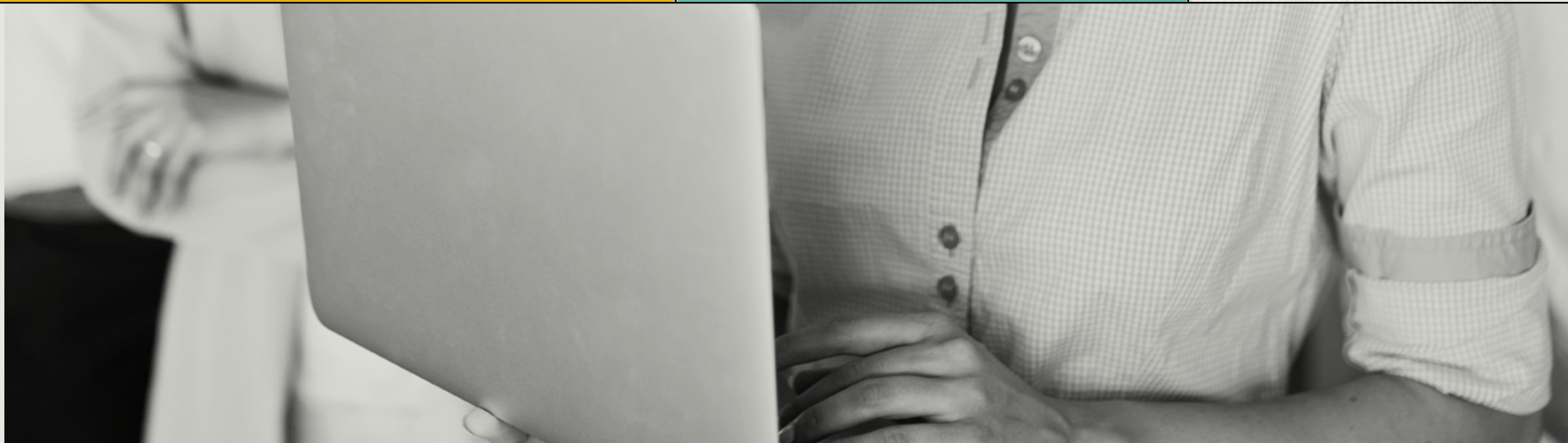




Ranking PAR 2020

Par

Informe de resultados



aequales



Desde hace años como líderes empresariales veníamos empezando a promover prácticas para que nuestras empresas sean más inclusivas y más equitativas. Para que las empresas de Latinoamérica sean realmente pensadas también para las mujeres. En ese camino nos encontró la pandemia. Esta crisis afecta de forma diferenciada a las mujeres y se vuelve más urgente que nunca la toma de acción por parte de empresas para no seguir incrementando brechas. Este año se nos ha presentado un reto enorme como región pero también una inmensa oportunidad. Es imperativo para una recuperación económica efectiva aplicar una perspectiva de género.

En ese camino, 910 organizaciones nos han demostrado que continuar en este camino y medirse es algo fundamental en sus negocios. El Ranking PAR nos permite observar el creciente compromiso para alcanzar la equidad de género que existe en Latinoamérica. Agradecemos a las 910 organizaciones que han participado en esta edición y a los más de 50 aliados que se han sumado este año al Ranking por su confianza y por su trabajo para hacer de este objetivo una realidad.

Este informe de resultados del Ranking PAR 2020 se presenta también como una guía y una oportunidad para que más empresas continúen su camino a la equidad y se conviertan en agentes de cambio, así como una herramienta que Aequales publica anualmente para que tengamos más datos de cómo nos encontramos en equidad de género como región.

Lo que no se mide no existe, es importante medir y tomar acción. Somos el movimiento más grande de empresas por la equidad de género en Latinoamérica, y de cada una y uno de nosotros depende el futuro de nuestra región.

Andrea de la Piedra y Mia Perdomo
Cofundadoras y CEO de Aequales



1. Aequales y el Ranking PAR

- 1.1. ¿Cuáles son las características de las empresas participantes?
- 1.2. ¿Qué países se miden en el Ranking PAR?
- 1.3. ¿Por qué las empresas participan en el Ranking PAR LATAM?
- 1.4. ¿Qué diferencia a las empresas ganadoras del resto de organizaciones?

2. Contexto

- 2.1. ¿Cómo estamos en América Latina?
- 2.2. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia del COVID-19 para las mujeres en América Latina?

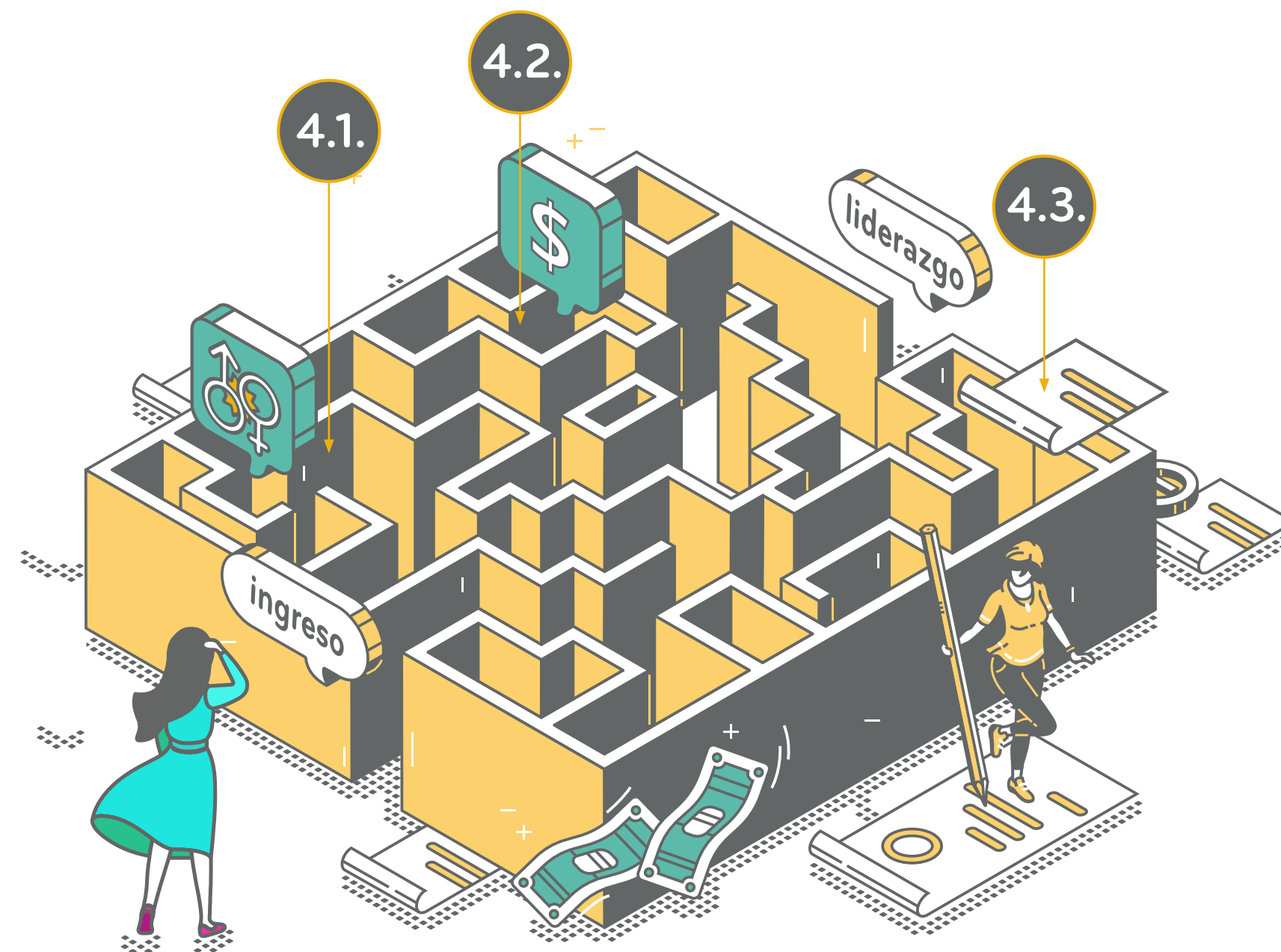
3. El caso de negocio de la equidad de género en América Latina

4. Las mujeres de América Latina en el laberinto hacia el liderazgo. ¿Qué debe hacer la empresa?

- 4.1. Las paredes del laberinto: retos para la conciliación del desarrollo personal y laboral
 - 4.1.1. Flexibilidad
 - 4.1.2. Licencias de paternidad y maternidad extendidas
 - 4.1.3. Acoso sexual laboral
- 4.2. El laberinto invisibiliza el liderazgo de las mujeres
 - 4.2.1. Procesos de selección libre de sesgos
 - 4.2.2. Medición y cierre de brechas salariales
- 4.3. ¿Estamos cerca de la salida?
 - 4.3.1. Políticas, comité y metas de género:
 - 4.3.2. ¿Cuál es el impacto de estas medidas positivas?

5. Conclusiones y recomendaciones

6. Reconocimientos Ranking PAR LATAM 2020



1

AEQUALES Y EL RANKING PAR

Par



Aequales es una empresa que brinda herramientas para el cierre de brechas de género en el ámbito laboral, basadas en medición, consultoría y tecnología.

Entre las líneas de acción que Aequales ofrece, en este informe nos centraremos en el **Ranking PAR** de equidad de género en las organizaciones, que es una herramienta de medición anual, gratuita y confidencial de las condiciones de equidad de género en las organizaciones en Latinoamérica. El **Ranking PAR** provee diagnósticos de equidad de género a las empresas, la posibilidad de compararse con más de 900 organizaciones públicas y privadas de todo el continente y de ver su avance en el tiempo. Adicionalmente, reconoce, premia y difunde a aquellas organizaciones con mejores condiciones de equidad de género.

La participación en el **Ranking PAR** se efectúa por medio de una plataforma virtual, par.aequales.com, donde las organizaciones completan voluntariamente un cuestionario que contiene preguntas divididas en las categorías que representan las áreas fundamentales para la equidad:



30% **Gestión de Objetivos:** reconoce si las organizaciones tienen objetivos de igualdad de género, tanto internos (relacionados con el personal) como externos (relacionados con clientes, proveedores y accionistas); si asignan personal y presupuesto al tema; y si utilizan indicadores para medir el cumplimiento de dichos objetivos.

20% **Estructura Organizacional:** identifica la participación y distribución de las mujeres dentro de la organización para determinar la segregación, tanto vertical como horizontal; y cuestiona la estructura de cada área de la organización.

25% **Cultura Organizacional:** determina si hay prácticas y programas relacionados con el balance vida-trabajo (horarios flexibles, trabajo remoto, entre otros); acciones dirigidas a madres y padres; medidas para la atención y prevención del acoso sexual en el trabajo; y el uso del lenguaje inclusivo en las comunicaciones.

25% **Gestión del Talento:** confirma si hay procesos claros y objetivos de contratación, ascensos y remuneración libres de cualquier tipo de discriminación; también determina si existen medidas y programas para fomentar activamente la contratación y desarrollo profesional de las mujeres dentro de la organización; e identifica cuál es la magnitud de la brecha salarial.

Por último, en el 2020, con el fin de ofrecer las herramientas adecuadas para el manejo de la coyuntura actual y de obtener una lectura de la gestión de la crisis con enfoque de género, Aequales puso a disposición de las empresas de América Latina una nueva sección del Ranking PAR llamada Gestión de crisis COVID-19, la cual se concentra en la gestión de la crisis del COVID-19 con enfoque de género en las organizaciones.

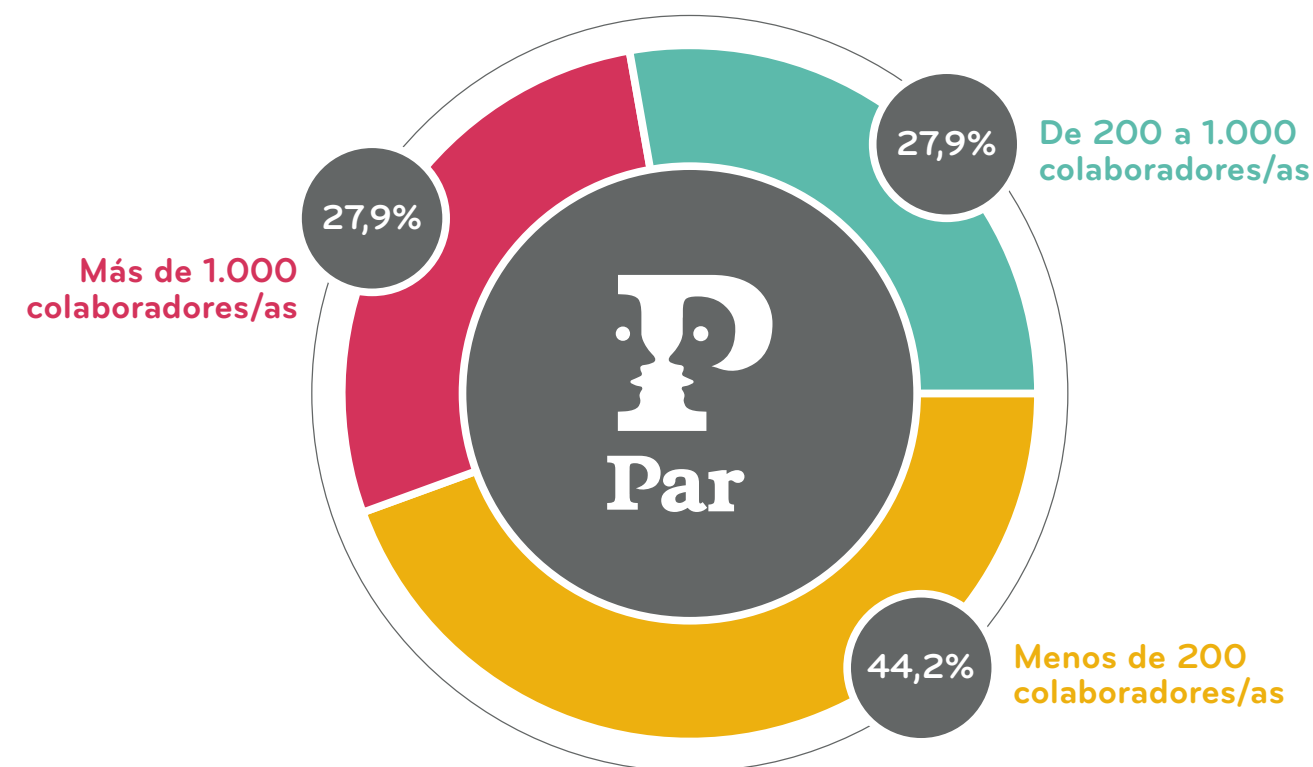


1.1. ¿Cuáles son las características de las empresas participantes?

Esta edición 2020 del Ranking PAR contó con la participación de 910 organizaciones, de las cuales 778 son empresas privadas que tienen un alcance de 1,512,907 colaboradores y colaboradoras. Esto significó un incremento del 30.8% respecto al número de empresas participantes del año anterior.

Dichas empresas son 51.3% nacionales y 48.7% transnacionales. Por otro lado, con relación al tamaño de las organizaciones, la mayoría corresponde a organizaciones con menos de 200 trabajadores/as, seguidas por las que tienen más de 1,000 trabajadores/as y, luego, organizaciones intermedias con un rango de 200 a 1,000 trabajadores/as. Asimismo, en relación a la actividad económica, más del 10% se dedica a servicios financieros y seguros, seguidas de servicios de consultoría (7.7%). Las empresas con menor representación corresponden al sector de entretenimiento y sector solidario.

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES SEGÚN TAMAÑO

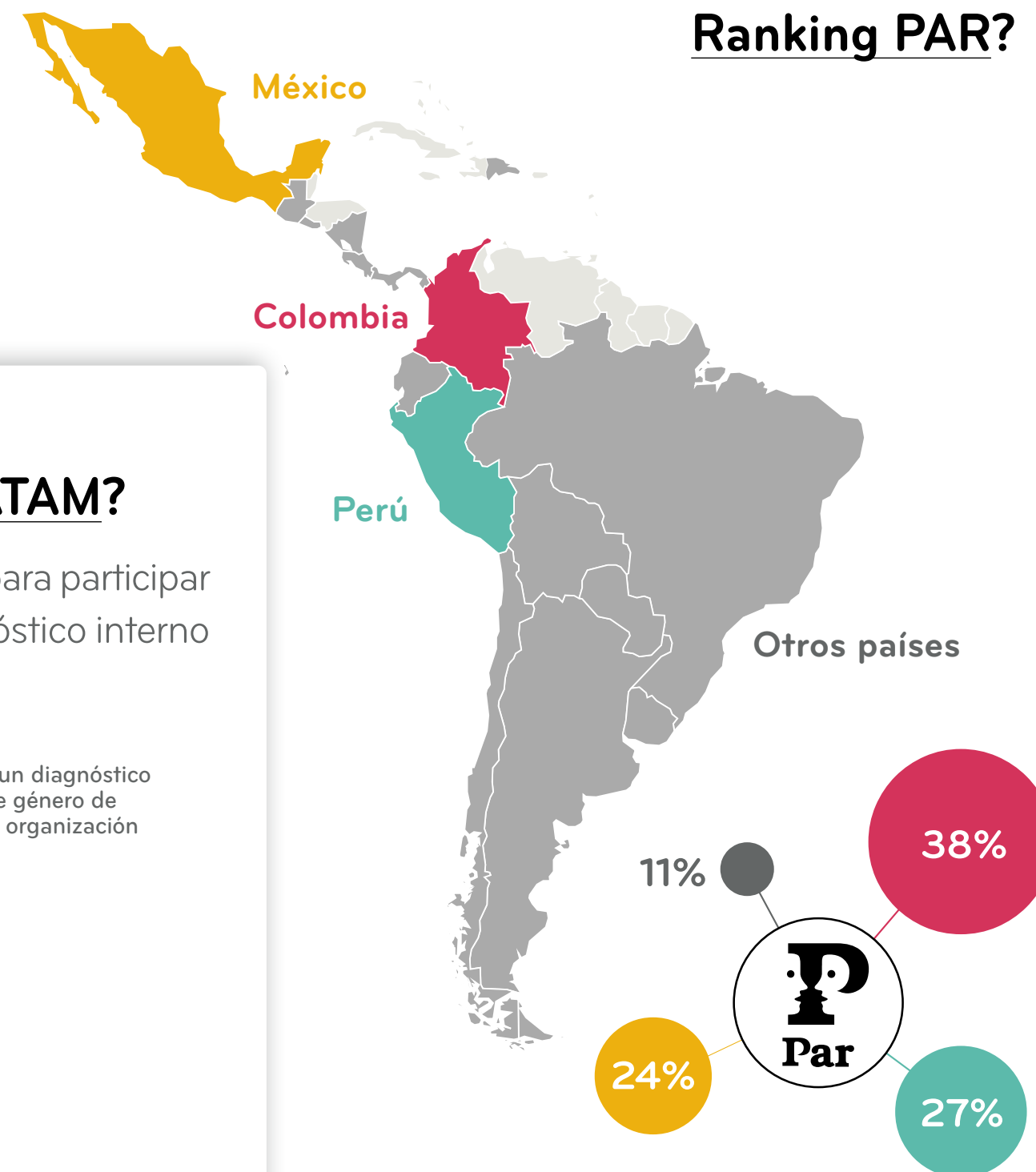


Por país, participaron 300 empresas privadas de Colombia (38%), 211 de Perú (27%), 184 de México (24%) y 83 del resto de Latinoamérica (11%).

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA

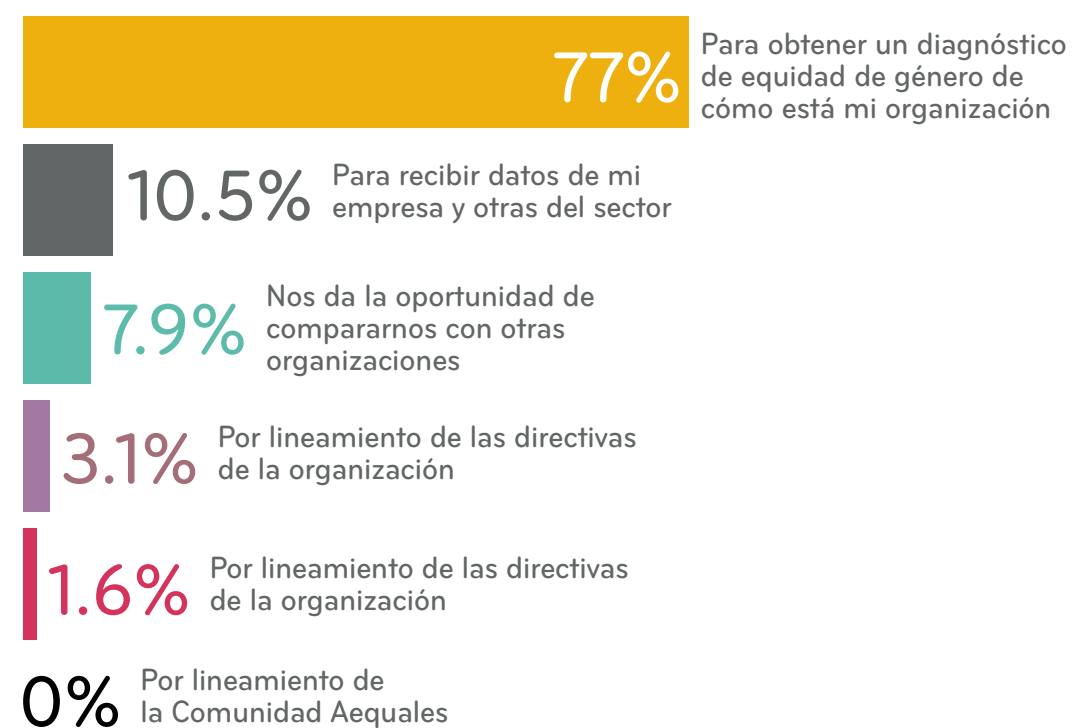


1.2. ¿Qué países se miden en el Ranking PAR?



1.3. ¿Por qué las empresas participan en el Ranking PAR LATAM?

