



Embajada Británica
Caracas



GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS

AUTORAS:

INVESTIGADORAS PRINCIPALES:
ROSA AMELIA GONZÁLEZ
ALESIA RODRIGUEZ PARDO

INVESTIGADORA ASOCIADA:
SUSANA REINA

Elaborada en el marco del proyecto "Desarrollo de la capacidad del sector privado venezolano para promover la igualdad de género a través de políticas corporativas y el empoderamiento de las mujeres".
Caracas, 2019

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Contenido

Presentación	2
Introducción	4
1. Clasificación de las prácticas y otros aspectos metodológicos	6
2. Tipos de prácticas para Incorporar la Igualdad de Género en las Empresas y casos referenciados	8
2.1. Acceso al empleo / reclutamiento	8
2.2. Promoción y desarrollo de carrera	10
2.3. Formación	15
2.4. Evaluación de desempeño y compensación	17
2.5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	19
2.6. Sensibilización, comunicación y divulgación de temas de género	24
2.7. Acoso / hostigamiento sexual	26
2.8. Institucionalidad para la igualdad	28
2.9. Participación en Redes, Organizaciones y Certificaciones nacionales o mundiales de liderazgo femenino empresarial.....	29
3. Recopilación de prácticas empresariales en igualdad de género	34
4. Prácticas de igualdad de género y su relación con el desempeño y posicionamiento de las empresas que las aplican.....	72
5. Algunos casos de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial enfocada en género.....	78
6. Reflexiones y perspectivas en torno a las prácticas corporativas género sensitivas	91
7. Algunas prácticas cada vez más frecuentes en el mundo en cuanto a la igualdad de género empresarial	94
8. Anexos	96
9. Bibliografía, Fuentes y Referencias	102



■ Presentación

La presente guía recoge información proveniente de fuentes secundarias sobre prácticas recientes del ámbito empresarial privado, orientadas a promover organizaciones más sensibilizadas e igualitarias en términos de género. Las referencias recopiladas incluyen: el nombre de la empresa, el sector de actividad económica o industria donde se desempeña, una muy breve descripción del alcance de la(s) práctica(s) principales, su ámbito de aplicación (nacional o transnacional) y en algunos casos, cuando la empresa divulga la información, se incluye también el porcentaje de participación femenina en distintos niveles de la organización.

Es importante aclarar que solamente se incluyeron experiencias del mundo occidental, debido a las grandes diferencias culturales que existen con Asia y África. La selección de las prácticas no es necesariamente exhaustiva, en el sentido de que puede haber otros ejemplos relevantes que no están incluidos en el documento. Se evita utilizar el calificativo de “buenas” prácticas, puesto que las fuentes consultadas no incluyen una evaluación de sus resultados. También se advierte la necesidad de tener cautela en cuanto al grado de replicabilidad de las prácticas, tomando en cuenta las especificidades del contexto o realidad en que se aplican.

Dicho lo anterior, vale señalar que se trata de experiencias más o menos reconocidas, implementadas por compañías que gozan de prestigio por su desempeño las áreas de negocios. Sin embargo, no se pretende presentarlas como referencias objetivo (*benchmarking*) para otras empresas menos avanzadas; la expectativa es que este trabajo y los ejemplos que en él se incluyen no sólo motiven la reflexión y la acción de quienes ya se han comprometido con una mayor igualdad entre mujeres y hombres, sino que impulsen a muchas más empresas, incluyendo a las PYMES, a sumarse a esta causa.

Además de la breve introducción que sigue a esta presentación, esta guía consta de 7 secciones:

Los aspectos metodológicos y la clasificación de las prácticas recopiladas en esta guía, organizadas en nueve bloques de prácticas según el aspecto específico que abordan, se presentan en la **Sección 1**.

