeres tienen, en general, más oportunidades de ascenso que antes. Rosa Aurora Quiroz Dahas, subgerente de ecología de la autoridad portuaria, reconoció que cuando





empezó a trabajar allí hace 18 años como jefe de departamento, la mayoría de las mujeres que trabajaban en el puerto y en sus alrededores tenían trabajos de oficina o de limpieza, pero ahora ve mujeres trabajando en áreas tan diversas como seguridad, construcción, ingeniería y topografía, entre otras.

# ALTOS ESTÁNDARES

La Norma Mexicana para la Igualdad Laboral establece regulaciones detalladas que apuntan a nivelar el campo de juego entre mujeres y hombres; la certificación que provee es voluntaria y abierta tanto a empresas como a organizaciones públicas o privadas. Certificarse es considerado “un plus, un valor añadido al servicio que presta la empresa”, como lo describió el entonces Gerente de Recursos Humanos de APIMAN, Miguel Ángel Maldonado.

La norma incluye docenas de indicadores que asignan un puntaje a las empresas en una amplia gama de temas: ¿La misión reafirma los principios de igualdad? ¿La compañía promueve activamente oportunidades de equilibrio entre el trabajo y la vida personal para todos los empleados? ¿Hay equidad de género en cuanto a salario y remuneración? ¿Existen políticas en torno a permisos de maternidad y paternidad? ¿Qué mecanismos existen para denunciar el acoso sexual?

El cuestionario pregunta no solo cuán similares son los salarios entre hombres y mujeres, sino también cuánto tiempo permanecen las mujeres en la organización, en promedio, y si pueden ascender a un ritmo similar al de los hombres. Otra categoría es lenguaje inclusivo: en lugar de usar pronombres masculinos en general, como es lo habitual en español, la norma exige que los materiales escritos especifiquen ambos sexos—ellos y ellas—o que las descripciones de puestos sean neutras con relación al género.

Tal como lo describió Bárbara Martínez, asistente administrativa de Recursos Humanos, las normas ayudan a que el lugar de trabajo sea más acogedor para todos,





no sólo para las mujeres, “y que los ‘recursos humanos’ puedan ser humanos”.

La red de autoridades portuarias de México se había certificado por la Norma de Igualdad Laboral en 2012, sobre la base de una auditoría aleatoria de diversas locaciones. Aquellas normas nacionales se adoptaron por primera vez en 2009, se modificaron en 2012, y al año siguiente Manzanillo fue una de las autoridades portuarias seleccionadas para ser nuevamente certificada, proceso que arrojó un buen desempeño, alcanzando un puntaje de 250 de un total de 285 puntos, pero que también identificó áreas que podrían mejorarse.

Así es como surgió la Evaluación en equidad de género. Como parte de la asistencia técnica que prestó a la autoridad portuaria, el Grupo BID contrató a la consultora internacional Deloitte para que ayudara a realizar un análisis detallado de las medidas que APIMAN podría adoptar para fortalecer su compromiso con la igualdad de género y al mismo tiempo beneficiar sus principales actividades comerciales.

El objetivo del proceso de evaluación no era resaltar lo que la compañía estaba haciendo mal, especialmente considerando que era evidente que APIMAN ya valoraba la equidad de género, sino más bien determinar qué medidas adicionales podrían llegar a ser una buena inversión, declaró Sanola Daley del Grupo BID.

“Si existe un argumento comercial a favor de invertir en medidas en torno al género, si las compañías pueden ver que ciertos cambios las harán más productivas, es más probable que sigan adelante con el plan”, explicó Daley. “Es un beneficio para la empresa mejorar la productividad de los empleados, porque eso impacta directamente el desempeño en su nivel más fundamental”.

## EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El equipo del Grupo BID inició el proceso de evaluación recopilando información sobre igualdad de género en puer- tos de todo el mundo con el fin de identificar las mejores prácticas ya establecidas. A continuación, evaluó el con- texto local en Manzanillo para considerar los factores so- cioeconómicos que rodean el lugar de trabajo. Por último, examinó en detalle la propia APIMAN, analizando los datos de recursos humanos, realizando encuestas y entrevistas, y organizando grupos focales para conocer las experiencias y percepciones de los empleados.

En función de toda la información recopilada, el equipo de- sarrolló y puso a consideración de la empresa 19 opciones diferentes, y un análisis que sopesó el costo e impacto

potencial de cada paso. El objetivo era identificar oportuni- dades para fortalecer la equidad de género en toda la orga- nización, reconociendo al mismo tiempo las realidades que enfrenta una compañía pequeña como APIMAN.