La motivación principal de las organizaciones para participar en el Ranking PAR 2020 es obtener un diagnóstico interno sobre la situación de equidad de género.



1.4. ¿Qué diferencia a las empresas ganadoras del resto de organizaciones?

Las organizaciones ganadoras del Ranking PAR 2020 superan al promedio por más de 40 puntos porcentuales en términos de puntaje general. Además, se destaca que las empresas ganadoras tienen el promedio más alto (95.1%) en la categoría de gestión de objetivos, mientras que esta categoría corresponde al puntaje más bajo para el promedio total de las empresas (43.1%). Esto resalta la importancia de estructurar las acciones de equidad de género alrededor de un plan con objetivos e indicadores claros que permitan medir el avance y hacer de la equidad de género una estrategia transversal.

Entre las empresas ganadoras, encontramos comúnmente que cuentan con los siguientes compromisos y prácticas:



100%

Cuenta con un Comité de Equidad de género.

Destina un porcentaje de su presupuesto a trabajar por la equidad.

Cuentan con metas de género para cargos directivos.

Ofrecen licencia de paternidad extendida.

Realiza capacitaciones al equipo de recursos humanos para evitar sesgos de género en procesos de selección.

Cuenta con un programa exclusivo para mujeres para disminuir las barreras que dificultan el liderazgo femenino.

90%

Cuenta con un plan de acción de equidad de género.

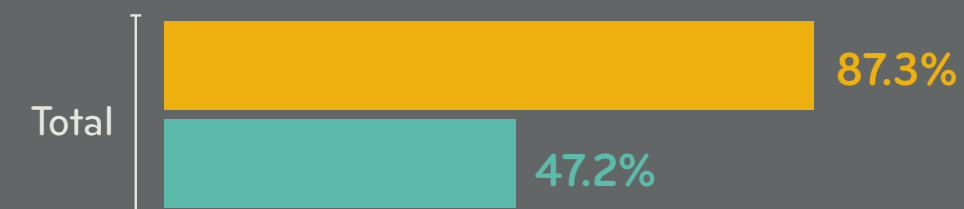
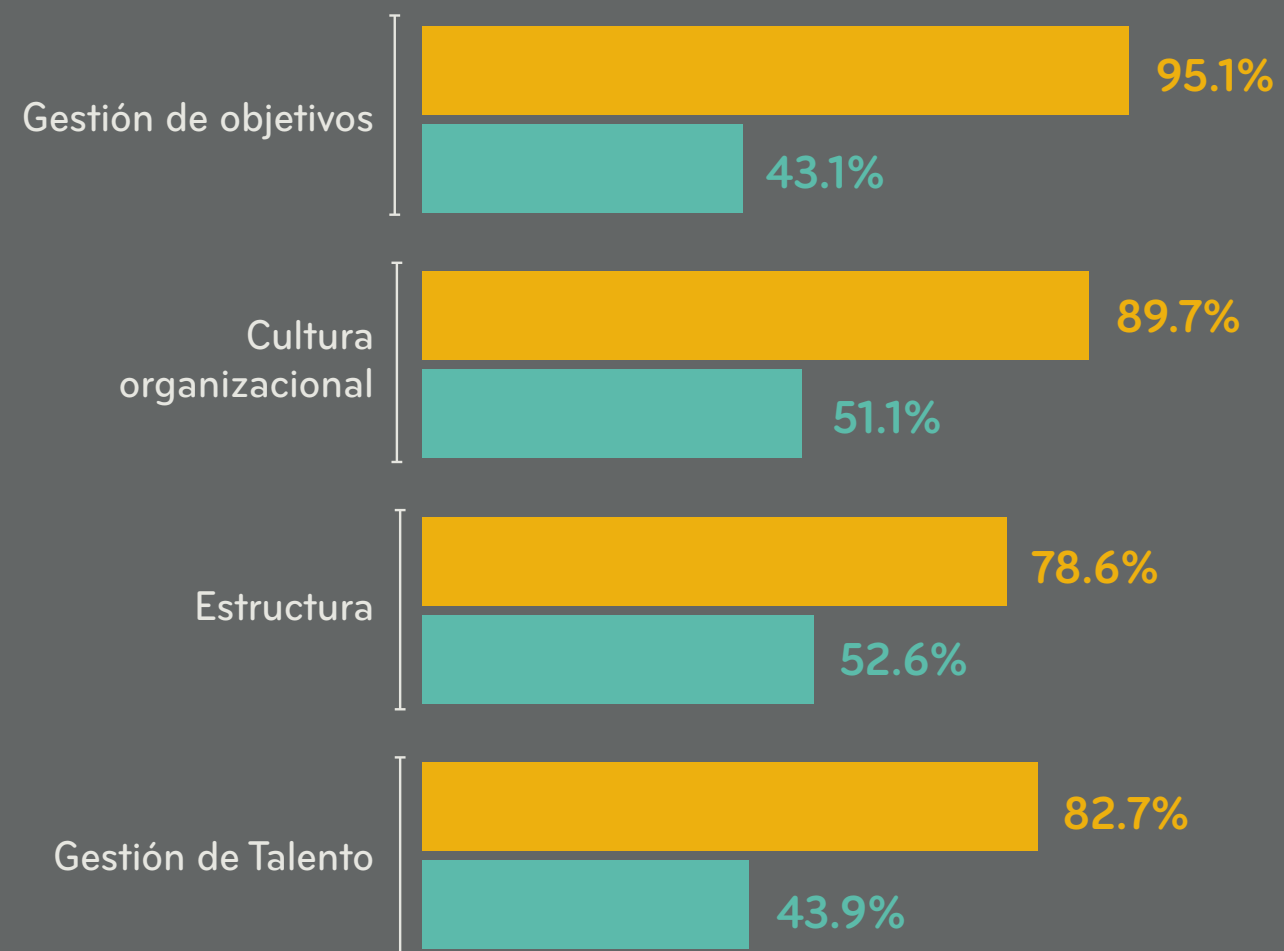
80%

Extiende los beneficios de bienestar que se otorgan a todo el personal a la Comunidad LGBTIQ+.





TOP 10 LATAM VS PROMEDIO



2

CONTEXTO

Par



Según el Reporte de Brecha Global de Género (Foro Económico Mundial, 2020), aún existe una brecha de género global promedio de 31.4%. Esto quiere decir que, si la sociedad continúa el curso actual, alcanzar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres tomará aproximadamente un siglo!

El panorama es aún más retador al evidenciar que la desigualdad respecto de las oportunidades laborales y la participación económica tardaría 257 años en cerrarse si no se presentan cambios rápidos en el contexto. Dicha disparidad se expresa, entre otros factores, en la baja representación de mujeres en cargos directivos y en la toma de decisiones de organizaciones privadas. Según la consultora Grant Thornton (2020), las mujeres a nivel global ocupan únicamente el 29% de las posiciones directivas de las empresas y esta cifra sólo ha incrementado 10 puntos porcentuales en los últimos 15 años, con riesgo de disminuir durante la pandemia mundial del COVID-19. Nos encontramos ante la brecha más difícil de cerrar, que a su vez es la variable de desarrollo más importante.



2.1. ¿Cómo estamos en América Latina?

En el contexto latinoamericano es bastante evidente esta problemática. Entre las empresas participantes del Ranking PAR LATAM 2020 podemos ver que solo el 26% de las posiciones de liderazgo están ocupadas por mujeres. Asimismo, diversos reportes señalan que solo el 8% de los cargos de dirección están ocupados por mujeres (Deloitte, 2020), que únicamente el 21% de las empresas cuentan con una mujer en su máximo cargo directivo (OIT, 2017) y que, en promedio, las mujeres ganan 25% menos que los hombres (OIT, 2019).



El Foro Económico Mundial (2020) estima que cerrar la brecha entre hombres y mujeres en América Latina va a tomar 59 años si no tomamos medidas urgentes. Si bien, junto a África subsahariana, nuestro continente fue una de las regiones que más progresaron en los últimos años,

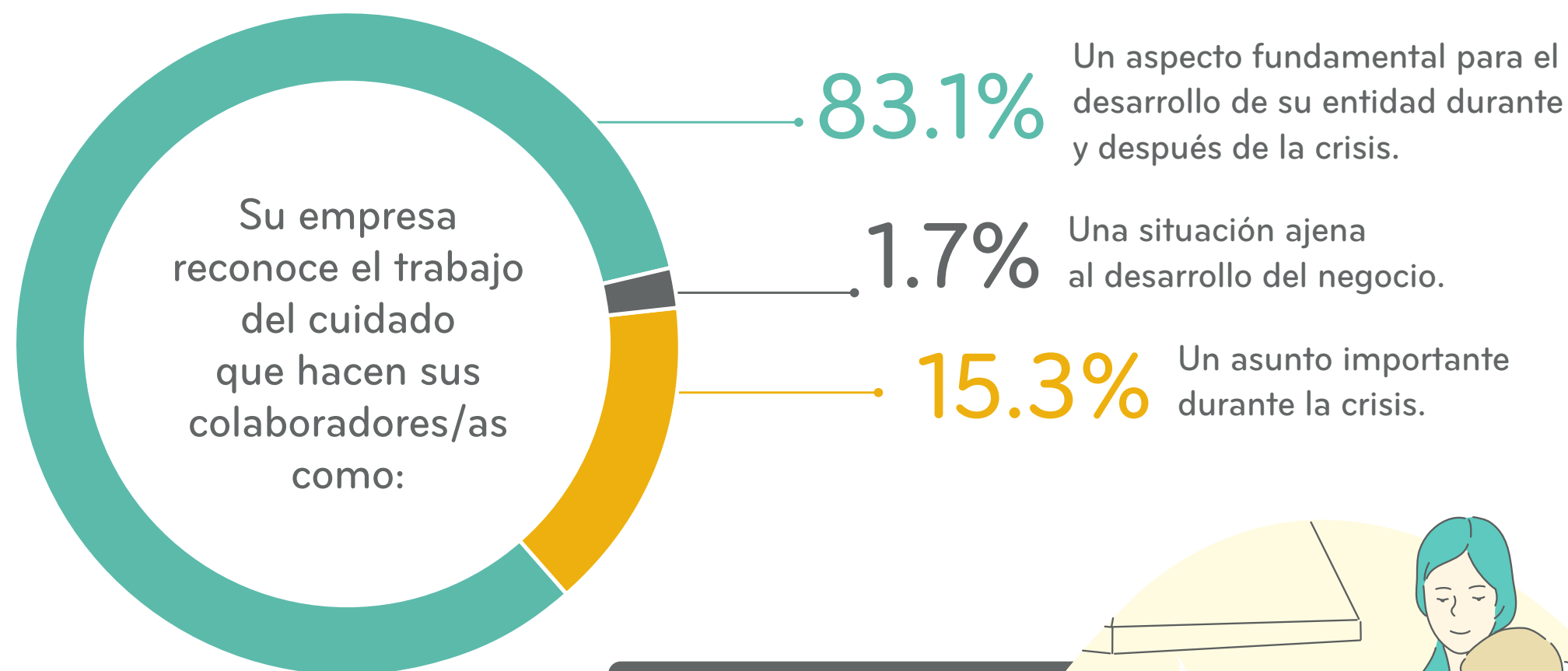
todavía hay serios aspectos por mejorar y los avances se encuentran en riesgo debido a la crisis económica y social causada por la pandemia del COVID-19. Uno de los aspectos claves para visibilizar y superar los retos de las mujeres en la recuperación económica actual es darle la debida importancia a la economía del cuidado. Debemos posicionar la necesidad de medidas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar dentro de las empresas y gobiernos de la región.



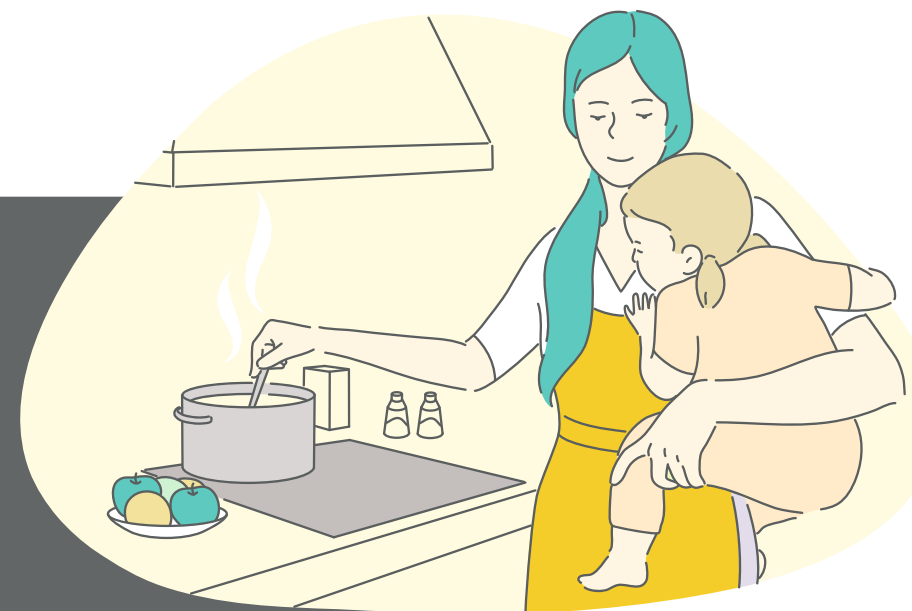
2.2. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia del COVID-19 para las mujeres en América Latina?

En general, las crisis amplifican las brechas de género existentes; sin embargo, la generada por el COVID-19 es particularmente gravosa para las mujeres. En América Latina, el rango de caídas en el empleo masculino va del 3% a 34% mientras que el femenino se extiende entre el 7% y el 43% (OIT, 2020). Por lo tanto, la pandemia ha generado un efecto más perjudicial para las mujeres aumentando su tasa de desempleo desproporcionadamente respecto a la de los hombres. Antes de la crisis mundial que estamos viviendo, las mujeres en América Latina destinaban entre 22 y 42 horas semanales a las actividades de trabajo doméstico y del cuidado (CEPAL, 2020). Los cierres de centros educativos y de cuidado han tenido un impacto negativo en la cantidad de horas que las mujeres de la región dedican al trabajo del cuidado no remunerado y,

además, han afectado su productividad en los trabajos remunerados. Por este motivo, las acciones que tomen las empresas en el corto y mediano plazo en definitiva impactarán en el progreso o retroceso de la equidad de género de la próxima década.



La economía del cuidado comprende todo el trabajo que se realiza de forma no remunerada en los hogares y el trabajo de cuidados que se realiza de forma remunerada en el mercado (tareas de limpieza del hogar, cuidado de familiares, preparación de alimentos, acompañamiento educativo) (CEPAL, 2020)



Aunque el 83% de las empresas encuestadas en el Ranking PAR reconoce y enuncia las tareas del cuidado como un asunto central en la administración de la crisis con enfoque de género, existe un **37.4%** que no ha estimado lo demandante que es dicha carga no remunerada que afrontan sus colaboradoras/es.

Estas cifras son particularmente importantes porque actualmente la responsabilidad del trabajo del cuidado no remunerado recaen mayoritariamente en las mujeres. El contexto de pandemia también hace que ellas dediquen más tiempo a estas tareas y menos tiempo al trabajo remunerado, lo cual limita su desarrollo profesional. Bajo esta lógica, apostar por un mejor balance del trabajo del cuidado no remunerado es apostar por una recuperación económica con enfoque de género. Por ello, las empresas deben reconocer el valor de aquella labor y asumir un rol activo en su redistribución. De lo contrario, las brechas de género seguirán ampliándose.





3

EL CASO DE NEGOCIO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO EN AMÉRICA LATINA

Par

Las mujeres representan aproximadamente el 50% de la población laboral activa, su desarrollo y representación en las posiciones de liderazgo en el entorno empresarial en América Latina es un asunto de política pública, justicia, equidad y rentabilidad. Para avanzar en esta tarea pendiente en la región es necesario evaluar los efectos que tiene la participación de las mujeres en las posiciones de toma de decisión sobre el desempeño financiero de la empresa: el caso de negocio de la equidad de género.

El caso de negocio es algo que se viene analizando en países desarrollados con éxito, pero ¿tenemos investigaciones en el ámbito regional que ofrezcan evidencia al respecto? La falta de análisis rigurosos representa otra deuda pendiente con las mujeres y las organizaciones en América Latina. Por ello, bajo el liderazgo de Aequales, junto con APOYO Consultoría y el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA, se decidió realizar este análisis. Con la información recopilada por Aequales sobre prácticas para garantizar la equidad de género y participación de las mujeres en la estructura organizacional durante 2017, 2018 y 2019 en empresas de Colombia y Perú, se conformó un panel de datos desbalanceado que cuenta con 966 observaciones, cada observación está compuesta de una empresa específica para un año específico (empresa-año). De igual manera, se creó el índice para la equidad de género, una medida que permite saber qué porcentaje del total de prácticas que Aequales considera valiosas son en la actualidad efectivamente implementadas o llevadas a cabo por la empresa.

La investigación del caso de negocio se llevó a cabo utilizando análisis econométricos multivariados, para no establecer solo un análisis correlacional, sino efectivamente develar una relación de causalidad entre las acciones que propenden por la equidad de género y el desempeño financiero de las empresas.

El Índice de la equidad de género abarca las prácticas y medidas positivas que se contemplan en en las categorías de Gestión de Objetivos, Gestión del Talento y Cultura Organizacional del formulario del Ranking PAR.

1^{ro.}

Las prácticas relacionadas con la equidad de género efectivamente tienen un impacto en el desempeño financiero. Implementar todas las medidas contempladas en el índice de **equidad de género implica un incremento del 25%** del retorno sobre activos según los análisis realizados.

2^{do.}

Aunque todas las dimensiones del índice son relevantes (gestión de objetivos, cultura organizacional, y gestión del talento humano), en particular, la gestión del talento humano tiene un impacto representativo sobre el desempeño financiero. Es decir, garantizar que las mujeres puedan desarrollar su potencial en las empresas, resulta una estrategia de talento humano altamente rentable.

3^{ro.}

La participación de mujeres en la junta directiva, directorio o consejo de administración, incrementa la rentabilidad de la empresa. **Las empresas que cuentan con una participación del 30% de mujeres en las juntas directivas de las empresas analizadas alcanzan una mejoría en el retorno sobre activos del 13% en promedio.** Sin embargo, el impacto es aún mayor cuando se cuenta con participación de mujeres en el máximo órgano decisorio y en los equipos de alta gerencia de manera simultánea. Así, es clara la importancia de garantizar la presencia de las mujeres en las posiciones de liderazgo. En esta línea, la estrategia de equidad de género alcanza su mayor impacto sobre el desempeño financiero cuando la empresa establece las políticas y prácticas adecuadas y, además, garantiza la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo.



RESULTADOS PRINCIPALES

Implementar todas las medidas contempladas en el índice de equidad de género

+25% del retorno sobre activos.

Las prácticas en gestión del talento humano a favor de la equidad de género tienen un impacto representativo sobre el desempeño financiero.

Tener 30% de mujeres en las juntas directivas implica:

+13% de retorno sobre activos en promedio.

Las empresas con mayor equidad de género son más rentables que sus pares que no toman acciones decididas al respecto

Crear espacios laborales inclusivos y con mayor representación femenina a lo largo de la organización, no solo fomenta la rentabilidad de las empresas, sino que hace que las compañías sean más innovadoras, tengan mejor clima laboral y en términos generales, favorece el desarrollo de la economía global.

Estos resultados no solo son contundentes, al provenir de una información altamente detallada, recogida de manera minuciosa y con rigor para el Ranking PAR, y analizada bajo estándares y procedimientos estadísticos y econométricos adecuados por APOYO Consultoría y el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA. Representan un llamado al sector empresarial a abordar con decisión la implementación de políticas que busquen la equidad de género, para saldar una deuda histórica en el mundo de los negocios, pero, además, para obtener beneficios de generación de riqueza y rentabilidad sobre la inversión. Con el compromiso de los aliados, seguiremos realizando estos análisis anualmente, para tener cada vez una mayor cobertura de lo que sucede en la región, y el caso de negocio soportado para los países de América Latina.



Innovación: Cuando hace parte de sus valores intrínsecos, la diversidad de género en las organizaciones promueve la innovación (Turban, Wu, & Zhang, 2019) y se estima que el producto interno bruto global podría incrementarse en 8 trillones de dólares para 2028 si todos los países aumentarían su nivel de innovación en un 10% (Accenture, 2020).



Clima laboral y operación: Las personas más talentosas escogen ambientes de trabajo diversos. Si una organización atrae a los mejores profesionales tendrá mayores posibilidades de superar a sus pares y competidores. En otras palabras: la diversidad de género es un motor para el éxito de las compañías (Turban et al, 2019). Valorar la equidad de género favorece la seguridad psicológica de las trabajadoras y les permite involucrarse de manera más activa en los procesos de generación de ideas (Turban et al, 2019).



Impacto de actuar ahora: Tomar medidas ahora para promover la igualdad de género podría ser valioso, ya que sumaría 13 billones de dólares al PIB mundial en 2030 (McKinsey, 2020) Por el contrario, “no hacer nada” resultaría en la disminución del PIB global en \$1 billón y como consecuencia 33 millones de mujeres fuera del mercado laboral para la misma fecha.