En la **Sección 2**, se describen los tipos de prácticas utilizados para incorporar la Igualdad de Género en las empresas y las referencias de compañías que aplican dichas prácticas, para luego en la **Sección 3** presentar la recopilación de prácticas empresariales en igualdad de género clasificándolas por sectores de actividad o industria.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Con el objetivo de proporcionar más información sobre la tesis que sostiene que existe una relación positiva entre la promoción de la igualdad de género en el ámbito empresarial y el desempeño económico de las compañías, en la **Sección 4** se incluyen algunos ordenamientos por desempeño (*rankings*) de empresas a nivel mundial, principalmente según sus resultados económicos, y en algunos casos también por el tamaño de activos, posición de liderazgo en su industria, e incluso según indicadores de receptividad del público. La idea es chequear si las empresas que promueven internamente la igualdad de género están entre las firmas líderes por su desempeño empresarial. Este ejercicio no prueba empíricamente la existencia de una correlación entre ambos aspectos, pero sí deja claro que las empresas más exitosas en términos de su desempeño tienen un compromiso explícito con la igualdad de género, que se pone de manifiesto en las políticas y prácticas que implementan.

Aunque el foco de este estudio se encuentra en la promoción de la igualdad de género hacia el interior de la empresa, con relación a sus trabajadoras y trabajadores, en la **Sección 5** se incluyen algunas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dirigidas a estimular y promover el empoderamiento femenino. La razón de ello es la tesis que sostiene que las acciones de una empresa hacia los beneficiarios de sus programas de RSE también tienen un impacto hacia lo interno, al influir en la cultura organizacional así como en las percepciones y conductas del personal frente a ciertas realidades.

Finalmente en las **Secciones 6 y 7** se comparten algunas reflexiones y perspectivas en torno a las prácticas corporativas género sensitivas, así como las prácticas observadas cada vez con más frecuencia en el mundo—las cuales podrían estar tomando en el corto y mediano plazo mayor impulso y alcance.



■ Introducción

No resulta exagerado considerar que uno de los cambios más profundos de la humanidad reciente está relacionado con la resignificación y la revaloración constante del rol de la mujer y del liderazgo femenino en la sociedad, así como la reorganización de nuestra cultura en torno a estos cambios. Las conversaciones, sus fundamentos explicativos, los procesos productivos y sus productos, los mecanismos de socialización, las familias y la vida en parejas, son algunos de los aspectos de la cultura humana que están siendo trastocados a partir de los cambios de estos roles y las creencias asociadas a ellos. No se trata de un cambio justificable simplemente por el hecho de que mujeres y niñas sean la mitad de la humanidad; su trascendencia se explica mejor si entendemos que afecta a todas las personas y no cabe limitar su discusión y seguimiento al ámbito de “la mujer”.

Las mismas Naciones Unidas, después de años de promover los proyectos e iniciativas orientadas a mujeres e impulsar y fortalecer a las organizaciones gubernamentales y privadas que desarrollaban proyectos para mujeres, han concluido que “sectorizar” la problemática y limitar su accionar al “mundo de las mujeres” sigue siendo importante y necesario, pero no suficiente. La “transversalización del género” (*gender mainstreaming*) es la respuesta que, desde la Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en Beijing en 1995, busca afianzar el esfuerzo sistemático global por avanzar hacia la igualdad de género desde una perspectiva que involucre a todas las personas y organizaciones, asumiendo que los elementos que sustentan la discriminación de género no pueden ser objeto de interés solo para institutos y organizaciones de la mujer y no pueden ser corregidos sin enfoques sistémicos de organización e interacción.

La participación de las empresas privadas en esta evolución es fácil de precisar. A las empresas se les acusa de ser referencia constante de la discriminación machista, porque durante muchos años, desde los orígenes de la Revolución Industrial, las referencias culturales sobre el desempeño empresarial privado estuvieron cargadas de patrones machistas y patriarcales. Las mujeres eran operarias subpagadas y sobreexplotadas. También eran asistentes, secretarías y similares; rara vez líderes que competían con los hombres, ya que la simple idea de competencia desde la mujer estaba mal vista. Estos modelos aún impregnan buena parte de la faena empresarial en la mayor parte del mundo, especialmente en los países menos avanzados en términos de desarrollo. También el mundo empresarial se ha visto inevitablemente estigmatizado por algunas prácticas, tales como la publicidad de imágenes en las que la mujer se reduce a ciertos estereotipos (objeto sexual, ama de casa).