“Crear y construir una guardería cuesta mucho más que cambiar una política”, explicó. El equipo de la evaluación agrupó las recomendaciones en tres áreas básicas que po- dría abordar la compañía: Mejorar el desempeño tal como lo miden los estándares de certificación que se han esta- blecidos en la norma laboral; fortalecer la incorporación, capacitación, mecanismos de retroalimentación y otras prácticas de recursos humanos que garantizan una mayor equidad y oportunidades; y lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal de todos los empleados.

Este último punto fue el área más débil de la compañía en el proceso de certificación nacional, y tiende a surgir fre- cuentemente entre los empleados. En una de las encues- tas, sólo el 65% de los empleados estuvo de acuerdo con la afirmación: “Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia”.

El equipo del Grupo BID analizó el potencial impacto de políticas en torno a horarios de trabajo más flexibles para los empleados, lo cual podría mejorar la fidelidad laboral, así como la productividad. Hace poco la gerencia había reduci- do el horario de almuerzo de dos a una hora, lo cual fue muy bien aceptado por algunos empleados a quienes les gusta llegar a casa temprano; otros, sin embargo, preferían almorzar con sus familias y no estaban contentos con el cambio.

Se destacó en el análisis que la flexibilidad en el trabajo es clave. Incluso cuando las personas trabajan el mismo núme- ro de horas al día, esto puede hacer una diferencia significa- tiva para la productividad.



MSC



## CONTAR PESOS

Una parte integral del proceso de evaluación consistió en un análisis detallado de costo y beneficio para determinar cómo las empresas podrían hacer inversiones sociales y beneficiar al mismo tiempo las utilidades.

En este contexto, al analizar los costos y beneficios de algunos pasos específicos en la promoción de la igualdad de género, la Evaluación de género mostró que ciertas acciones podrían conducir a beneficios concretos y medibles, tales como mayor productividad, mejor reputación y la capacidad de atraer e incorporar talento más calificado, tanto masculino como femenino. Con base en los resultados del análisis, APIMAN no tendría que invertir mucho capital para lograr esto; más bien, la mayoría de las inversiones consistirían en tiempo y esfuerzo. El análisis calcula el valor monetario de dicha inversión, junto con todos los gastos de bolsillo, y cuantifica la rentabilidad potencial.

Por ejemplo, el análisis descubrió que invertir en un horario de trabajo más flexible comenzaría a dar resultados en solo dos años gracias a una menor rotación de personal y una mayor productividad. De acuerdo con un estudio en la empresa IBM, los empleados en horario flexible trabajan desde medio a dos días más por semana; del mismo modo, los empleados nuevos trabajan a una capacidad del 60 al 70% de lo normal los primeros 3 a 6 meses en el puesto de trabajo (CFI).

Por otro lado, fortalecer los procedimientos en torno a recursos humanos y ampliar las oportunidades de capacitación requieren un tiempo considerable del personal, pero producen múltiples beneficios, como curvas de aprendizaje más bajas para los nuevos empleados, un mejor trabajo en equipo, un ambiente de trabajo más saludable y un manejo más sensible de temas como el acoso sexual. El análisis reveló que la inversión inicial comenzaría a producir una rentabilidad sólida y positiva dentro de cuatro años.

Asignar un valor a algunos de los beneficios más abstractos—como una buena reputación—es más difícil para una empresa como APIMAN de lo que sería para un fabricante o minorista cuyas ventas se pueden medir fácilmente. Por ello, el equipo de evaluación tomó en cuenta varios factores, entre ellos otros estudios que habían medido el impacto de la reputación en empresas de logística (como de transporte de carga), y luego estableció “supuestos de índole moderado” para calcular la rentabilidad potencial de la inversión.

Rogelio Valencia Sánchez, Gerente de administración y finanzas de APIMAN, indicó que la compañía está acostumbrada a realizar análisis de costo y beneficio para proyectos de inversión, pero que nunca había aplicado este enfoque a egresos vigentes, como los programas de capacitación. “Esto amplía la perspectiva mucho más en términos del ejercicio de los recursos”, dijo, y añadió: “Ahora no se trata solo de cumplir con una norma, sino que también va a recibirse un beneficio cuantificado. Esa perspectiva económica refuerza la importancia de realizar todo este proceso”.



## CONJUNTO DE HERRAMIENTAS DE GÉNERO

Una vez finalizada la evaluación, el equipo del Grupo BID dio otro paso adelante y colaboró con APIMAN para que comenzara a poner en marcha algunas de las recomendaciones. Por ejemplo, el equipo creó una caja de herramientas de recursos humanos que incluía materiales de muestra para incorporar y contratar personal, que se expresaban en un lenguaje inclusivo y neutro en relación con el género, y cuestionarios modelo para entrevistas a los candidatos a un puesto de trabajo y para evaluaciones de desempeño.