4

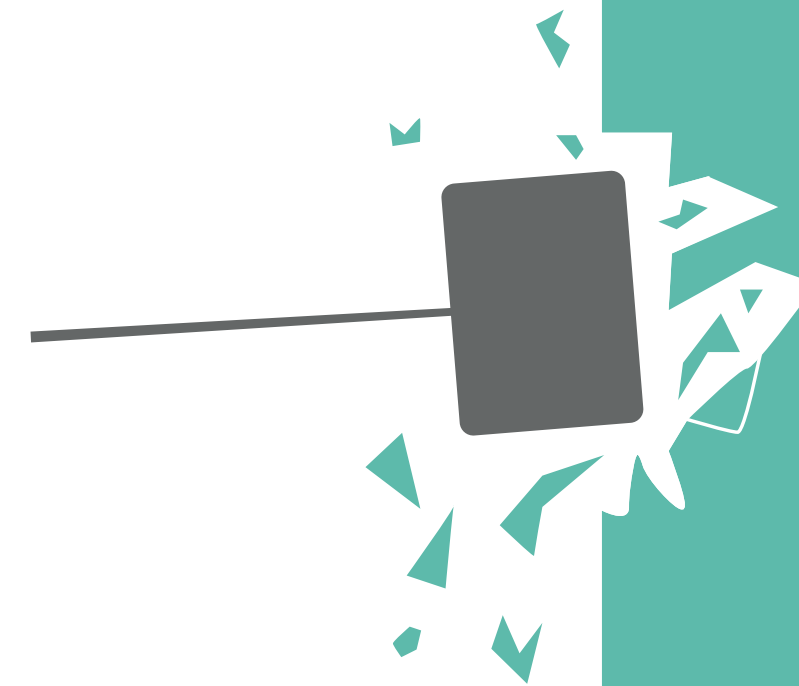
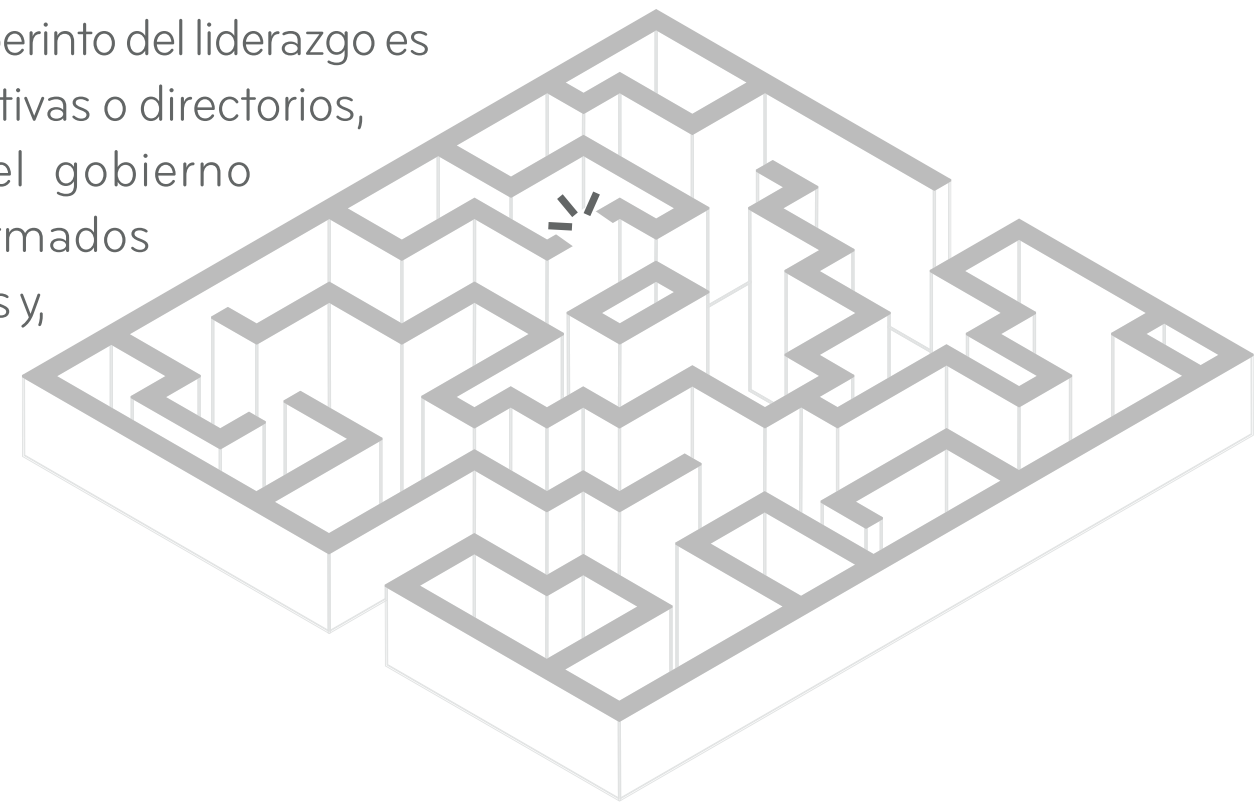
LAS MUJERES DE AMÉRICA LATINA EN EL LABERINTO HACIA EL LIDERAZGO



Par

La metáfora del techo de cristal hace alusión a los obstáculos que impiden a las mujeres acceder a posiciones de liderazgo en las empresas, y es uno de los referentes más comunes a la hora de acercarse a las desigualdades de género en el ámbito laboral. Sin embargo, esta figura no es suficiente para describir la condición de las mujeres en el mundo del trabajo (Eagly & Carli, 2014). Hablar de techos de cristal presupone que el paso de las mujeres por las posiciones del nivel intermedio se da en igualdad de condiciones y que es solo al momento de llegar a los niveles más altos de las empresas que las mujeres se encuentran con los retos que les impiden alcanzar estos espacios. Para brindar una perspectiva más completa Eagly & Carli (2014) proponen una nueva metáfora: la de un laberinto en el que la ruta de las mujeres hacia las posiciones de liderazgo está lejos de ser lineal, por el contrario, se presenta llena de giros y recodos que, independientemente del nivel en el que se encuentren, dificultan el recorrido para las mujeres a lo largo de toda su carrera profesional.

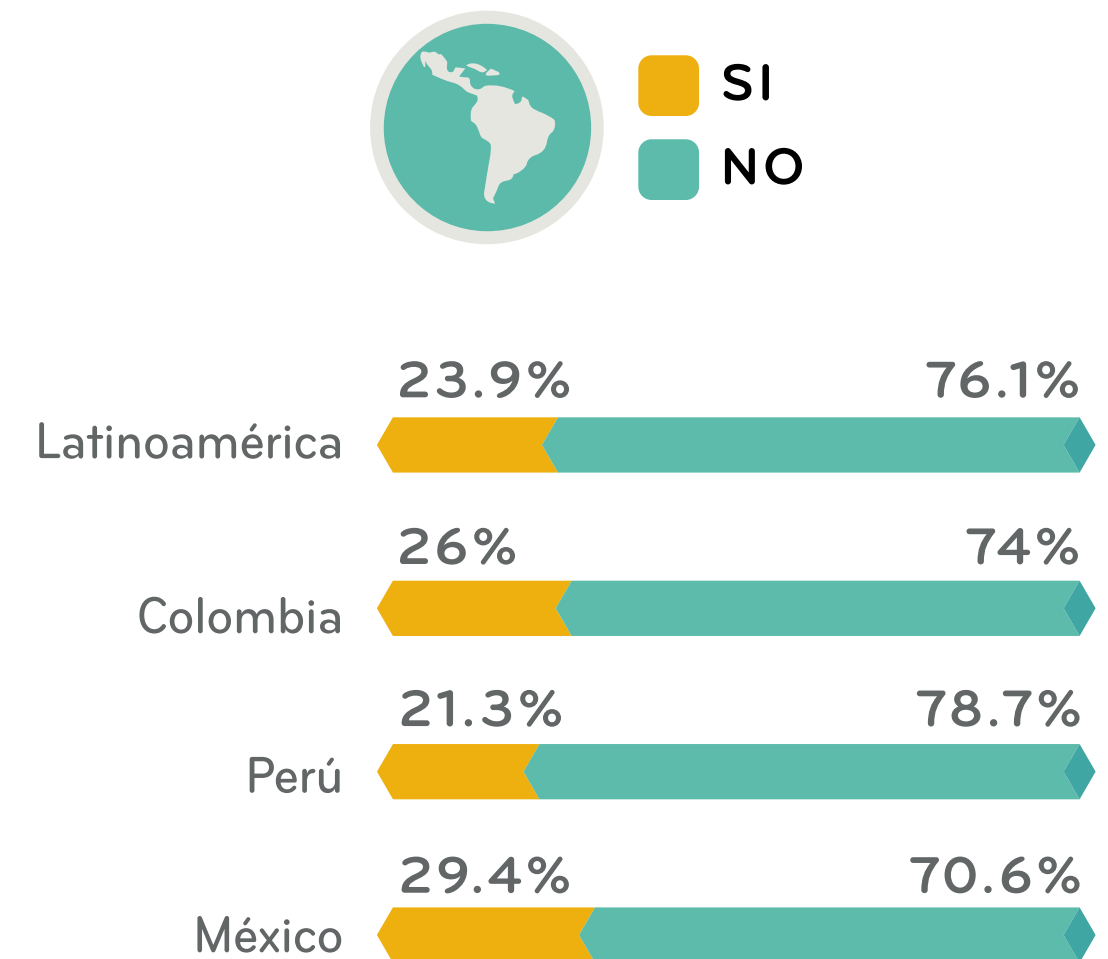
¿Cómo enfrentan el laberinto del liderazgo las mujeres en Latinoamérica?, ¿qué tan enrevesado es el camino que deben recorrer?, ¿qué hacen las empresas para romper las paredes del laberinto? Un primer vistazo a los resultados del Ranking PAR 2020 nos muestra que las mujeres continúan siendo minoría en la alta dirección de las empresas del continente: sólo el 23.9% de las compañías que participaron en la medición tienen una mujer ocupando el puesto directivo más alto en la jerarquía organizacional. La estructura de las empresas participantes en el Ranking PAR 2020 muestra que en Latinoamérica el laberinto del liderazgo es intrincado: las juntas directivas o directorios, máximos escenarios del gobierno corporativo, están conformados en su mayoría por hombres y, en promedio, solo cuentan con un 26.8% de mujeres.



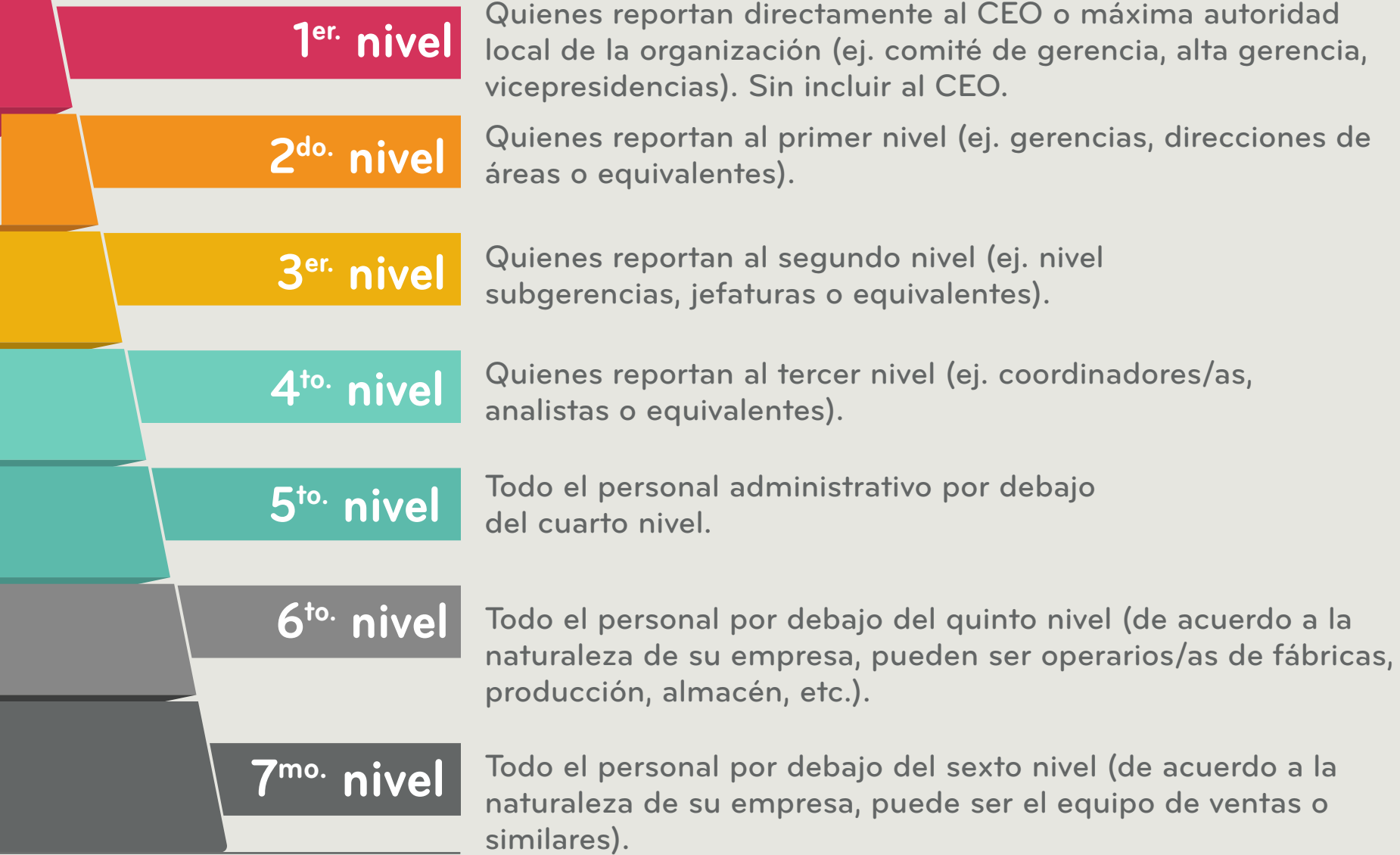


Es importante tener en cuenta que las cifras de la participación de mujeres en los puestos de liderazgos son superiores en las empresas que han decidido participar en el Ranking PAR de Aequales, respecto a otros estudios realizados en Latinoamérica, pues la participación en esta medición es voluntaria y, en consecuencia, las empresas que deciden medirse son más conscientes y están potencialmente más comprometidas que el promedio con políticas de equidad y desarrollo para las mujeres y con aumentar su participación en las posiciones de liderazgo. La aportación de este informe es evidenciar que estas brechas existen incluso en empresas que han mostrado interés en el tema y que cerrarlas es un ejercicio constante de observación, implementación y actualización.

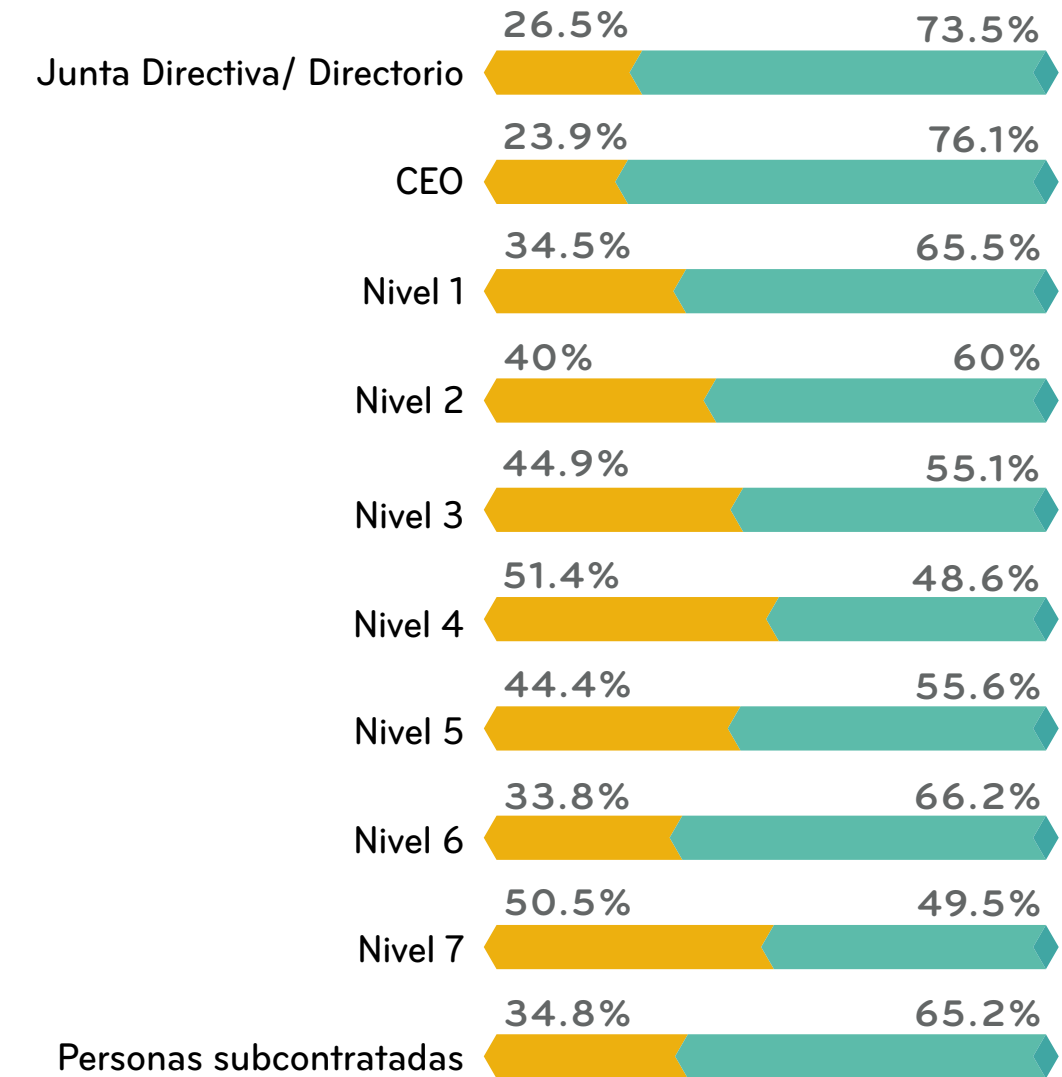
PORCENTAJE DE EMPRESAS EN QUE LA MÁXIMA AUTORIDAD ES MUJER

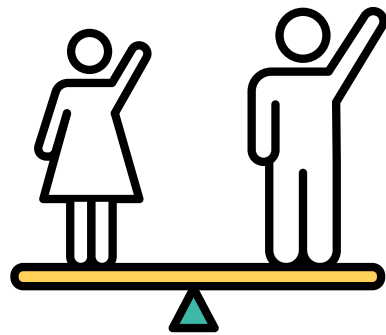


Junta Directiva / Directorio / Consejo de Administración



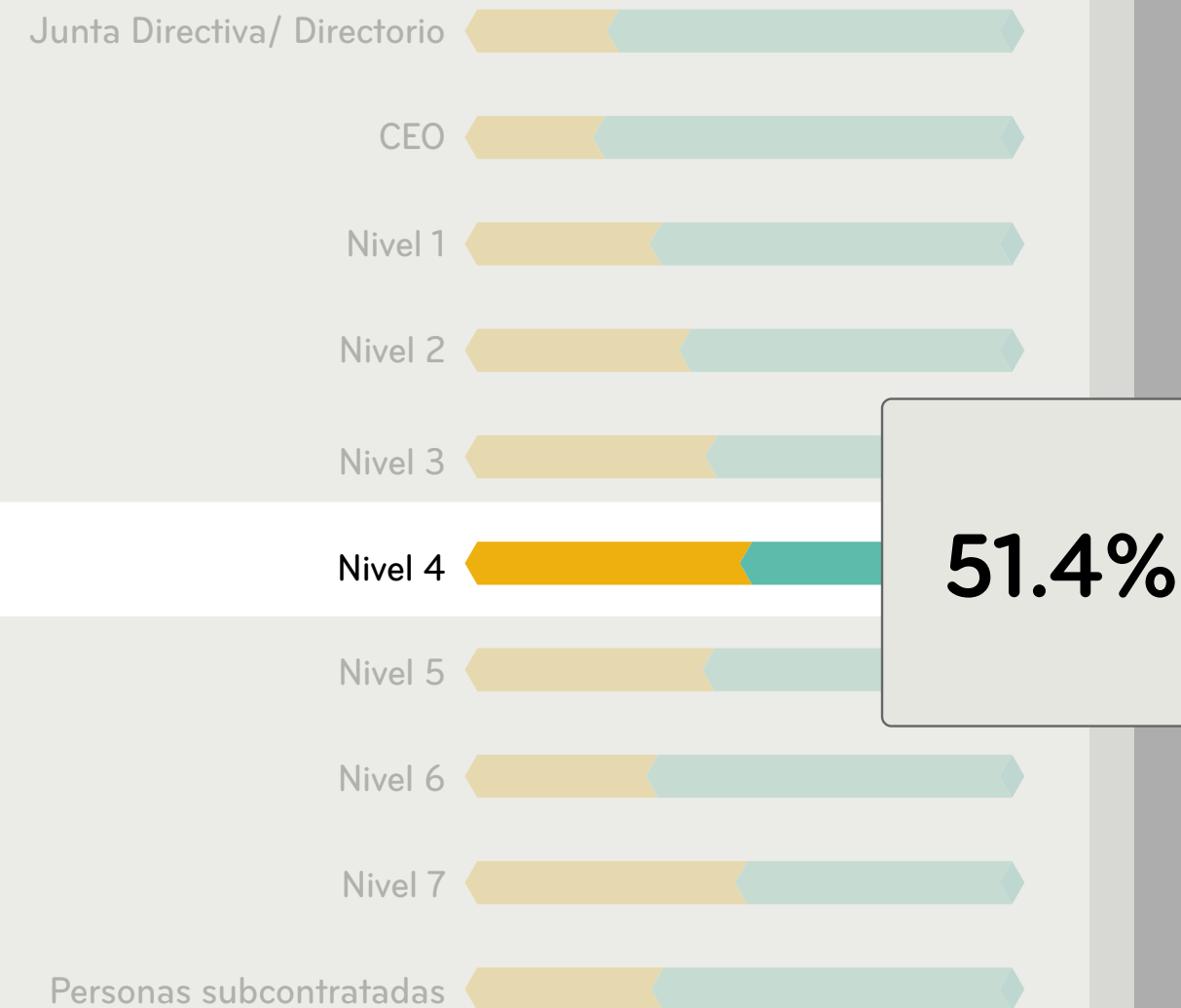
PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES EN DISTINTOS NIVELES DE LAS EMPRESAS





Las brechas entre hombres y mujeres parecen cerrarse a medida que se desciende en la escala jerárquica de las organizaciones, incluso se invierte ligeramente en el cuarto nivel con una representación de mujeres del 51.4%. ¿Qué nos dice la manera en la que se conforma verticalmente la estructura de las empresas? El hecho de que las mujeres sean mayoría en el cuarto nivel y que se encuentren mayormente representadas en las posiciones inferiores a los niveles de dirección, nos habla de retos estructurales que ubican a las mujeres en posiciones peor remuneradas y menos calificadas. La segregación vertical o por niveles en las organizaciones es un indicador de obstáculos para avanzar en posiciones dentro de la empresa y una consecuencia de las normas sociales de género que permean los procesos de contratación de las empresas y, en general, de la percepción sobre la capacidad o la necesidad de que las mujeres accedan al mercado laboral.