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Más allá de la estigmatización y del deseo de las corporaciones modernas por superarla, lo cierto es que las prácticas empresariales privadas todavía están rodeadas de múltiples relaciones de poder y mecanismos de comunicación e interacción claramente diferenciados en términos de género. Sin embargo, si se mira en perspectiva, probablemente muy pocos otros sectores en la sociedad han venido reafirmando su propia transformación cultural en este ámbito como las empresas privadas y muy pocos como ellas se someten de manera tan constante y abierta al escrutinio colectivo. La empleabilidad es un primer elemento de esta transformación. La mejora de las condiciones y puestos a los que la mujer accede han mejorado, en buena medida gracias al acceso masificado de las niñas a la educación y el incremento constante de la participación en la universidad. La profesionalización de la mujer, producto tanto de las políticas públicas como de las ambiciones personales, ha contribuido también a que muchos espacios de interacción y desarrollo dentro de las organizaciones más o menos vedados a las mujeres fueran permeando en términos de acceso. Por último, de manera más lenta, pero también constante, comenzaron a surgir más y más perfiles de liderazgo, gerencia y dirección protagonizados por mujeres.

La recopilación que se hace en esta guía destaca que las grandes empresas ya se organizan para actuar; no se trata de innovaciones aisladas, hay protocolos que se generalizan, sistematizan y mejoran. Hay competencia con respecto a los avances. Cada vez resulta más obvio a las grandes empresas que sus fallas en estas áreas de desempeño las limitan para presentarse frente a ciertos clientes y mercados y que, por el contrario, los avances en sus políticas y resultados para promover la igualdad de género, facilitan el acceso a innovaciones y cuotas de productividad y competitividad que, de otro modo, serían más difíciles.

Otra observación que se desprende del conjunto de prácticas incluidas en esta guía es que buena parte de esas empresas grandes están localizadas en países desarrollados. Los ejemplos de América Latina tienen dos cosas en común: son implementados por una empresa transnacional, porque forman parte de las políticas o lineamientos de la casa matriz; o son empresas nacionales que deben competir en sus mercados de referencia con firmas internacionales.

La recopilación también pone en evidencia la ausencia de empresas medianas y pequeñas. Ello pudiera indicar una de dos cosas: que las empresas de menor tamaño no han avanzado en sus políticas y resultados de igualdad de género al mismo ritmo de las empresas grandes; o que si lo han hecho, pero sus prácticas no tienen la misma visibilidad que aquellas que implementan las empresas de mayor tamaño. Sea cual fuere la explicación, existe aquí un amplio espacio de trabajo para sensibilizar e impulsar a las PYME a sumarse al movimiento en favor de la igualdad de género o para encontrar la forma de hacer más visibles sus prácticas en esta materia.



1. Clasificación de las prácticas y otros aspectos metodológicos

Este informe reúne algo más de un centenar de prácticas empresariales vinculadas a 89 empresas de varias industrias, sectores y países, de las cuales se documentan los casos de 65 empresas en prácticas de igualdad de género hacia lo interno, así como casos de éstas u otras empresas en iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con enfoque de género. Se trata de prácticas que han sido objeto de difusión a través de los canales propios de la empresa, o de terceros (medios de comunicación, organizaciones multilaterales, gremios empresariales, consultoras y auditoras, entre otras). Sin embargo, esta guía contiene información sucinta sobre la práctica, que no se extiende a los antecedentes o situación de la empresa que la emprende. Se trata de una guía y si al revisarlo, alguna persona quisiera conocer con más detalle la práctica o la empresa que la lleva adelante, deberá investigar en profundidad por sus propios medios.

La incorporación de una práctica a esta recopilación obedece a ciertas premisas relacionadas con la investigación:

- **Todas las prácticas seleccionadas suponen un ejercicio voluntario, diseñado intencional y planificadamente por la empresa (individualmente o en alianza con otras organizaciones)** y no son la respuesta necesariamente a una regulación gubernamental que las haga de obligatorio cumplimiento. De hecho, en la mayor parte de los casos, presentan innovaciones que van más allá del diseño de políticas públicas que regula el funcionamiento de las empresas en los países en los que se aplica.
- **Cada práctica seleccionada expone un ejercicio que promueve la inclusión y el desarrollo de la mujer en el desenvolvimiento de la empresa, su cadena de valor y su entorno**, incluso en los casos en los que la práctica está dirigida a hombres (como ocurre en los casos en los que se entrena a hombres para modificar aspectos relacionados con el uso de lenguajes y prácticas sexistas en la empresa).
- **Cada práctica seleccionada ha trascendido una etapa de “proyecto piloto” y ha logrado alguna forma de generalización hacia un espacio más amplio de aplicación**, regularmente las áreas funcionales de esa empresa en un país.
- **Cada práctica seleccionada (salvo excepciones) implica cambios transversales en la manera de concebir procesos y en la manera de estimular la carrera profesional y el liderazgo efectivo de las mujeres**. Por lo tanto, son indicios de una transformación cultural interna.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