“Para lograr óptimos resultados es importante contar con medidas que sean consistentes, objetivas y transparentes”, manifestó Daley. Garantizar que todas las personas sean evaluadas de acuerdo con los mismos criterios promueve la equidad y la meritocracia; refuerza la idea de que el talento y las capacidades son lo importante; y da a los empleados una hoja de ruta sobre lo que deben hacer para ascender en la empresa. Al instituir este tipo de procedimiento sistemático de gestión del talento, la compañía crea las condiciones para que, con el tiempo, pueda comenzar a abordar algunos de los arraigados sesgos inconscientes

que son la causa por la cual las mujeres no ascienden profesionalmente al mismo ritmo que los hombres, declaró Daley.

El equipo de la evaluación también trabajó con APIMAN en la creación de un plan estructurado de capacitación para los empleados, el cual abarca capacitación inicial y mentoría para nuevos empleados, así como mesas redondas frecuentes para gerentes y empleados de mayor permanencia.

El objetivo es inculcar valores relacionados con la inclusión y la equidad, pero también proporcionar a los empleados las habilidades necesarias para ascender en el escalafón profesional. Un componente recomendado para el personal femenino es capacitación en asertividad con el fin de manejar más efectivamente las negociaciones salariales y las interacciones diarias con los colegas de trabajo.

# “UN MUNDO DE MACHISMO”

“Los puertos son para los hombres”, es la actitud que aún predomina, al menos en el entorno portuario de México, según Mari-gel Zardain, Gerente de Recursos Humanos de Contecon, operador portuario de gran importancia en Manzanillo y beneficiario de un préstamo del Grupo BID.

Los trabajadores sindicalizados representan más del 40% de los empleados de Contecon, y el machismo impregna la estructura sindical, que está “encabezada por hombres, manejada por hombres, operada por hombres, con trabajo hecho por hombres”, declaró Zardain. Los reglamentos del Sindicato estipulan que antes de que los trabajadores puedan ascender a puestos de trabajo como operar maquinaria, deben empezar por hacer trabajos pesados, levantar y transportar bultos y cajas; y tal como le han dicho a Mari-gel Zardain, cortésmente, “eso no es algo que una dama pueda hacer”.



No es solo una cuestión de tradición, expresa ella, sino que es algo que está codificado en los contratos de negociación colectiva que especifican que los trabajadores deben ser varones; esto persiste hoy, aunque los trabajos portuarios se han mecanizado cada vez más y, por lo tanto, son neutros con relación al género. Zardain, que además de ser mujer tiene solo 33 años, ha recibido su parte de comentarios sarcásticos, pero dice que ha desarrollado una buena relación con los líderes sindicales y bromea con ellos sobre capacitarse para ser operador de grúas.

“No pierdo la fe de que algo cambie”, comentó. Contecon es una empresa joven—comenzó a operar comercialmente en 2013—por lo que no está sumida en el pasado, y los trabajos no sindicalizados están disponibles para cualquier persona, explicó Zardain, quien supervisa a un personal de 29. “Las capacidades son lo que nos diferencia; no tiene que ver con el género”.

**No es suficiente decir,  
“Estoy certificado y eso  
es todo”.**

Hoy en día, alrededor del 10% de los 600 empleados de la empresa son mujeres. Zardain desea que esa cifra sea mayor, pero se siente especialmente alentada cuando ve a mujeres en el puerto trabajando bajo el sol abrasador; aunque no se les permite operar maquinaria, algunas tienen puestos de supervisión en los muelles o patios. Ella cree que, con el tiempo, “poco a poco”, van haciendo camino para otras mujeres.

“Es un desafío, pero ante todo el interés existe, y el entusiasmo de mostrar y probar que podemos hacer esto también”, añadió.

El equipo del Grupo BID también proporcionó capacitación a gerentes de alto nivel en liderazgo inclusivo, donde los asuntos de género se incorporaron a un enfoque más generalizado sobre cómo ser líderes más eficaces. Dicho tipo de enfoque puede lograr mejores resultados que uno riguroso en el cual la gente se sienta incómoda o a la defensiva, especialmente en un entorno donde dominan los hombres.

APIMAN ha comenzado ahora a poner en marcha el plan anual de capacitación y a realizar entrevistas de salida con empleados que dejan su puesto de trabajo, de acuerdo con el Gerente de Recursos Humanos Maldonado, quien agrega que la empresa comenzó con “los pasos más accesibles, en términos de tiempo y costos”.