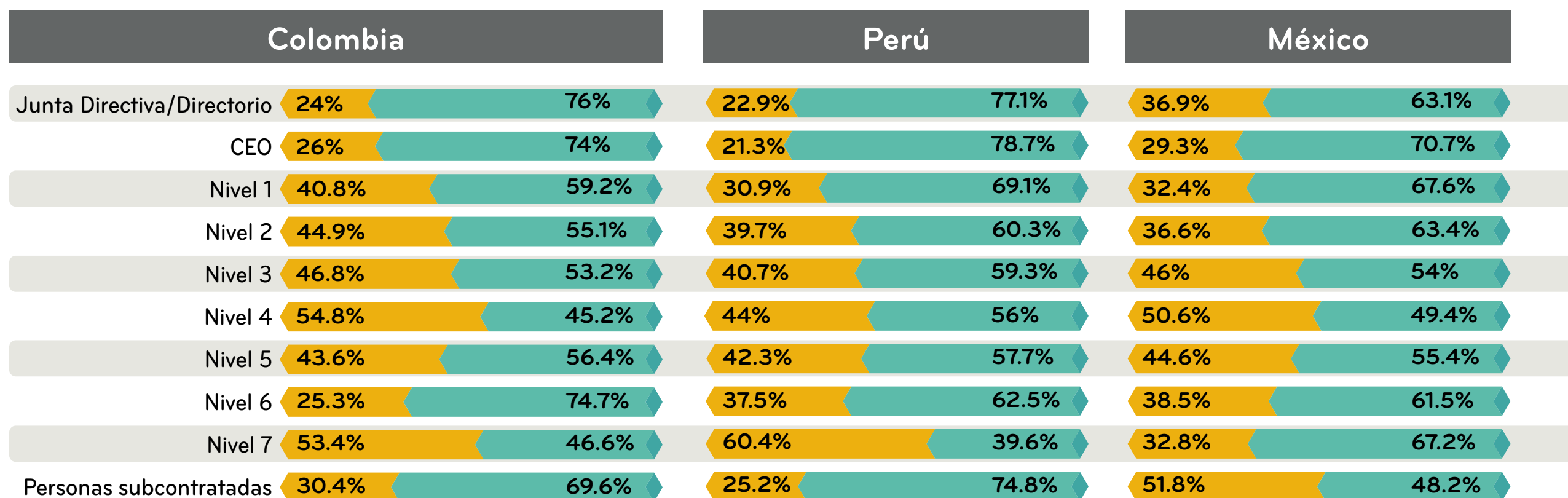
¿EN QUÉ NIVEL SE LLEGA A LA PARIDAD DE GÉNERO?



51.4%

**PORCENTAJE DE MUJERES Y HOMBRES
EN DISTINTOS NIVELES
DE LAS EMPRESAS**

 Mujeres
 Hombres



Los resultados iniciales parecerían reforzar la concepción del techo de cristal por encima de la del laberinto del liderazgo pues sólo se observa una brecha significativa al llegar al nivel más alto dentro de la empresa. Sin embargo, la información a nivel país refuerza la idea del laberinto ya que en **Perú sólo se tiene un porcentaje superior al 40% de mujeres en el cuarto, quinto y séptimo nivel y en México sólo se tiene estas cifras en el tercer, cuarto y**

quinto nivel. Colombia es el único país que se muestra paritario en casi todos los niveles superando 40% de mujeres en todos los niveles excepto en la junta directiva donde la brecha sigue siendo bastante significativa, sólo 23% de mujeres. Las cifras de Perú y México hacen más latente las barreras a la entrada del mundo laboral puesto que en Perú es todavía más notoria la concentración de las mujeres en los niveles inferiores de la empresa, sobre todo en el séptimo nivel con 60.4% de sus integrantes siendo mujeres y en México se tiene una situación similar con el 50.6% de las empleadas en el cuarto nivel siendo mujeres.

La figura del laberinto permite ilustrar, además, los retos de la segregación horizontal o por áreas, es decir, de la conformación desigual de las diferentes áreas en las empresas. Los estereotipos y roles de género pesan a la hora de seleccionar una carrera y posteriormente ingresar al mercado laboral. Los datos del Ranking PAR evidencian el bajo nivel de representación de mujeres en áreas como **informática (27.4%)** y **producción (33.4%)** y su participación desproporcionada en áreas como **recursos humanos (67%)** y **comunicaciones (65.6%)**. Esta tendencia se mantiene a nivel país.

El fenómeno de la segregación horizontal o por áreas en el ámbito laboral responde a un acontecimiento similar en la educación media y superior. El constante refuerzo de los estereotipos y roles de género tiene efectos en la selección de carreras y por consiguiente en la disponibilidad de talento de mujeres para ocupar cargos en áreas tradicionalmente asociadas a los hombres como aquellas de disciplinas STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Evidencia de estos sesgos en Latinoamérica se puede encontrar en el número

de mujeres graduadas en áreas relacionadas a la salud y la educación contrastada con el número de hombres graduados de áreas de matemáticas, ciencias naturales, estadística e informática. Por ejemplo, del total de mujeres que se gradúan de la universidad en la región latinoamericana, el 23% están en el área de educación comparado con solo el 12% del total de graduados hombres, es decir hay casi el doble de mujeres, mientras que en áreas de tecnología e información sólo el 2% de mujeres con educación universitaria provienen de estas áreas comparado con un 8% del total de hombres, lo que significa que hay cuatro veces más hombres en esta área (CEPAL, OIT 2019).



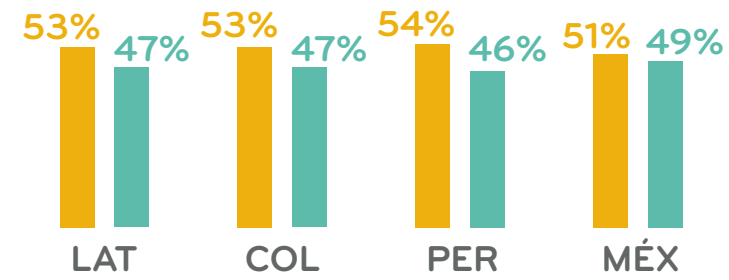
¿Qué deben hacer las empresas?

Las organizaciones, además de fortalecer sus procesos de selección para evitar que tengan sesgos de género, deben apostar por promover y formar a las mujeres en las áreas de tecnología, ciencia e ingeniería, hacer visibles sus logros dentro de la organización y ubicarlas como referentes para nuevas generaciones. Las alianzas con centros de educación superior y los programas de mentoría son estrategias que contribuyen al cierre de brechas y a la conformación de equipos de trabajo más equitativos.

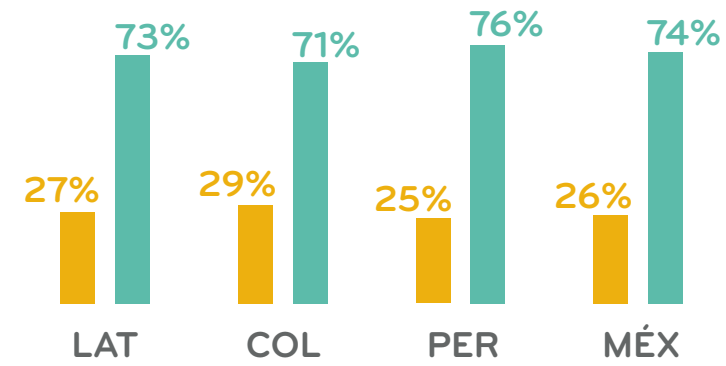
**PORCENTAJE DE MUJERES
POR ÁREA
DENTRO DE LAS EMPRESAS**

Mujeres
Hombres

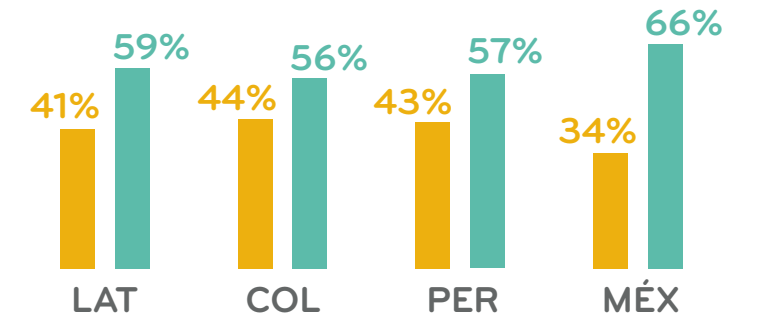
Compras



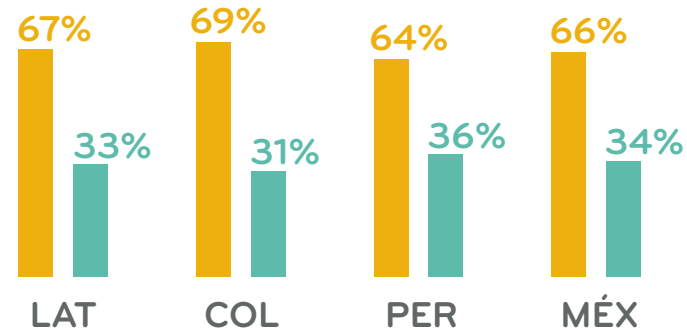
Informática



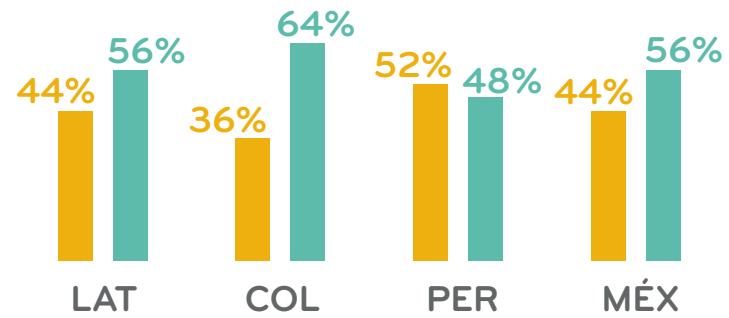
Innovación



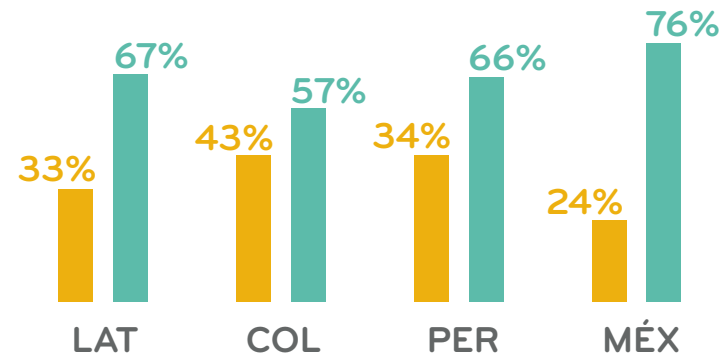
Recursos humanos



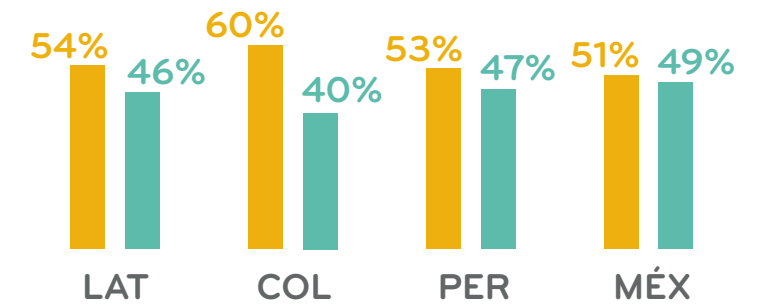
Logística



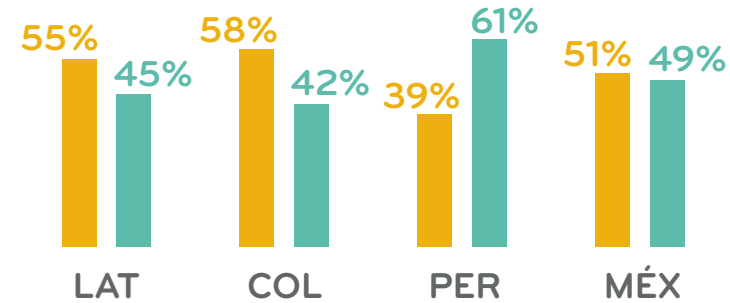
Producción



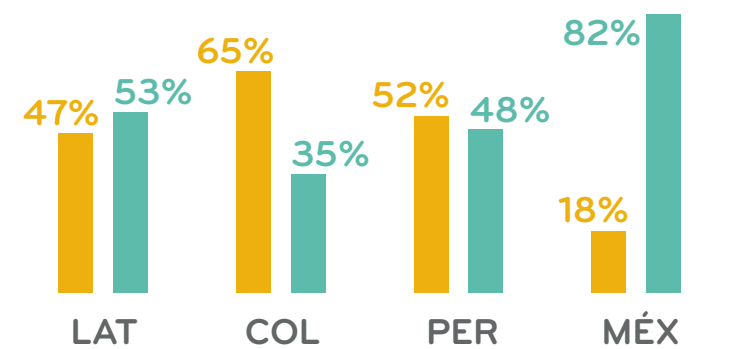
Finanzas



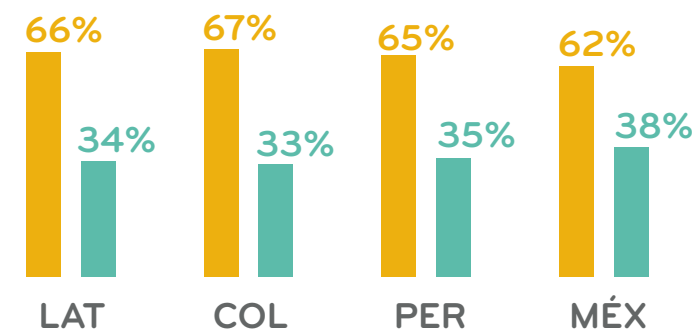
Administración



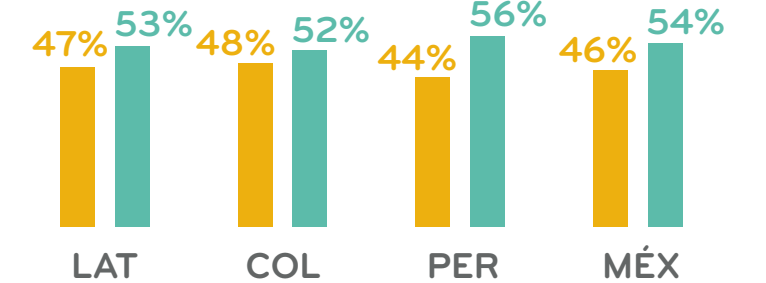
Mercadeo



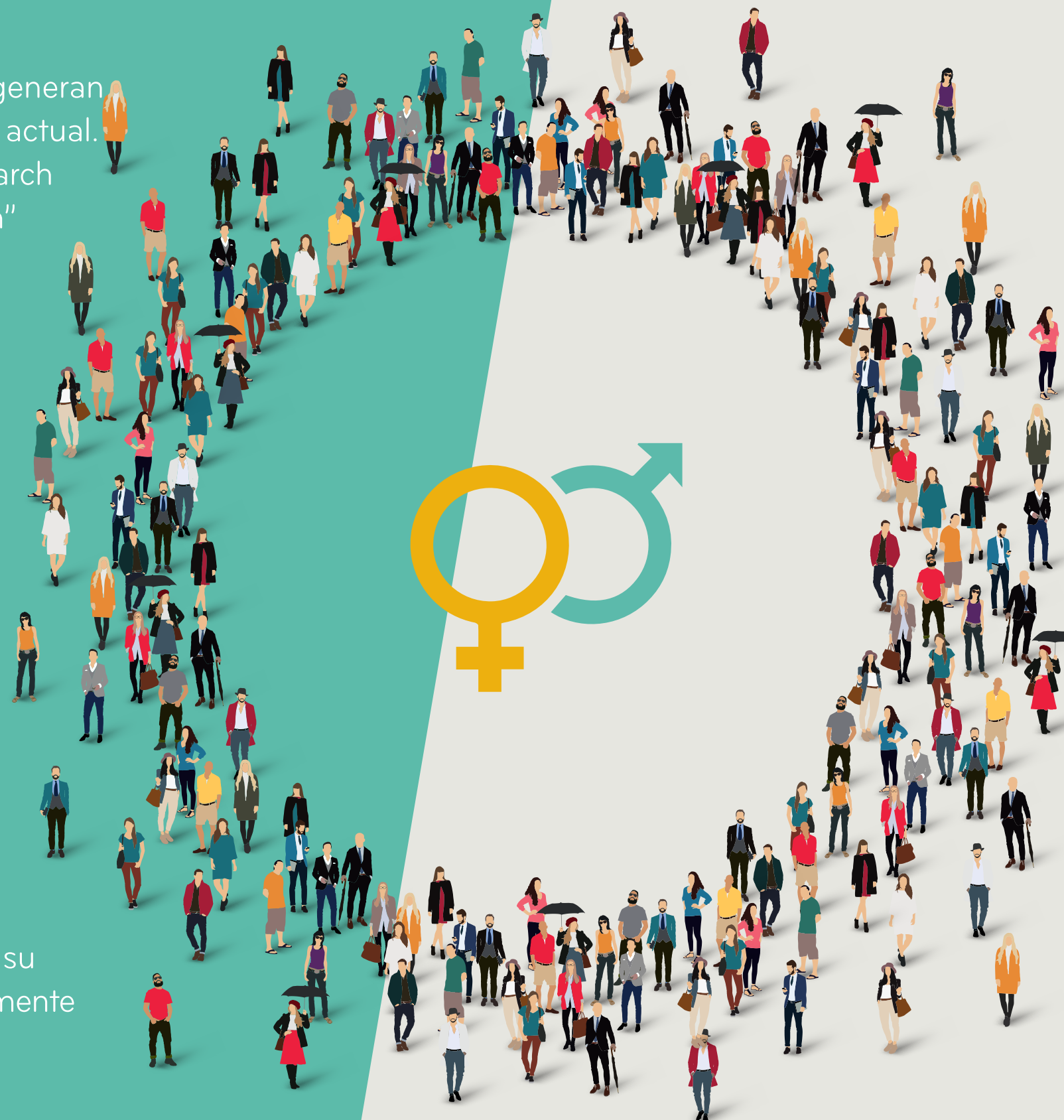
Comunicaciones



Planeación Estratégica



Los efectos de la segregación tanto vertical como horizontal generan también un efecto diferenciado para las mujeres frente a la crisis actual. Nicole Mason, la presidente del Institute for Women's Policy Research llama a la crisis económica generada por el COVID-19 "shecession" ya que los sectores más afectados, como hotelería, turismo y restaurantes, tienen una alta participación de mujeres y baja capacidad de trabajo remoto. El impacto diferenciado de la crisis en las mujeres tiene consecuencias macro en la economía pues la participación de las mujeres está relacionada con incrementos en el PIB regional. En el caso de Latinoamérica se proyectaba un aumento de hasta el 14% antes de la crisis (McKinsey, 2017). Si se busca mantener este potencial beneficio una propuesta de recuperación económica y de nueva normalidad laboral no puede ignorar a las mujeres. Por esta razón es imperativo que se garantice la equidad de género en la gestión de la crisis y que las medidas tomadas para ajustarse a las nuevas realidades laborales se adapten a las necesidades diferenciadas de las mujeres. Por otro lado, como se menciona anteriormente en el caso de negocio de la equidad de género en América Latina, garantizar que la mujer puede desarrollar su potencial en la empresa, es una estrategia de talento humano altamente rentable para la empresa.



4.1. Las paredes del laberinto: retos para la conciliación del desarrollo personal y laboral

4.1.1. Flexibilidad

Hemos comprobado a partir del análisis de la estructura organizacional de las empresas que el camino de desarrollo laboral de las mujeres es complejo sin importar el nivel jerárquico. Ahora bien, ¿cuáles son las formas específicas que toman los retos a los que se enfrentan las mujeres en el ámbito laboral?, ¿de qué están hechas las paredes de su laberinto?. La doble jornada (trabajo y familia) deja a las mujeres con poco tiempo para consolidar sus redes profesionales o incluso las enfrenta con un dilema perverso: tener que escoger entre el desarrollo de la vida familiar o el desarrollo de la vida profesional. En Aequales trabajamos para que ninguna mujer tenga que enfrentarse a esta decisión y por eso acompañamos a las empresas en el diseño de estrategias de negocio con enfoque de género para transformar las estructuras sociales que limitan el desarrollo de las mujeres, en otras palabras, para derribar los muros del laberinto.



Las acciones que toman las empresas para garantizar el bienestar de sus colaboradoras dentro y fuera del ámbito laboral nos dan una idea de cuáles muros del laberinto del liderazgo son más comúnmente identificados y cuáles tienden a ser desconocidos o ignorados.

En general, la práctica más difundida entre las empresas de Latinoamérica que participaron en la medición del Ranking PAR es otorgar días flexibles para fechas especiales (87.8%) y la menos difundida es la prestación de servicios o subsidios de guarderías (14.3%). Las empresas analizadas se concentran sistemáticamente en otorgar beneficios orientados a responder a situaciones coyunturales con permisos por días y horarios flexibles, de hecho el 76% de las participantes afirman que han adaptado los beneficios a la coyuntura.

Las prácticas que suponen el reconocimiento, la reducción y la redistribución del trabajo del cuidado no remunerado de las mujeres, es decir, las que se concentran en la causa estructural del problema de la desigualdad entre hombres y mujeres, continúan siendo excepcionales.