Trabajar con el equipo del Grupo BID demostró a la compañía cuánto queda por hacer en el frente de la igualdad de género para llegar a garantizar “que los empleados tengan una óptima situación laboral. No es suficiente decir, ‘Estoy certificado, y eso es todo’”, añadió.



## PEQUEÑOS PASOS HACIA ADELANTE

Cuando APIMAN estaba pasando por el último proceso de certificación de igualdad en el lugar de trabajo, Bárbara Martínez a menudo escuchaba comentarios como: “Esto es algo muy bueno y está muy bien, pero es papel”, lo cual hizo que ella se planteara como desafío personal “asegurarse de que no se quede en el papel, sino que sea real”.

Por supuesto, reconoció, el tema no siempre puede ser primordial en la mente de la gente: “Si te dicen que tienes que cumplir una norma y un barco se está hundiendo, obviamente el barco será la prioridad”. Pero, Martínez y otros afirmaron que la compañía ha ido otorgando cada vez mayor atención y recursos a temas de igualdad e inclusividad, y que se están produciendo cambios para mejor.

Algunos de los cambios han mejorado la vida de los hombres también. Por ejemplo, la compañía ha comenzado a implementar el permiso de paternidad para el nuevo padre. A Javier Bautista Silva, que es parte del personal de plantilla, en su trabajo le dieron incluso una fiesta con regalos para el recién nacido, la primera que se hace para un hombre en la autoridad portuaria, pero que, no cabe duda, no será la última. Cuando él y su esposa tuvieron a su primer hijo a fines de 2014, los cinco días con pago y sin trabajar fueron de inmensa ayuda, y la flexibilidad de su empleador le ha permitido recoger a su hijo en la guardería por la tar-

de. Todo esto contribuye a “un mejor ambiente de trabajo”, declaró Bautista Silva, quien agregó que su esposa, que trabaja en ventas en un hotel, no tiene tanta flexibilidad en su trabajo.

La Norma Mexicana para la Igualdad Laboral también incluye algunos indicadores vinculados a las personas con discapacidad, y recientemente APIMAN instaló un ascensor para mejorar la accesibilidad. Este año, la autoridad portuaria espera establecer un área de lactancia materna para que las madres tengan un lugar privado donde puedan extraerse leche. También APIMAN y otras autoridades portuarias en México han estado generando conciencia sobre el problema de la violencia contra las mujeres y los niños.

En general, la concientización sobre las cuestiones de género ha aumentado en toda la organización, dijo Valencia Sánchez. “Este tema es bien visto en todos los niveles de la compañía. Están sucediendo cosas, aunque no siempre tan rápido como uno quisiera”.

Valencia Sánchez cree que APIMAN también podría ayudar a crear conciencia en el resto del puerto, por ejemplo, colocando letreros o carteles que provoquen interés en el tema. Un paso, expresó, podría ser patrocinar una Semana de Igualdad Laboral y así promover la importancia de la inclusión y la igualdad de oportunidades entre las compañías que operan las terminales.

En su experiencia, las mujeres tienden a aportar una perspectiva práctica a la mesa, lo cual da claridad y diversidad a las decisiones de la empresa. “La participación activa y constante de las mujeres en todos los ámbitos del trabajo es siempre enriquecedora desde una perspectiva corporativa”, manifestó Valencia Sánchez. “Eso está aquí para quedarse; se ha arraigado en la organización. No creo que haya vuelta atrás”.

BID Invest, el brazo del sector privado del Grupo BID, está comprometida con el desarrollo de América Latina y el Caribe a través del sector privado.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todas las personas que participaron y contribuyeron a los notables resultados de este proyecto. Agradecemos en primera instancia a los dirigentes y al personal de la Autoridad Portuaria de Manzanillo quienes encarnan el espíritu de diversidad e inclusión. Un agradecimiento especial a Contecon Manzanillo. También agradecemos a Deloitte-Canadá y Deloitte-México, y al liderazgo de Valerie Chort, por el papel que tuvieron en el diseño de la Evaluación en igualdad de género. Agradecemos especialmente a Kelle Bevine, Sanola Daley, Joana Pascual, Bettina Boekle-Giuffrida, Judith Morrison, Andrés Lavarte, Juan Pablo Martínez-Molina, Jimena Serrano, Ana Lucía Escudero y Leonardo Mazzei, cuyo apoyo ha sido muy valioso en la elaboración del estudio de caso. Finalmente, agradecemos a Janelle Conaway por preparar esta historia.

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

**Para mayor información,  
póngase en contacto con:**

[communications@idbinvest.org](mailto:communications@idbinvest.org)

Originalmente publicado en 2015  
Republicado en 2017  
Diseño: David Peña B.