Esto importa porque las mujeres de Latinoamérica asumen la mayor carga del trabajo de cuidado no remunerado. En promedio, una mujer de la región dedicaba 3 veces más tiempo (CEPAL, 2019) que un hombre a estas tareas antes de la crisis del COVID-19 y tras la llegada de la crisis las probabilidades de que el tiempo que las mujeres dedican a tareas del hogar aumente 5 horas diarias es el doble de la probabilidad de que le suceda a un hombre (Mckinsey, 2020). Los esquemas de flexibilidad laboral tradicionales (trabajo remoto, horarios flexibles y días flexibles para fechas especiales) pueden ayudar a hacer más llevadera la carga desproporcionada del trabajo del cuidado no remunerado que soportan las mujeres pero no interviene sus causas.



La tarea de las empresas es propiciar cambios estructurales que en el mediano y largo plazo modifiquen las normas sociales de género que han ubicado a las mujeres en una situación de desventaja en el mercado laboral. Es entonces imperante que las empresas consideren, paralelamente a los nuevos esquemas de trabajo derivados de la coyuntura actual, adaptar e implementar servicios de guardería, buenas prácticas para padres y madres, licencias de paternidad, entre otras medidas que permitan de manera efectiva reducir la labor de las mujeres en el hogar, y no solo hacerla más manejable. De igual forma, el 60.9% de las empresas no se ha replanteado cómo mide el desempeño. Es necesario realizar esta acción para que las empresas puedan supervisar de manera efectiva como las nuevas condiciones de trabajo y las prácticas que la regulan afectan a los empleados.



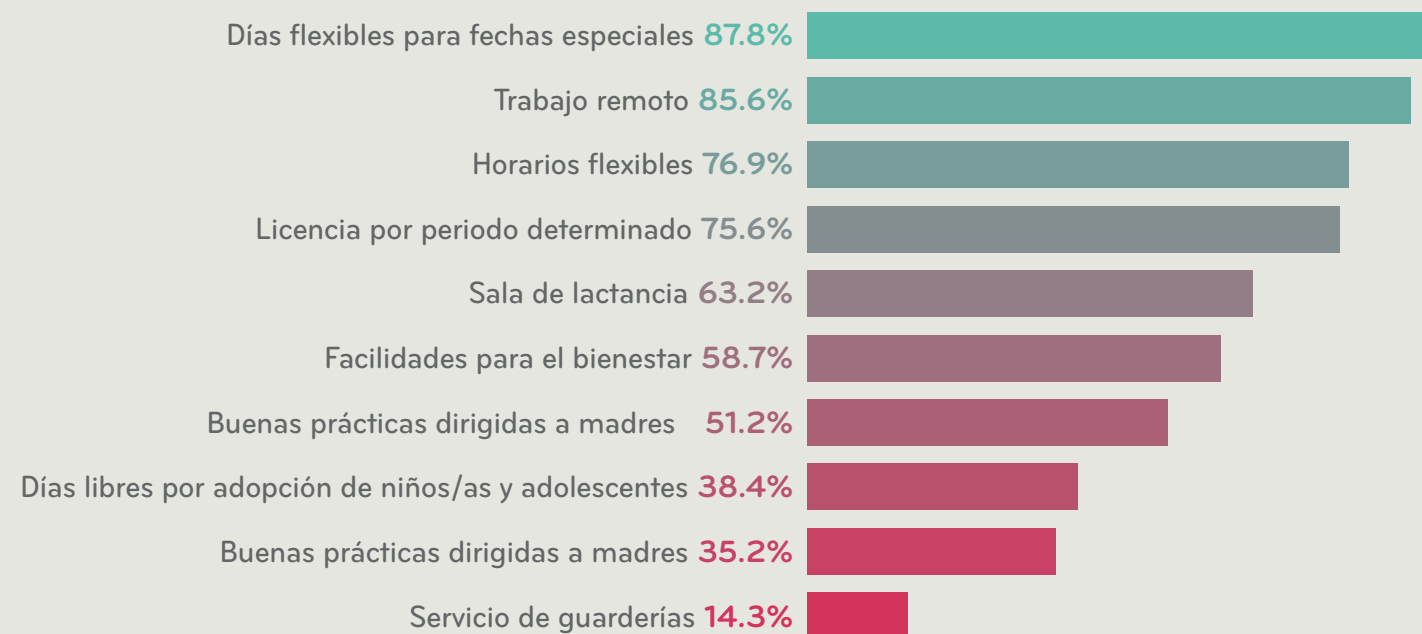
Muchas mujeres se describen a sí mismas como madres, amas de casa, trabajadoras o emprendedoras y subrayan esta situación como un logro o como una señal de fortaleza.

Si bien es innegable que para soportar la carga de la doble jornada se debe contar con un nivel de energía y organización excepcional, debemos dejar de resaltar esta situación como algo positivo y empezar a observarla de manera crítica: las "mujeres maravilla" son una expresión de la carga desproporcionada del trabajo del cuidado no remunerado que recae sobre las mujeres y que precariza su participación en el mercado laboral.



En lugar de considerarla una virtud indagemos por las causas de esta situación y trabajemos para liberar el tiempo de las mujeres.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE LLEVAN A CABO PRÁCTICAS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PRIVADA Y LABORAL LATAM

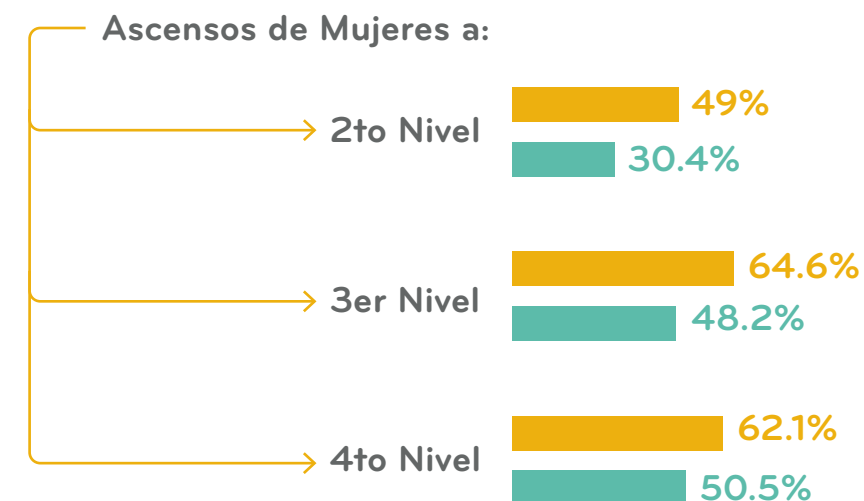


Las acciones para eliminar los muros del laberinto que se construyen con los efectos de la doble jornada de las mujeres tiene efectos positivos en su desarrollo dentro de las empresas. La prácticas más comunes en las compañías como el trabajo remoto, se correlaciona con un aumento de entre el 11% y el 18% de las promociones de mujeres en el segundo, tercer y cuarto nivel de la empresa, siendo más fuerte la correlación a medida que se asciende de nivel. Por otro lado, los hallazgos refuerzan la importancia de aplicar medidas que reconozcan y reduzcan el trabajo de cuidado que se le asigna a las mujeres, por ejemplo la implementación de guarderías se relaciona con un aumento de entre el 11% y el 20% de ascensos de mujeres.

IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE BALANCE VIDA-TRABAJO EN LOS ASCENSOS DE MUJERES A LAS EMPRESAS

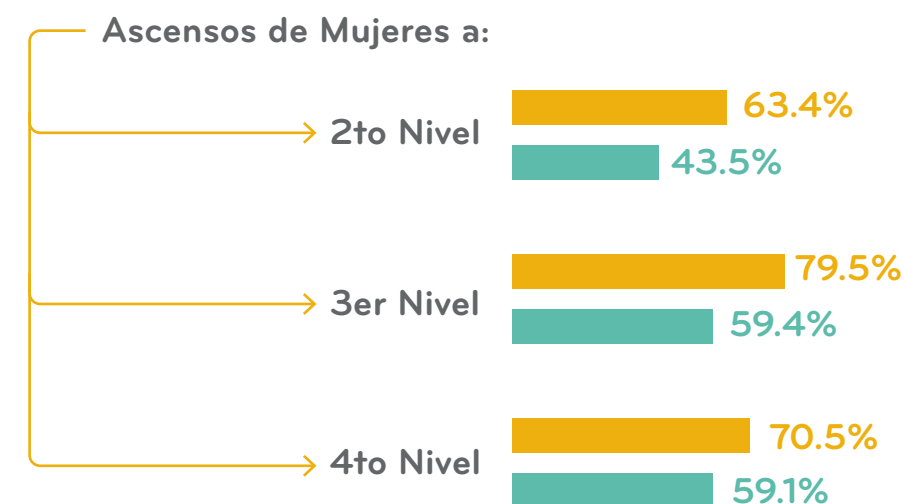
Trabajo Remoto

CON SIN



Si hay guardería

CON SIN



Si bien la posibilidad de acceder a días libres y horarios flexibles es una medida valiosa para avanzar en términos de equidad de género, en cuanto desplaza la tendencia de medir la contribución de las personas a las empresas simplemente por el número de horas trabajadas y privilegia formas más objetivas para medir el desempeño, como el cumplimiento de metas, esta estrategia por sí sola no es suficiente. Las empresas comprometidas con la construcción de entornos laborales más justos y equitativos deben apostar por transformaciones más profundas en la cultura organizacional. El balance vida-trabajo no es una preocupación exclusiva de las mujeres y por lo tanto no deberían persistir estigmas o repercusiones a la hora de acceder a los beneficios de flexibilidad (Ely & Padavic, 2020).



Las empresas actúan como generadoras de un conocimiento común que determina ciertas pautas del comportamiento de sus trabajadores y trabajadoras más allá del aspecto laboral. Cambios incrementales en la concepción de a quiénes deberían ir dirigidos los beneficios de flexibilidad laboral, la equiparación de las licencias de paternidad y maternidad, la promoción de la corresponsabilidad parental y la constante capacitación sobre sesgos de género inconscientes, masculinidades alternativas, entre otros temas, cuestionan la cultura del trabajo 24/7 y, en consecuencia, cuestionan las identidades de los hombres como proveedores y trabajadores siempre disponibles y de las mujeres como cuidadoras innatas eternamente divididas entre sus compromisos laborales y sus familias (Ely & Padavic, 2020).

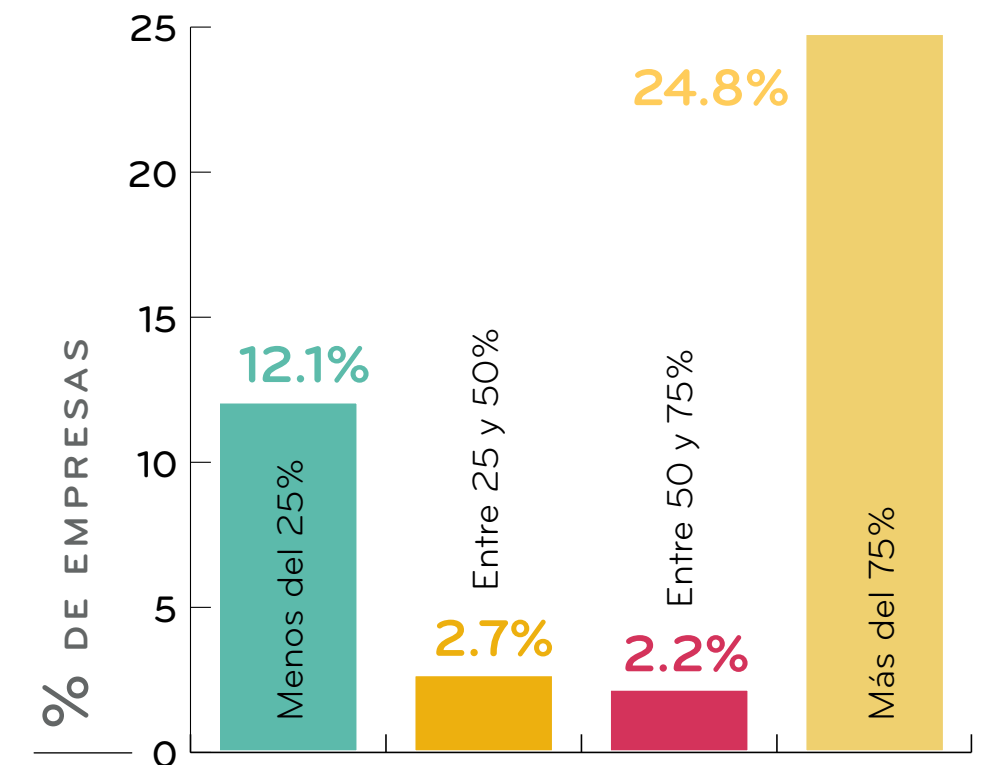
4.1.2. Licencias de paternidad y maternidad extendidas

De las 778 empresas privadas que participaron en el Ranking PAR 2020, 244 ofrecen licencias de maternidad extendidas, mientras que 323 cuentan con licencias de paternidad extendidas. La diferencia en el número entre ambos tipos de licencia puede deberse a que el periodo de licencia de maternidad por ley tiende a ser considerablemente más prolongada que la de paternidad, si es que se tiene esta última en la legislación. Por lo tanto, existen más incentivos a las organizaciones para ofrecer extensiones en el caso de los padres para disminuir esta diferencia.

La proporción de empleados que decide tomar el beneficio de licencia de paternidad es un buen indicador del peso que tienen las señales que envía la empresa respecto a la actitud de sus empleados y empleadas. En el caso de las licencias de paternidad extendidas el 12.1% de las empresas afirman que menos del 25% de sus colaboradores hombres accede a este beneficio. En el otro extremo, 24.8% de las empresas informa que más del 75% de sus colaboradores se benefician de la extensión de la licencia de paternidad. Es decir, en las empresas analizadas la mayoría de los colaboradores hombres toma la licencia, o la

mayoría no la toma. Este hallazgo se refuerza al revisar el porcentaje de empresas que manifiestan que solo algunos hombres la toman: la cifra es apenas del 4,9%. Esta ausencia de variación habla de comportamientos comunes y unificados dentro de las empresas, comportamientos que probablemente respondan a las pautas marcadas por instituciones formales e informales dentro de la organización. Por lo tanto, los cambios estructurales deben ir siempre acompañados de cambios culturales que permitan que el uso de las prácticas como las licencias de paternidad se generalicen.

LATAM. PORCENTAJE DE EMPRESAS VS INTERVALOS DE PADRES QUE TOMAN LOS DÍAS DE LICENCIA DE PATERNIDAD EXTENDIDA



% de empleados que utilizan la licencia de paternidad extendida

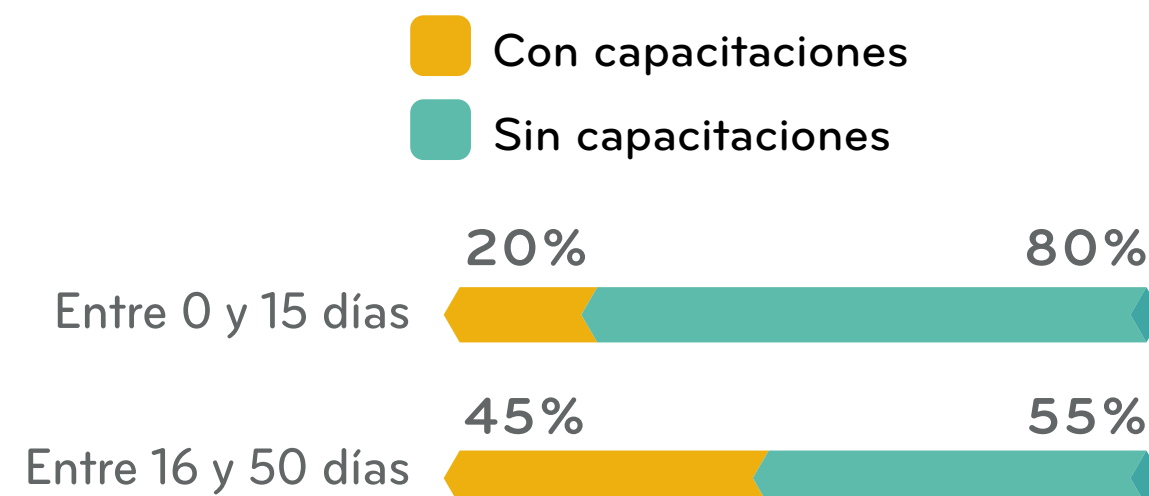
La necesidad de que las medidas estructurales y culturales operen en conjunto dentro de las empresas se puede observar en el caso de las licencias de paternidad extendidas (medida estructural) y la realización de capacitaciones sobre masculinidades alternativas o corresponsabilidad parental (medida cultural). A medida que se aumenta el número de días disponibles en la licencia de paternidad extendida se incrementa el porcentaje de empresas que realizan las capacitaciones. En los casos en las que los días de licencia de paternidad extendida están entre 0 y 15 la proporción de empresas que lleva a cabo estas capacitaciones se encuentra en promedio en el 20% mientras que entre las empresas que otorgan de 16 hasta más de 50 días la proporción aumenta hasta el 45.4%. Indicando de esta forma que no solo se debe generalizar el uso de la práctica sino incentivar su uso adecuado.



Las masculinidades alternativas surgen de cuestionar la concepción hegemónica de lo que significa ser hombre argumentando que la masculinidad es un constructo social derivado del contexto histórico, social, cultural, etc. Los individuos aprenden, entonces, a ser hombres de distintas formas y es válido afirmar que existe más de una forma de ser hombre.



LATAM - RELACIÓN DÍAS ADICIONALES DE LICENCIA DE PATERNIDAD EXTENDIDA CON CAPACITACIONES DE NUEVAS MASCULINIDADES Y CORRESPONSABILIDAD



La corresponsabilidad parental consiste en la participación activa tanto del padre como de la madre en la crianza y educación de los hijos lo que se liga también a la reconstrucción de lo que significa ser hombre y ser mujer introduciendo al hombre la responsabilidad del trabajo de cuidado infantil y por lo tanto rompiendo el estereotipo de esta responsabilidad como algo inherente a la condición de las mujeres.

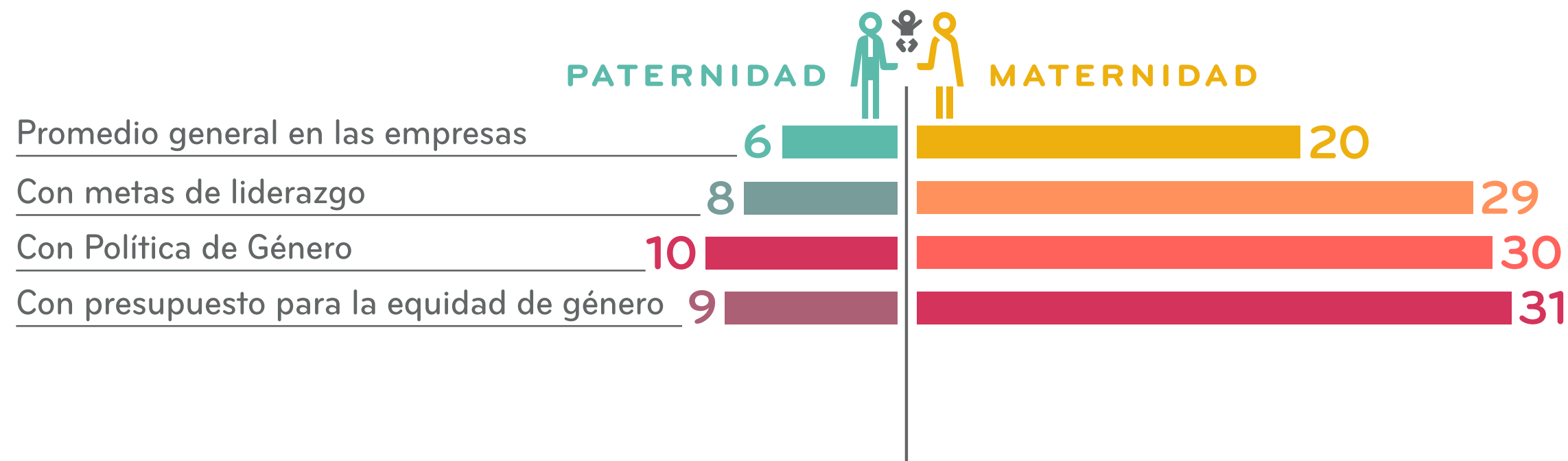
La formalización del compromiso de la empresa con la equidad de género a través de una política, la asignación de un presupuesto con este propósito o el establecer metas de género tienen también un efecto sobre las licencias tanto de maternidad como de paternidad. En el caso de las licencias de maternidad se observa que se tiene en promedio 20 días adicionales a los de ley dentro de las empresas

del Ranking PAR en la ausencia de compromiso de la empresa por la equidad de género. Sin embargo, aquellas empresas con política de género tienen en promedio otros 8 días adicionales. En el caso de contar con presupuesto o metas de género estos días adicionales aumentan en 11 y 10 días respectivamente. Por otro lado, en las licencias de paternidad los efectos son proporcionalmente

similares, aunque en cifras más pequeñas, puesto que el promedio es de 6 días adicionales si las empresas carecen de el compromiso nombrado anteriormente y si se tiene política de género aumenta esta cifra en 4 días, el contar con presupuesto lleva a un aumento de 3 días adicionales y si se cuenta con metas de género genera un aumento de 2 días respecto al promedio.



DÍAS DE LICENCIA DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD EXTENDIDA

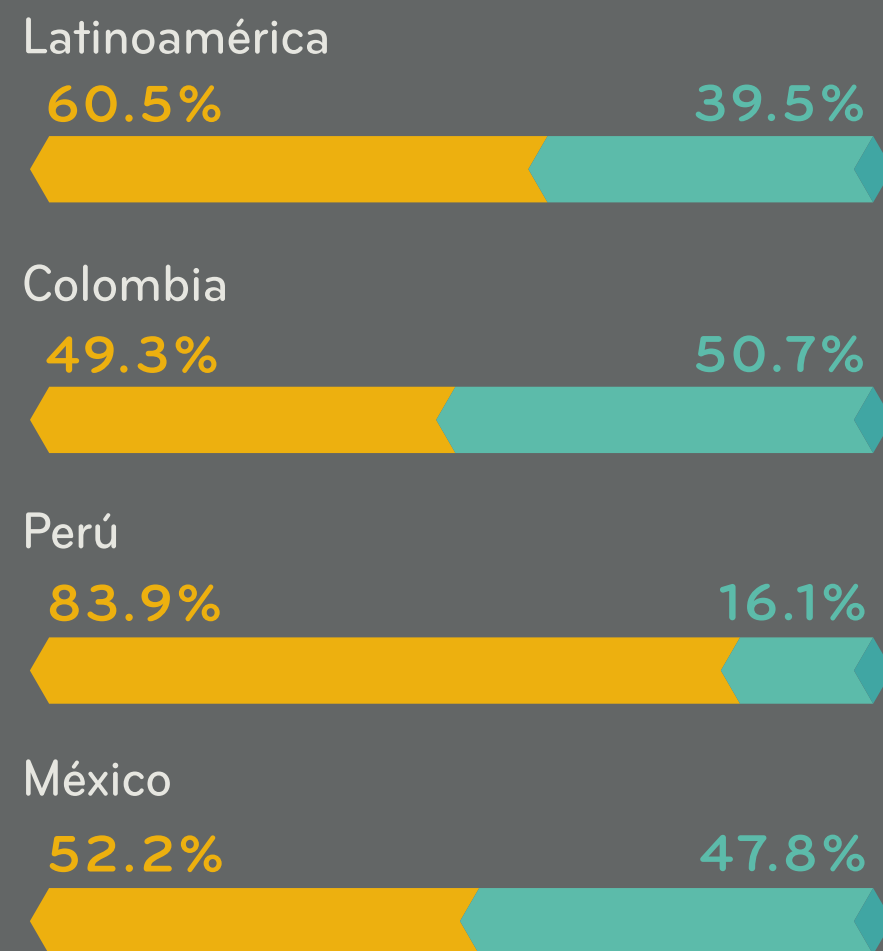


4.1.3. Acoso sexual laboral

El acoso sexual laboral es otro de los factores que obstaculiza el tránsito de las mujeres en el laberinto del liderazgo. Por esta razón, es fundamental que las empresas se comprometan con la erradicación de estas conductas y para esto cuenten con protocolos que garanticen la prevención y la sanción de cualquier tipo de hostigamiento o acoso sexual dentro del lugar de trabajo. Promover este tipo de prácticas es fundamental, pues el acoso sexual laboral suele obstaculizar la representación y el desarrollo profesional de las mujeres, especialmente en áreas o cargos estereotípicamente masculinizados (Mckinsey, 2018). Los datos del Ranking PAR parecen mostrar que las empresas son cada vez más conscientes de su rol en la prevención y eliminación de las conductas de acoso y hostigamiento sexual laboral toda vez que a nivel Latinoamérica el 60.5% de las empresas que participaron en la medición afirman que han implementado protocolos, en Colombia el 49.3%, en Perú el 83.9% y en México el 52.2%. Se debe enfatizar el combate a las formas de acoso sexual que pueden surgir en las condiciones de trabajo derivadas de la coyuntura actual, sobre todo el acoso virtual, ya que el 50.6% de las empresas aún no ha tomado esta medida dentro de los protocolos de la empresa.

EMPRESAS CON POLÍTICA CONTRA EL ACOSO SEXUAL

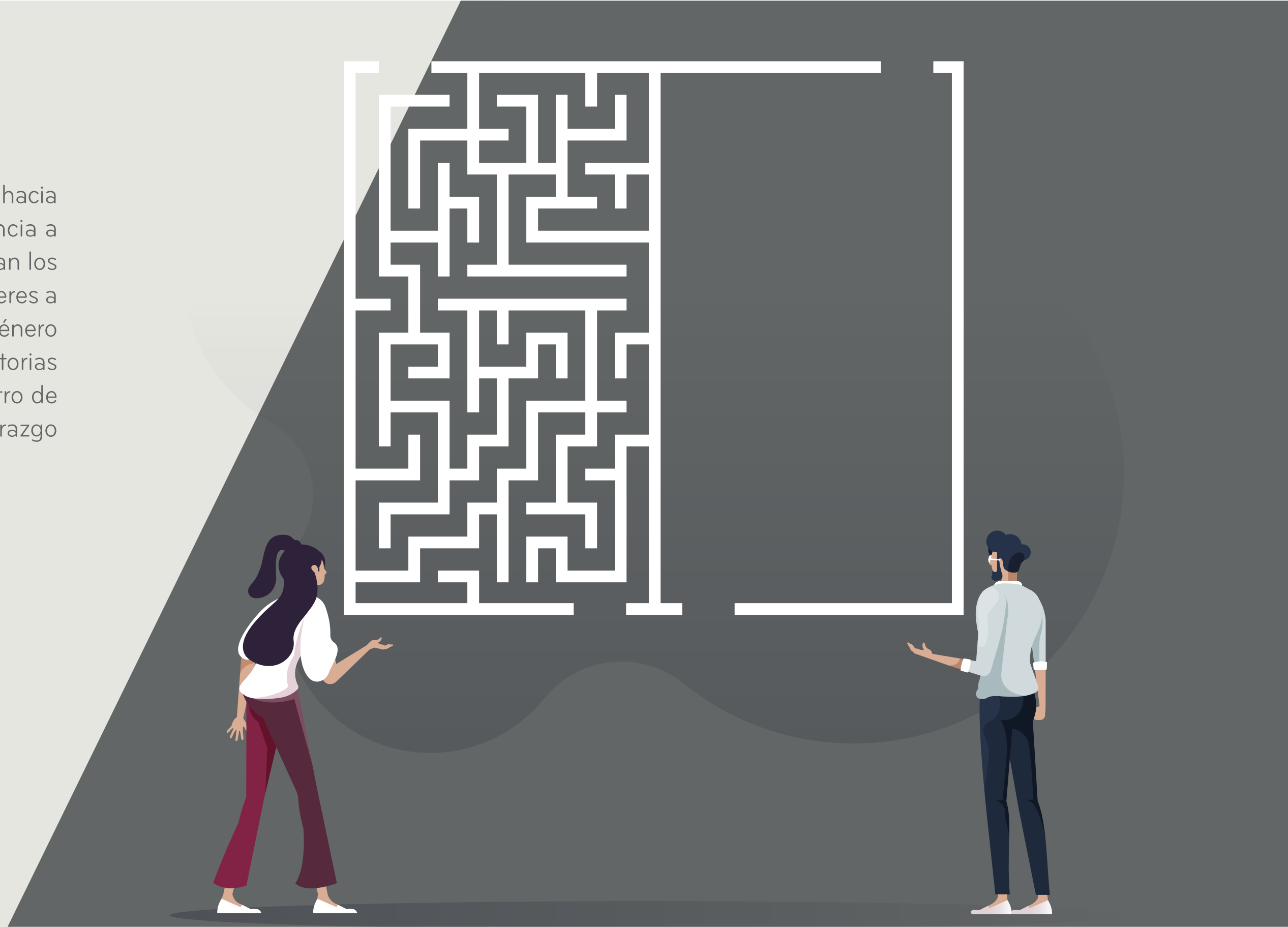
■ SI ■ NO



En Perú, donde la ley obliga desde 2003 a las empresas del régimen laboral privado y público con 20 o más empleadas/os a establecer un comité de intervención frente al acoso sexual laboral, es el país con el mayor número de empresas que tienen un protocolo de prevención de acoso/hostigamiento sexual laboral. A diferencia de Colombia donde solo existen lineamientos y de México que cuenta una legislación reciente. Este hallazgo evidencia una relación importante entre el entorno regulatorio y las medidas que desde el sector privado se emprenden para evitar la discriminación y refuerza la necesidad de fortalecer la corresponsabilidad entre los Estados y las empresas a la hora de prevenir y atender las problemáticas asociadas a la desigualdad de género.

4.2. El laberinto invisibiliza el liderazgo de las mujeres

Persisten en el mundo laboral ciertos prejuicios hacia las mujeres en posiciones de poder y resistencia a sus estilos de liderazgo. Estos sesgos refuerzan los muros del laberinto y desincentivan a las mujeres a buscar estas posiciones. Los estereotipos de género hacen que se generen expectativas contradictorias entre ser mujer y ser líder. Así se establece otro de los muros que conforman el laberinto del liderazgo para las mujeres, el *double bind dilemma*.





Ser líder y ser mujer: ¿un dilema?

¿Ser competente o ser agradable? Las mujeres en posiciones de liderazgo se enfrentan a este dilema a causa de los estereotipos de género. Como se mencionó brevemente al inicio de esta sección las mujeres reciben mensajes contradictorios acerca de su comportamiento y su compatibilidad con posiciones de poder dentro de la empresa. Esto debido a que la sociedad tiende a asociar a las mujeres con rasgos “expresivos o comunales”, es decir, de cuidado y atención a otras personas. Dichos rasgos se entienden como opuestos a los rasgos “instrumentales o agenciales” como la ambición, el dominio y la confianza que la sociedad tiende a asociar con el liderazgo efectivo. Entonces cuando el comportamiento de una mujer se inclina hacia los rasgos comunales es criticada por que le falta la agencia necesaria para ser líder y, por el contrario, si su comportamiento se inclina hacia los rasgos agenciales, es criticada porque se la percibe como una mujer egoísta y desconectada del resto de su equipo. En cualquier caso, se deja la impresión de que las mujeres no son aptas para ocupar cargos de dirección (Eagly & Carli, 2014) y ahí está el dilema. ¿Cómo enfrentarlo? Debemos ampliar nuestra definición de lo que significa ser líder y cuestionar de manera permanente las características que asociamos como inherentes a los hombres o a las mujeres.

¿Qué acciones han tomado las empresas para incentivar la presencia de la mujer en posiciones de liderazgo y para incrementar su presencia en el mundo laboral en general?

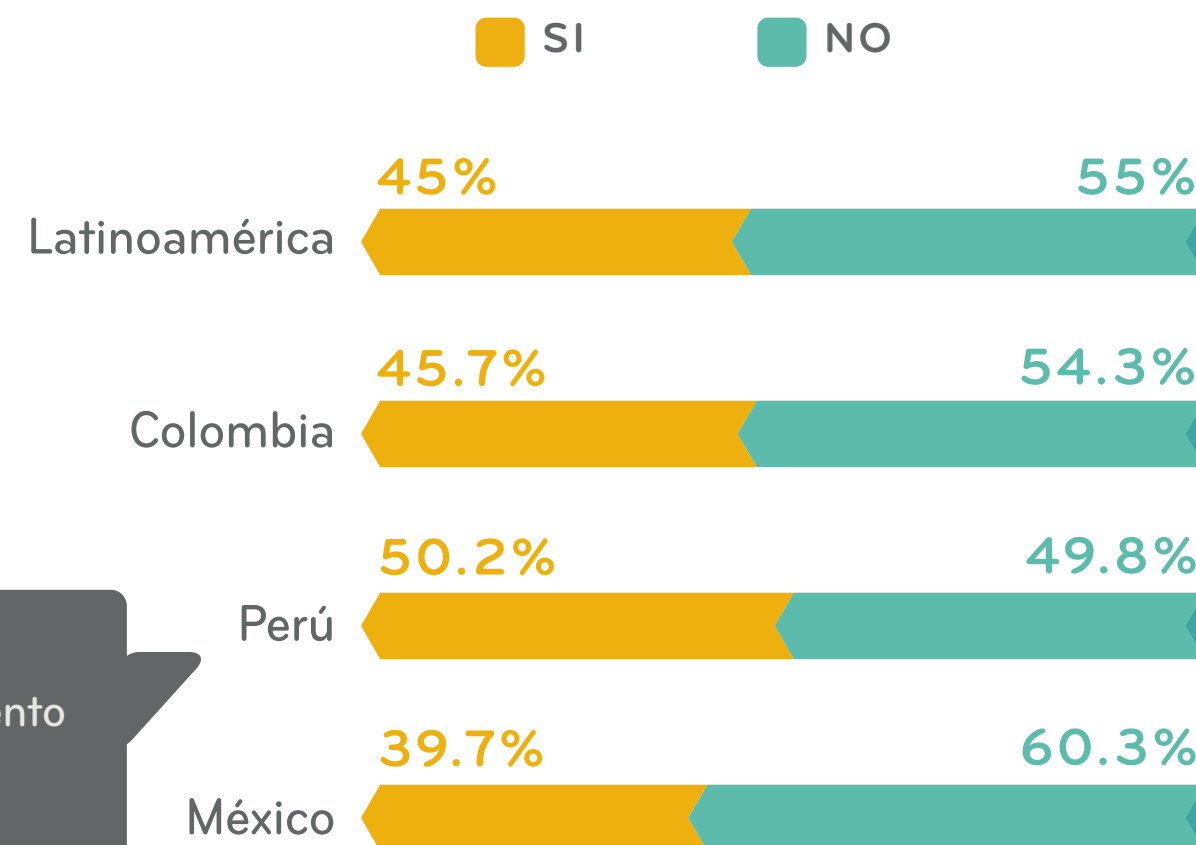


4.2.1. Procesos de selección libre de sesgos

En primera instancia, observamos que el 45% de las empresas en Latinoamérica establece un procedimiento para garantizar que sus procesos de contrataciones y ascensos se lleven a cabo de manera objetiva, transparente y libre de discriminación por género, en el caso de Colombia se tiene el 45.6%, en Perú el 50.2% y en México el 39.6%.

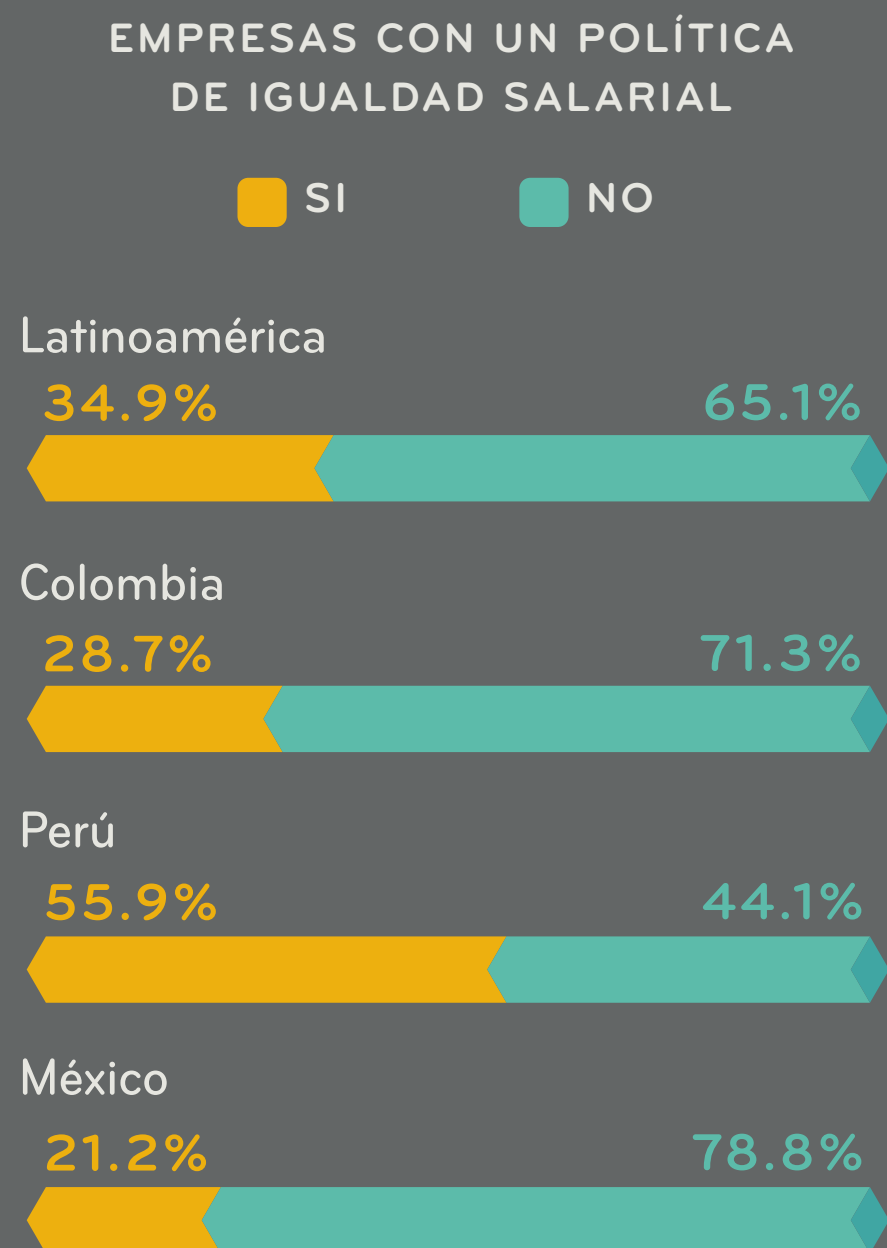
Porcentaje de empresas que establece un procedimiento para garantizar que sus procesos de contrataciones y ascensos se lleven a cabo de manera objetiva, transparente y libre de discriminación por género

EMPRESAS CON PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIONES Y ASCENSOS



Sin embargo, solo el 34.9% de las empresas a nivel regional cuentan con una política que establezca la igualdad salarial entre hombres y mujeres. Estas cifras son aún más bajas en el caso colombiano y mexicano con solo 28.6% y 21.2% de los casos, respectivamente. Perú, por otro lado, supera sustancialmente la tendencia general con 55.9% de las empresas que garantizan al menos formalmente la igualdad salarial.

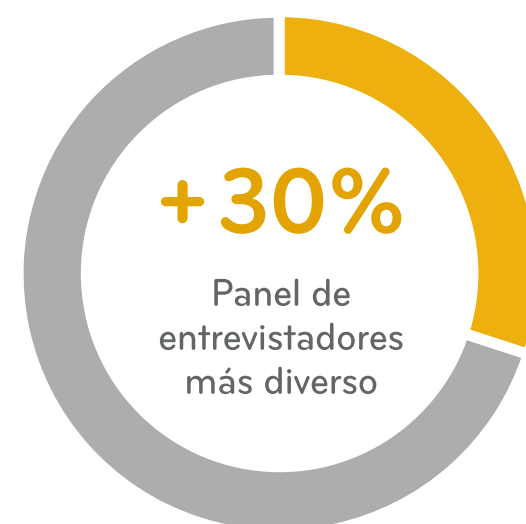
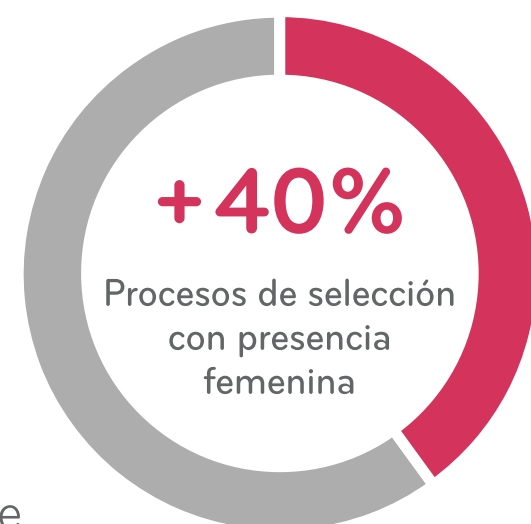
En el 2019 se aprobó una ley en Perú para garantizar la igualdad salarial a través de inspección de los cuadros de las empresas, explicitando la obligatoriedad de igual remuneración por igual trabajo, igualdad en capacitaciones y oportunidades de desarrollo laboral, etc. Para Colombia la ley que explicita la igualdad salarial entre hombres y mujeres ha estado vigente desde el 2011, sin embargo la normativa no parece haber tenido el impacto que tuvo en Perú. México, cuenta con una ley vigente para fomentar la igualdad entre las mujeres y los hombres en todo ámbito incluido el económico, sin embargo nunca se menciona explícitamente la garantía de la igualdad salarial.



Por otro lado, los procesos de contratación con perspectiva de género que fomentan la presencia de las mujeres en el mundo laboral son más comunes en empresas que cuentan con políticas que mencionan de manera explícita su compromiso por eliminar cualquier sesgo de género en los procedimientos de gestión humana. Se constata que hacer explícito este compromiso está relacionado con un incremento de casi 40% de contar con al menos una candidata mujer en los procesos de selección, así como un aumento de casi 30% de tener un panel de entrevistadores diverso y un crecimiento de 54% en la probabilidad de contar con una pauta entrevista que evite sesgos de género. Todas estas prácticas garantizan mayor representación de mujeres dentro de las compañías.

UNA NORMATIVA INTERNA COMPROMETIDA CON ELIMINAR EL SESGO DE GÉNERO EN LA CONTRATACIÓN PRODUCE:

Que las empresas muestren de manera explícita en sus lineamientos la búsqueda por evitar sesgos de género ya tiene un fuerte impacto en prácticas subsecuentes. Esto también ayudará a potenciar que las mujeres apliquen más a ascensos y contrataciones. Sin embargo, el producir señales públicas de la existencia de dichos compromisos puede motivar a otras mujeres que no hubieran aplicado inicialmente. Esto se evidencia en la relación directamente proporcional que tiene la comunicación de la política de selección con los ascensos de mujeres. De igual manera, dicho incremento tiene un efecto ligeramente diferenciado a medida que subimos en la jerarquía organizacional, pues se observa un aumento del 16% en mujeres ascendidas en el cuarto nivel y 19% en el segundo



se presenta además en el primer nivel con un aumento del 9% en el número de mujeres si se comunica la política de selección y del 15% si se usa el lenguaje inclusivo.

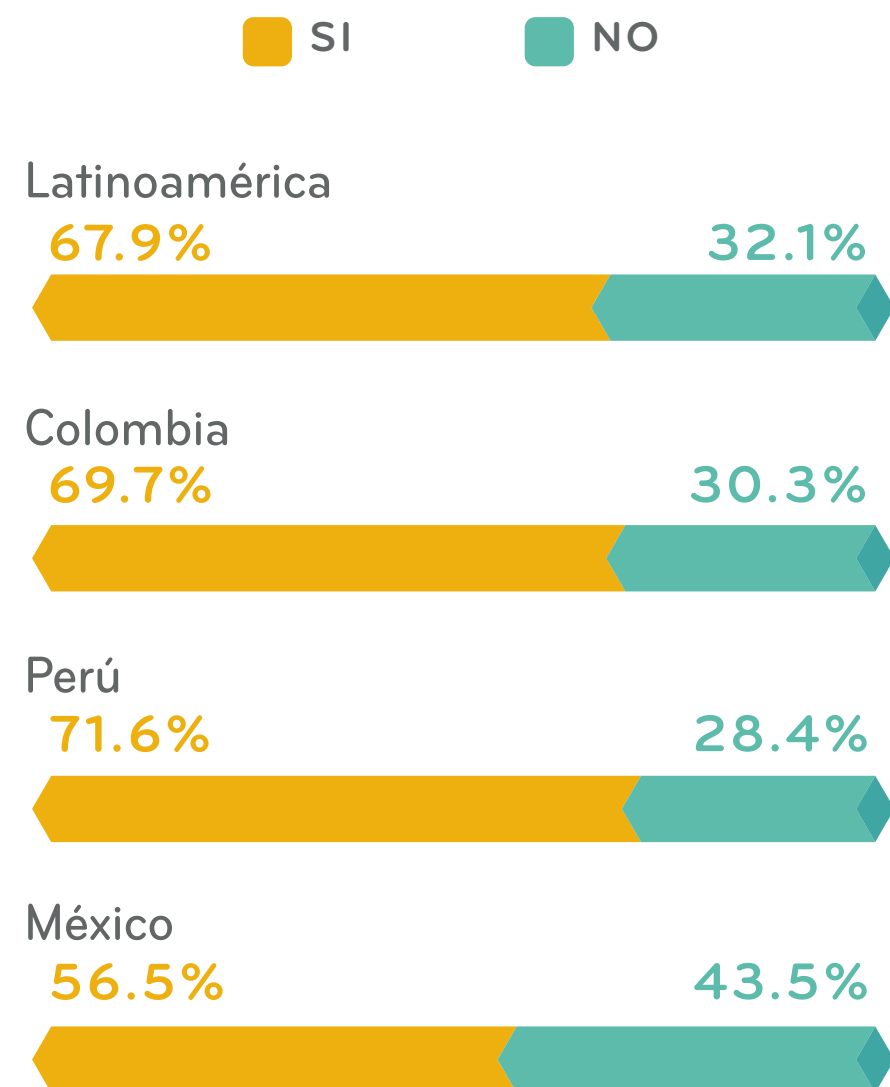
nivel dentro de las empresas que llevan a cabo está práctica comparadas con aquella que no lo hacen. Además, parece ser igualmente relevante para la proporción de mujeres contratadas constituyendo un aumento del 16% de mujeres contratadas en el cuarto nivel, 18% tercer nivel y del 15% en el segundo nivel. **En este caso, el uso de lenguaje inclusivo también parece afectar la contrataciones especialmente en niveles más altos, con un aumento del 15% en el cuarto nivel, 14% del tercer nivel y de 15% en el segundo nivel.** El efecto de estas prácticas

El impacto de estas medidas muestra que las mujeres son conscientes de los costos más elevados que enfrentan al entrar y desarrollarse en el mundo laboral que suelen existir gracias a sesgos como el *double bind dilemma* que hemos mencionado anteriormente. Por esto, es más probable que busquen aplicar en empresas que puedan ofrecer garantías explícitas de la ausencia de estos obstáculos, mientras que se reducirán los incentivos de aplicar a organizaciones que no cuenten con estas garantías.

4.2.2. Medición y cierre de brechas salariales

A pesar de que no es común hacer explícito el compromiso que garantiza una misma remuneración económica entre mujeres y hombres por hacer el mismo trabajo, la mayoría de las empresas afirman medir las potenciales brechas salariales dentro de la organización. En Latinoamérica, el 67.9% de las empresas realizan diagnósticos de este tipo, en Colombia el 69.6%, en Perú el 71.6% y en México el 56.5%.

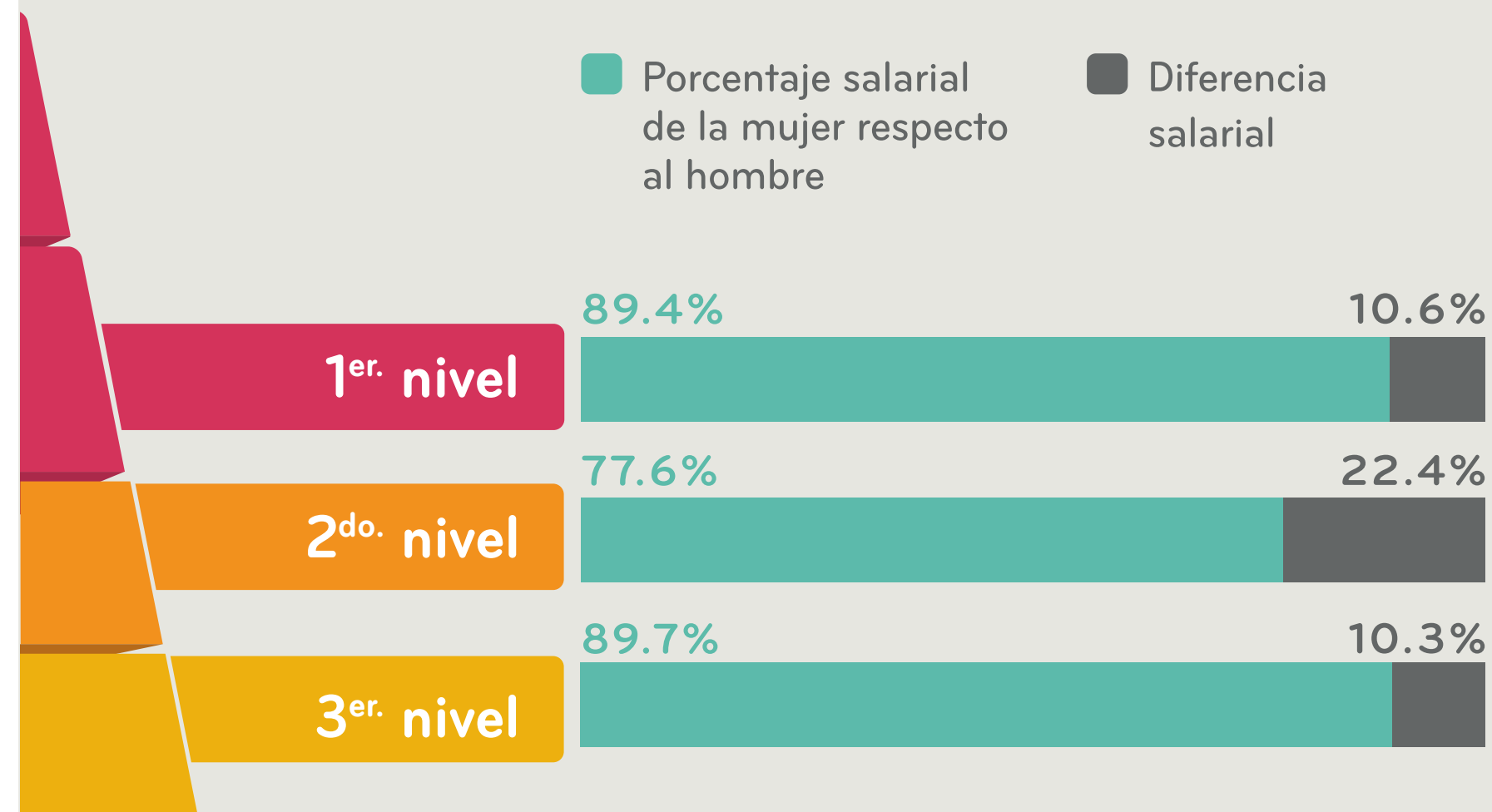
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE MIDE POTENCIALES BRECHAS SALARIALES



La alta proporción con la que las empresas participantes realizan este estudio de las brechas salariales no elimina por completo la persistencia de diferencias salariales entre hombres y mujeres. Según los resultados del **Ranking PAR 2020**, existe una diferencia del **10.6%** en el retribución económica base percibida entre hombres y mujeres en el primer nivel, **22.4%** en el segundo y **10.3%** en el tercero. Por lo tanto, debemos continuar incentivando acciones que nos ayuden a lograr la paridad: como un comité de género, una política de equidad, un estudio de percepciones de equidad de género dentro de la empresa o políticas salariales en donde se explicita el compromiso para garantizar la igualdad salarial en la organización.



DIFERENCIA SALARIAL ENTRE HOMBRES Y MUJERES POR NIVELES EN LATAM

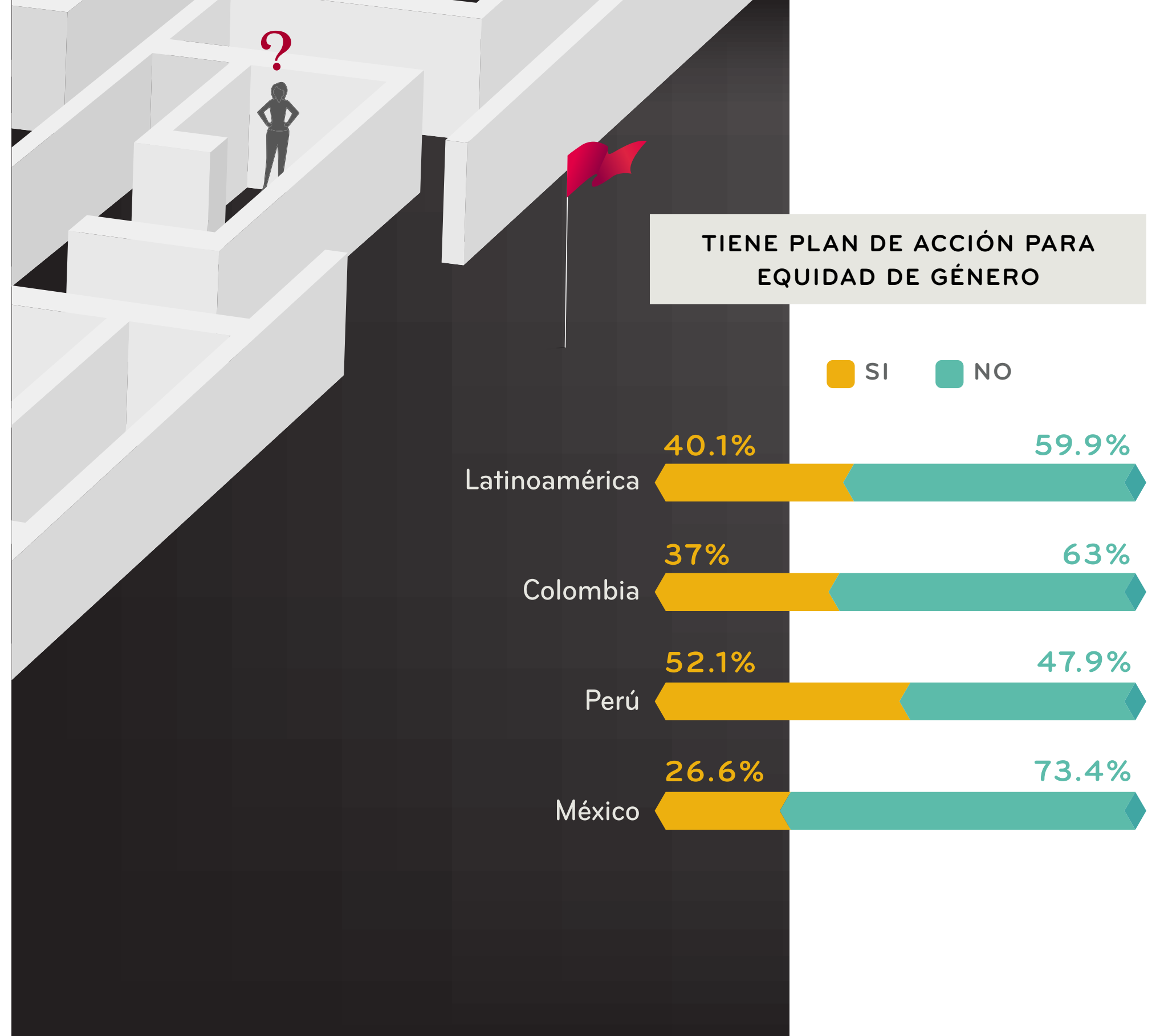


4.3. ¿Estamos cerca de la salida?

4.3.1. Políticas, comité y metas de género:

El 51.9% de las empresas de Latinoamérica ha documentado una política de equidad de género y/o diversidad, en Colombia 47%, en Perú 58.8% y en México 48.9%. Estas empresas se han comprometido al menos de manera formal a visibilizar el laberinto del liderazgo, a identificar los obstáculos que lo conforman y a ejecutar acciones para equilibrar las demandas de la vida familiar con la vida laboral, así como a reconocer el liderazgo de las mujeres. ¿Cómo se compara este compromiso con las acciones que se han realizado para hacerlo efectivo?

Solo el 40.1% de las empresas participantes de la región cuentan con un plan de acción que permita impulsar la equidad de género. Al analizar por país vemos que en México la cifra baja hasta el 26.6%, mientras que en Colombia el 37% y en Perú la cifra asciende al 52.1%.

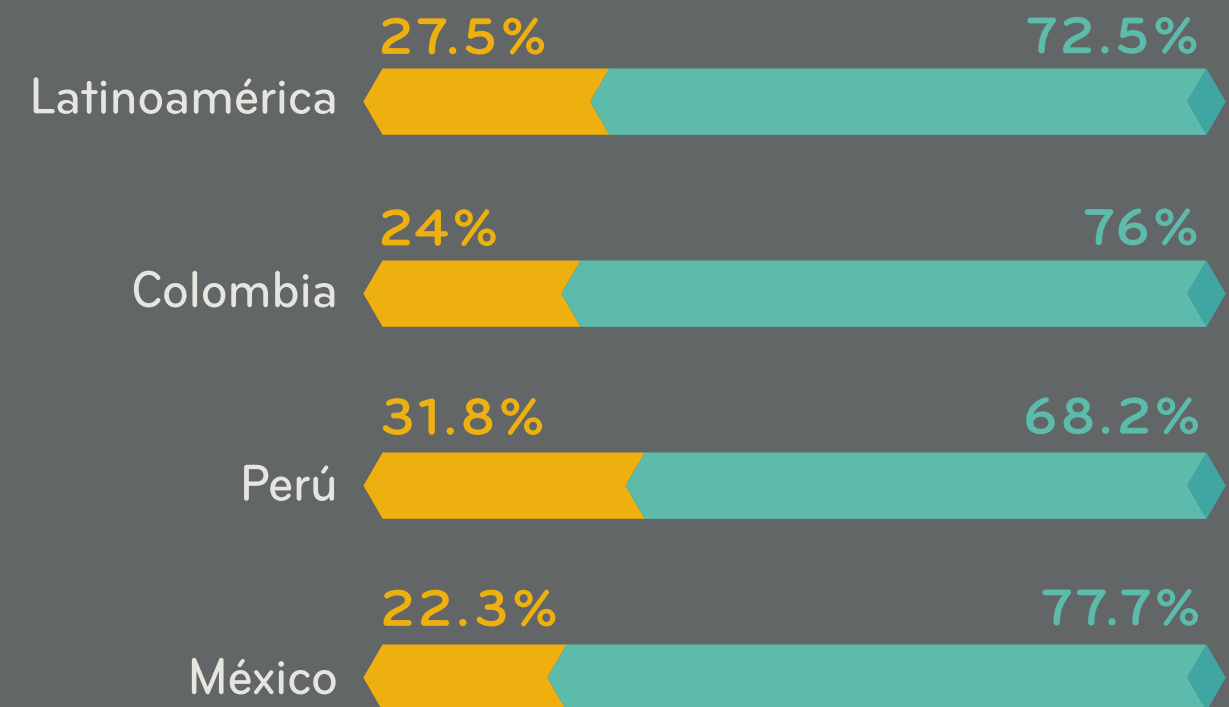




Implantar en la organización metas de género también es una práctica poco común dentro de las empresas, solo el 27.5% de ellas establecen estos objetivos. Al igual que en puntos anteriores, Perú cuenta con una mayor proporción de organizaciones con metas de género, 31.8%. Colombia cuenta con metas de género en el 24% de sus empresas, y México con menor proporción, 22.3%.

TIENE METAS DE GÉNERO

■ SI ■ NO

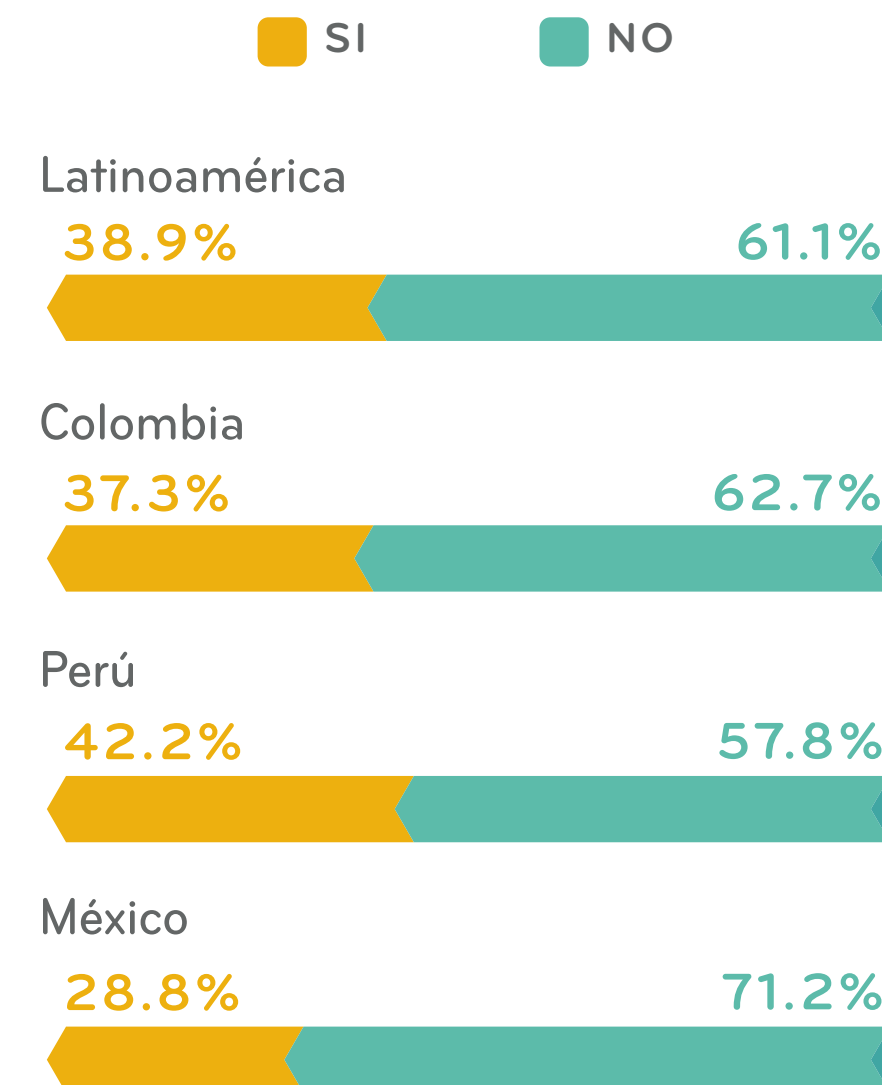


CUOTAS DE GÉNERO Y MERITOCRACIA

La crítica más común a la implementación de metas o cuotas de género es que estas distorsionan los procesos meritocráticos dentro de la empresa ubicando el género sobre otras características como la experiencia o el desempeño. Sin embargo, este argumento ignora que los hombres son más propensos a nominar a otros hombres manteniendo el liderazgo masculino, es decir, que el terreno era desigual antes de que se instauraran las cuotas. Esto se refleja en el hecho de que la mayoría de las mujeres que llegan a posiciones en juntas directivas o comités de administración lo hacen en países donde las cuotas de género en estos cargos forman parte de la legislación (Liz Elting, 2018). Los resultados de implementar cuotas de género lejos de distorsionar el mérito tienden a estar relacionadas con un mejor desempeño financiero producto de un liderazgo más competente dada precisamente la reducción del peso de factores ajenos al mérito y un aumento en la competitividad para los candidatos hombres para puestos que antes podrían haber tenido garantizados. En California la aplicación de legislación que determinaba la obligatoriedad de la presencia de mujeres en juntas directivas en 2019 llevó a un aumento de 17.4% a 21.1% de mujeres en estos puestos tan solo entre 2018 y 2019 (Jessica Guynn, 2019)

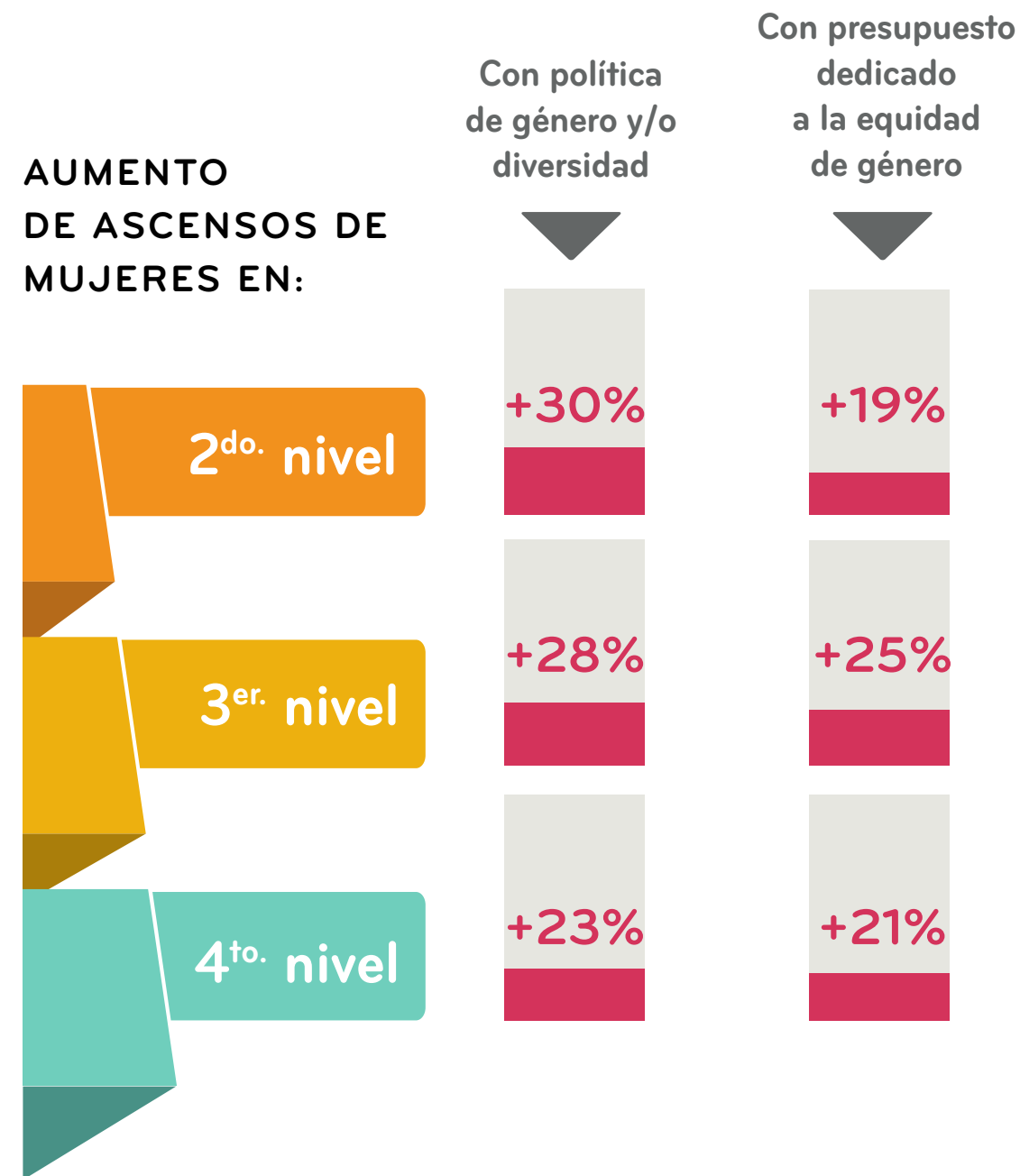


TIENE COMITÉ DE GÉNERO/DIVERSIDAD



4.3.2. ¿Cuál es el impacto de estas medidas positivas?

A pesar de que no todas las empresas que han manifestado un compromiso formal para avanzar en equidad de género han llevado a cabo prácticas que ayuden a materializar este objetivo no debemos desestimar tan rápidamente este compromiso como inconsecuente. El contar con una política formal equidad de género y/o diversidad, aunque no garantiza acciones subsecuentes para su cumplimiento, sí aumenta la probabilidad de que estas se lleven a cabo. Por ejemplo, sólo el 16.3% de las empresas que no tienen una política formal de equidad de género tienen un plan de acción, mientras que el 62.1% de las que cuentan con política han formulado un plan para avanzar en materia de equidad de género. Esto se debe a que plantearse de manera formal el compromiso con la equidad de género favorece una implementación más estratégica y menos reactiva: el problema de la inequidad de género se hace visible, entra en la agenda de la organización y las acciones para superarlo se plantean de manera estructurada.



Los resultados derivados de esta respuesta más sistemática a las desigualdades entre hombres y mujeres, se traducen en un aumento de las mujeres ascendidas entre el cuarto y segundo nivel. El impacto es más grande entre mayor es el nivel al que se asciende con una diferencia de 23% en el cuarto nivel y de 30% en el segundo nivel. Contar con un presupuesto para la equidad de género, podría generar también un impacto positivo en los ascensos de mujeres en estos niveles con un aumento de entre el 19% y el 25%, a pesar de que no exista una tendencia de aumento por nivel como en el caso de contar con una política de equidad.

Los resultados demuestran que las acciones que se toman en favor de la equidad de género no operan cada una de manera independiente en su propia esfera sino que actúan como complementos y/o catalizadores las unas de las otras.

Esto lo podemos ver cuando comparamos las acciones para la conciliación de la vida laboral y privada realizadas por las empresas que tienen una o más de las siguientes prácticas: una política de equidad de género/diversidad, metas de género y un comité de género y/o diversidad.



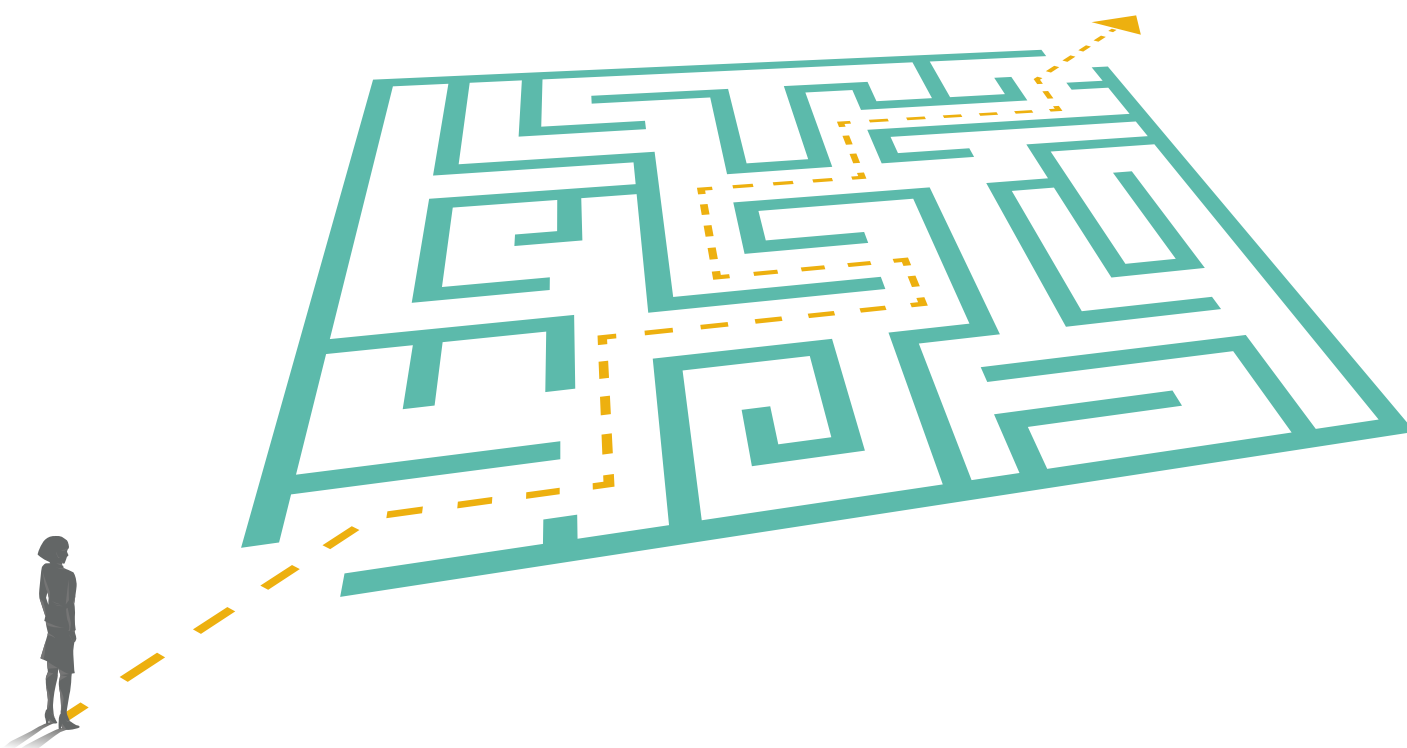
Las empresas con un comité de género/diversidad en promedio:

- Cuentan con horarios flexibles en un 20.4% más de los casos comparadas con aquellas que no cuentan con comité.
- Cuentan con home-office y días flexibles en un 13.4% más de los casos.
- También implementan el servicio de guarderías un 21.5% más frecuentemente que en empresas con ausencia de un comité.

En el caso de que las empresas cuenten con una política de género podemos ver que en promedio:

- Estas empresas cuentan con horarios flexibles en 22.3% más instancias que en las empresas sin política de género.
- El home-office y los días flexibles aumentan un 13% y 15% respectivamente cuando se cuenta con esta política.
- La implementación de servicios de guardería se da en 16.41% más de los casos con respecto al grupo de empresas sin política de género.

Cómo hemos mencionado en secciones anteriores, la pandemia ha creado nuevas oportunidades para replantearnos nuestra forma de trabajar, de medir la productividad, de considerar el trabajo de cuidado, entre otros aspectos. Sin embargo, también ha afectado de manera desproporcionada a las mujeres y amenaza con revertir los progresos alcanzados en materia de equidad de género. Un elemento fundamental para determinar hacia dónde se inclina la balanza serán las acciones de las empresas y si estas toman en cuenta los impactos diferenciados y adoptan prácticas para mitigarlos.



5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Par

1. Los elementos que conforman el laberinto

El laberinto del liderazgo es una realidad latente en Latinoamérica, las mujeres aún son minoría en los altos cargos de las empresas y están concentradas en áreas estereotípicamente consideradas como femeninas. Algunos de los elementos más sobresalientes que conforman los muros de este laberinto son la doble jornada de las mujeres, los sesgos derivados de la asignación de roles de género, la penalización de la maternidad, la brecha salarial y el bajo nivel de representación en posiciones de liderazgo.

2. La pandemia, un nuevo muro

La respuesta a los retos impuestos por el laberinto debe darse moldeando los esquemas de trabajo para adaptarse al nuevo paradigma laboral, producto de la pandemia, con acciones como priorizar la flexibilidad laboral para los equipos de trabajo, para padres y madres o personas cuidadoras, elaborar planes de movilidad segura al regresar a actividades presenciales, preguntar y escuchar la condición de los miembros de la empresa, asesorías profesionales de salud mental, y redefinición de los indicadores de desempeño dentro de la empresa.



3. La Economía de cuidado, acelerador del cambio

Es necesario que las empresas promuevan prácticas que involucren a los hombres en el trabajo de cuidado que reduzca y redistribuya

el tiempo invertido por las mujeres en este tipo de tareas. Es importante no limitar estas prácticas a la coyuntura, y de lo contrario, promover que sean acciones permanentes. Estas respuestas estructurales también deben adaptarse a las nuevas condiciones que se enfrentan las empresas y pueden incluir: la ampliación de las licencias de paternidad y maternidad remuneradas, la promoción de la corresponsabilidad en el cuidado para despenalizar la maternidad, la revisión y adaptación de los beneficios antes dirigidos a guarderías para responder a la realidad actual con servicios de cuidado en casa o domicilio, la inclusión de más mujeres en los comités de gestión de crisis y la capacitación a los líderes en estrategia de género durante la crisis.

4. Identifica los sesgos de género a todo nivel

Para lograr mayor representación de mujeres en diferentes niveles y áreas y paridad

de género en las remuneraciones se debe promover el compromiso formal con prácticas de contratación y promoción libres de cualquier sesgo o prejuicio de género. Para ello, capacitar al personal en la identificación de sesgos de género, además de la revisión de los procesos es clave. En ese sentido, las empresas pueden contar con pautas que prohíban realizar preguntas no relacionadas a la capacidades profesionales o ampliar la búsqueda de mujeres sobre todo en puestos que históricamente han sido ocupados por hombres. Esta recomendación no debe limitarse a las áreas de recursos humanos, debe ser transversal y hacer énfasis en las personas que lideran equipos y que serán parte de la decisión de contratación y/o ascenso pues son quienes tomarán la última decisión.

5. Reconoce los muros del laberinto

El compromiso debe ser real y verificable: todas las prácticas tanto de flexibilidad laboral como de procesos de reclutamiento y selección para contrataciones y ascensos deben ser estructuradas dentro de una respuesta general de la empresa para cerrar brechas de género. Esto permitirá que las acciones actúen de forma complementaria y sistemática. Además, se debe hacer pública y visible esta respuesta para crear señales dentro y fuera de la empresa que faciliten a las mujeres la identificación de espacios libres para su desarrollo, lo cual derivará en una participación más activa dentro de la empresa y en los procesos de contratación.





6. Mujeres líderes para guiar la salida

Contar con más mujeres en posiciones de liderazgo es un reto para muchas organizaciones, para lograrlo se debe trabajar en la identificación de mujeres con potencial, así como la visibilización de “role models” o referentes y garantizar el soporte de los comités gerenciales para que impulsar su crecimiento. Prácticas como programas de mentoría, y acciones afirmativas como cuotas y metas, permiten alcanzar una mayor representación de mujeres en cargos de toma de decisión.

7. La medición alerta los muros del laberinto

Por último, es esencial que las empresas se midan continuamente, y obtengan información para hacer seguimiento a los indicadores que reflejen, los productos, los resultados y el impacto que tienen las acciones que implementan. Para ello es necesario contar con una política de equidad de género aterrizada en un plan de acción con presupuesto y un comité que impulse y haga seguimiento.

Visibilizar los diferentes obstáculos a los que las mujeres se enfrentan en su desarrollo profesional es esencial, no solo por una cuestión de justicia social, sino por los beneficios competitivos que obtienen las organizaciones que diseñan una estrategia de negocio con perspectiva de género. Hoy después de 6 años de medición podemos decir que la equidad de género no responde solo a un fin social sino que también es rentable.



6

RECONOCIMIENTOS RANKING PAR LATAM 2020



TOP 10 privadas LATAM



1° Konecta Perú (PER)

2° Diageo (COL)

3° Johnson & Johnson (COL)

4° Fiduciaria Colpatría (COL)

del grupo Scotiabank

5° PepsiCo (COL)

6° Scotiabank Colpatría (COL)

7° Dow Química de Colombia (COL)

8° SAP Colombia (COL)

9° Crediscotía Financiera (PER)

10° Interbank (PER)

TOP 10 privadas Colombia



1° Diageo

2° Johnson & Johnson

3° Fiduciaria Colpatría

del grupo Scotiabank

4° PepsiCo

5° Scotiabank Colpatría

6° Dow Química de Colombia

7° SAP Colombia

8° Pfizer

9° Profamilia

10° Corporación Parque Explora



PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

TOP 10 privadas México



1°

AT&T



2°

SAP



3°

Pfizer



4°

Kellogg's Company



5°

DuPont



6°

ManpowerGroup



7°

Procter & Gamble



8°

Porter Novelli



9°

Accenture



10°

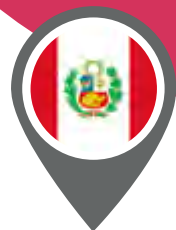
Merck





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

TOP 10 privadas Perú



1°

Konecta

2°

CrediScotia Financiera

3°

Interbank

4°

Química Suiza

5°

Scotiabank

6°

Sodimac - Maestro

7°

SAP

8°

APC Corporación

9°

Supermercados Peruanos S.A.

10°

Citibank





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

TOP 5 privadas Chile



1° J.P. Morgan

J.P.Morgan

2° Medtronic

Medtronic

3° SAP



4° Nielsen

nielsen

5° Johnson & Johnson

Johnson & Johnson





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

TOP 5 privadas Colombia

por # de colaboradores/as



0-200 COLABORADORES/AS

- 1° Dow Química
- 2° J.P. Morgan
- 3° Grupo Argos
- 4° Accorhotels
- 5° Wework

201 - 1000 COLABORADORES/AS

- 1° Diageo
- 2° SAP
- 3° Pfizer
- 4° Corporación Parque Explora
- 5° Servicios Nutresa

MÁS DE 1000 COLABORADORES/AS

- 1° Johnson & Johnson
- 2° Fiduciaria Colpatría
- 3° PepsiCo
- 4° Scotiabank Colpatría
- 5° Profamilia



PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

TOP 5 privadas México

por # de colaboradores/as



0-200 COLABORADORES/AS

- 1° Porter Novelli
PORTER NOVELLI
- 2° Gilead Sciences
GILEAD
- 3° Procesos BETMUN S.A.
PROCESOS BETMUN
- 4° Servicios en Recursos Humanos Angelópolis S.C.
SERVICIOS EN RECURSOS HUMANOS ANGELÓPOLIS
- 5° Profesionales en Ventas e Innovación de Mercados
PROFESIONALES EN VENTAS E INNOVACION DE MERCADOS

201 - 1000 COLABORADORES/AS

- 1° SAP
SAP
- 2° DuPont
DUPONT
- 3° J.P. Morgan
J.P.Morgan
- 4° Metco
metco
- 5° MSD
MSD
INVENTING FOR LIFE

MÁS DE 1000 COLABORADORES/AS

- 1° AT&T
AT&T
- 2° Kellogg's Company
Kellogg's
- 3° Pfizer
Pfizer
- 4° ManpowerGroup
ManpowerGroup
- 5° Procter & Gamble
P&G





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

TOP 5 privadas Perú

por # de colaboradores/as



0-200 COLABORADORES/AS

1°

SAP



2°

Ferreycorp



3°

Procter & Gamble



4°

Statkraft



5°

J.P. Morgan



201 - 1000 COLABORADORES/AS

1°

Citibank



2°

Estudio Echeopar



3°

Plan Internacional



4°

Profuturo AFP



5°

Gold Fields La Cima



MÁS DE 1000 COLABORADORES/AS

1°

Konecta



2°

CrediScotia Financiera



3°

Interbank



4°

Química Suiza



5°

Scotiabank





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

MEJOR EMPRESA de origen nacional



COLOMBIA

Profamilia



MÉXICO

Metco



PERÚ

Interbank



MEJOR EMPRESA por sector económico



COLOMBIA

MINERO Y ENERGÉTICO	Cenit
	
SERVICIOS FINANCIEROS	Fiduciaria Colpatría
	 del grupo Scotiabank
CONSTRUCCIÓN	Grupo Argos S.A.
	
INDUSTRIA MANUFACTURERA	Johnson & Johnson
	

SERVICIOS A LAS EMPRESAS	Servicios Nutresa
	
SALUD	Pfizer
	
PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	Diageo
	
CONSULTORÍA	Mercer
	
QUÍMICA Y FARMACÉUTICA	Merck
	

MEJOR EMPRESA por sector económico



MÉXICO

SERVICIOS FINANCIEROS
Y SEGUROS

J.P. Morgan Servicios

J.P.Morgan

INDUSTRIA MANUFACTURERA

Procter & Gamble



SERVICIOS A LAS EMPRESAS

ManpowerGroup



PRODUCTOS ALIMENTICIOS
Y BEBIDAS

Kellogg's Company



AGENCIAS DE PUBLICIDAD

McCann Worldgroup



CONSULTORÍA

EY



QUÍMICA Y FARMACÉUTICA

Pfizer



Par

PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

MEJOR EMPRESA por sector económico



PERÚ

MINERO Y ENERGÉTICO

Repsol Comercial



PRODUCTOS ALIMENTICIOS
Y BEBIDAS

Nestlé



SERVICIOS FINANCIEROS

CrediScotia Financiera



SERVICIO LEGALES

Estudio Eche copar



COMERCIO

Supermercados Peruanos S.A.



EDUCACIÓN

Universidad Tecnológica del Perú



SERVICIOS A LAS EMPRESAS

Konecta



CONSULTORÍA

ManpowerGroup





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

EMPRESA CON MÁS MUJERES

en el máximo
órgano de decisión



LATINOAMÉRICA

Nielsen (MEX)



Nielsen

MÉXICO



COLOMBIA

Pfizer



Estée Lauder Companies

PERÚ





PREMIACIÓN
RANKING PAR
LATAM 2020

Distinción especial
**MEJOR PRÁCTICA
LABORAL**



Movistar Colombia



Telefónica México



Herbalife Perú



Distinción especial
**MEJOR PIEZA DE
COMUNICACIÓN**



Bancamía



AT&T México











Unilever Perú



MEJOR GESTIÓN
de la crisis COVID 19
con enfoque de género

ORGANIZACIONES PRIVADAS

 Corporación Parque Explora

 Corporación Parque Explora

 Takeda

 Caja Cencosud Scotiabank


PYMES

 Cidenet

 Innova Funding SAC


ENTIDADES PÚBLICAS

 Departamento Administrativo
de la Defensoría del Espacio Público

 Ministerio del Interior


TOP 3 PYMES

COLOMBIA



1° Alegría Comunicaciones



2° Logística Laboral S.A.S



3° Kinnesis Solutions S.A.S



PERÚ

1° Innova Funding SAC



2° Bigmond Search



3° Aspagro



TOP 5 sector público



COLOMBIA

1° Secretaría Distrital de Hacienda



2° Ecopetrol



3° Secretaría de Educación del Distrito



4° Secretaria General de la Alcaldía Mayor
de Bogotá D.C.



5° Departamento Administrativo de
la Defensoría del Espacio Público



PERÚ

1° Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la
Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)



2° Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA)



3° Servicio Nacional de Capacitación para la industria
de la Construcción (SENCICO)



4° Ministerio del Ambiente



5° Ministerio de Relaciones Exteriores



Bibliografía

CEPAL & OIT. (2019, Octubre). Evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, (21).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) "Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación", Informe Especial COVID-19 Nro. 4.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). *Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo*. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.

Deloitte. (2020, Marzo). *Estudio de Mujeres Ejecutivas 2020*.

Eagly, A. H., & Carly, L. L. (2007, Septiembre). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*.

Elting, L. (2018, Diciembre 14). Quotas and the Lie of Meritocracy. *Forbes*.

Ely, R. J., & Padavic, I. (2020, Marzo). What's Really Holding Women Back? *Harvard Business Review*.

Grant Thornton (2020, Marzo 6). Mujeres directivas 2020.

Guynn, J. (2019, Diciembre 30). #MeToo for the boardroom: California gender diversity law could lead to more women quotas nationally. *USA Today*.

Mckinsey. (2017). *Women Matter. Ten years of insights into gender diversity*.

Mckinsey. (2020). *Women in the Workplace 2020*.

OIT. (2017, Mayo). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe (Primera edición).

OIT (2020, Septiembre) "Nota técnica "Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19. Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe", OIT.

Salyer, K. (2019, Diciembre 13). Lanzamiento del Informe Global de Brecha de Género 2020. *Foro Económico Mundial*.