La representación general de prácticas dentro de la recopilación no plantea ninguna forma de “ponderación” o priorización en función de su importancia o del peso que tiene en el mundo empresarial o en su industria o en el desempeño de la misma empresa que la genera. En todo caso, las prácticas han sido buscadas y seleccionadas a partir de referencias previas identificadas en literatura técnica de gestión para tratar el tema, sus problemas y sus alternativas de abordaje reciente.

Por no suponer ninguna forma de ponderación, es posible que muchas otras empresas estén haciendo cosas muy importantes e interesantes similares a las identificadas en esta recopilación y su no inclusión no supone ningún ejercicio previo de evaluación. Las que se incluyeron lo están por ejemplificar una cierta práctica que pudiera servir de referencia y las que no se incluyeron pudieran tener iguales o mejores prácticas que destacar.

Las prácticas recopiladas en esta guía están organizadas en nueve bloques, según el aspecto específico que abordan:

1. Acceso al empleo / reclutamiento
2. Promoción y desarrollo de carrera
3. Formación
4. Evaluación de desempeño y compensación
5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal
6. Sensibilización, comunicación y divulgación de temas de género
7. Acoso / hostigamiento sexual
8. Institucionalidad para la igualdad
9. Participación en Redes y Organizaciones nacionales o mundiales de liderazgo femenino empresarial



■ 2. Tipos de prácticas para Incorporar la Igualdad de Género en las Empresas y casos referenciados

A continuación se explica a qué obedece o qué situación trata de corregir cada tipo de prácticas, así como las acciones que puede acometer una empresa en el marco de cada uno. Al final de la explicación, se incluyen uno o varios ejemplos, además de a manera referencial una lista de algunas empresas que llevan a cabo iniciativas del tipo en cuestión; así el lector puede ir a la Sección 3 y buscar específicamente la descripción de la práctica que más le interese, así como encontrar en la Sección 3 en más detalle por sectores y empresas lo que hacen los casos incluidos y dentro del alcance de este estudio.

2.1. Acceso al empleo / reclutamiento



Históricamente las mujeres han tenido más dificultades de acceso al empleo que los hombres, tal y como se pone de manifiesto en sus mayores índices de desempleo. A esta situación se suma una segmentación del mercado de trabajo, en la medida que las mujeres tienen más acceso a determinados sectores y puestos, frecuentemente menos demandantes en términos de las clasificaciones profesionales, menos valorados socialmente y peor remunerados.

El reclutamiento es la fase inicial de la gestión del talento humano que puede promover un mayor equilibrio en la presencia de mujeres y hombres en las áreas o puestos donde existe una sub-representación de alguno de los dos sexos.

El proceso de reclutamiento es visto como la mejor posibilidad para alcanzar la igualdad de oportunidades en una empresa, tanto en género como en otros casos de diversidad, generando al mismo tiempo una imagen positiva hacia los consumidores, proveedores y el entorno.

Incluir la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo y reclutamiento significa emprender acciones a diferentes niveles:

- **En la descripción de los puestos de trabajo:** identificando los puestos de trabajo con un lenguaje neutro; estableciendo criterios objetivos como conocimientos técnicos, funciones y responsabilidades; definiendo requisitos que no tengan que ver con características como el sexo, la edad, la situación familiar o la fuerza física.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- **En la publicación de los anuncios:** utilizando un lenguaje neutro y enumerando solamente los requisitos esenciales. Idealmente se puede especificar que la empresa está comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- **En los canales de reclutamiento:** garantizando que la información del puesto vacante es accesible tanto a las mujeres como a los hombres de la empresa, si la búsqueda es interna, o de fuera, si la búsqueda es externa.
- **En la valoración de las solicitudes:** basada en los criterios objetivos previamente definidos en la descripción del puesto de trabajo. Estos aspectos tienen que estar recogidos en los CV y otros documentos que se soliciten. Las candidaturas no deben separarse por sexo para evitar su vinculación con situaciones preconcebidas respecto a la disponibilidad horaria y para viajar, absentismo, etc.
- **En las entrevistas y otras pruebas de selección:** garantizando la imparcialidad del proceso en cuanto al sexo; centrándose en los requerimientos, la capacidad y las competencias para el puesto y no planteando cuestiones como el estado civil, maternidad, etc.
- **En la selección de la persona:** realizando una valoración objetiva de las personas interesadas para el puesto de trabajo con base en la experiencia, formación, capacidades y habilidades, sin tener en cuenta el sexo de la persona. La selección de la persona candidata tiene que ser transparente y estar basada en criterios demostrables de modo que no haya lugar a ambigüedades.

Se puede ir más allá garantizando o procurando que dentro de las candidaturas a presentar al responsable de la decisión haya siempre como mínimo una mujer o un hombre, dependiendo de cuál sea el sexo que esté sub-representado en la empresa. También, formando a los gerentes medios en igualdad de oportunidades, ya que ellas y ellos son las personas que deciden qué aspirante se incorpora a la empresa.

Una mención especial merece el caso de las posiciones directivas y cargos gerenciales de alta responsabilidad, puesto que en ellos suele acrecentarse la disparidad entre mujeres y hombres. Las empresas pueden fijarse como objetivo alcanzar mayor presencia, incluso con proporciones paritarias, de mujeres en estas posiciones y cargos.

Ejemplo:

Reale Seguros

La persona responsable de selección garantiza que si el perfil adecuado y la representación de ambos sexos no se encuentran en las fuentes de reclutamiento externo habitualmente utilizadas, se busca en otras, como webs de empleo específicas, hasta conseguirlos.

Se da preferencia a la contratación de candidaturas del sexo menos representado, en igualdad de competencias y condiciones.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



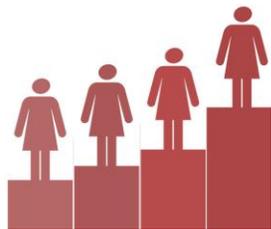
Explicitan el compromiso de Reale con la igualdad de oportunidades en las fuentes de reclutamiento externo.

Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Proceso de Selección y Empleabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Metlife • Alcampo • Nielsen • Coca Cola • Renault • Microsoft • Vodafone • CapGemini Consultores • Leaders Trust Alto Partner
Curriculum Anónimo		<ul style="list-style-type: none"> • IKEA

2.2. Promoción y desarrollo de carrera

La promoción es un proceso interno de las empresas que consiste en seleccionar y motivar a una trabajadora o un trabajador para ocupar un puesto de superior categoría al que venía desempeñando, con una mejora de las condiciones de trabajo. La promoción puede ser por libre designación, o estar sujeta a un proceso de desarrollo de carrera o a la evaluación del desempeño.



El desarrollo de carrera es una política mediante la cual las empresas gestionan los procesos de promoción y ascenso. Se selecciona entre la plantilla a las personas con posibilidades de crecimiento profesional para formar parte de un plan específico de formación para tal fin.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



La promoción es una de las prácticas en la gestión de los recursos humanos de las empresas que más desequilibrios presenta respecto a la participación de las mujeres y de los hombres. En general, las trabajadoras ascienden menos o más lento que los hombres, pese a que puedan contar con niveles de calificación iguales o superiores. Su acceso a puestos de responsabilidad es más limitado; de hecho, a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye la presencia de las mujeres, dando lugar a lo que se denomina la “segregación vertical”.

Las barreras invisibles que encuentran las mujeres para ascender se conocen como el “techo de cristal”. Tales barreras están relacionadas con estereotipos de género, que conducen a que no se valoren de igual manera el trabajo que realizan, las capacidades y las cualidades personales para el desempeño de puestos de responsabilidad respecto a los hombres. También forman parte de las barreras los prejuicios sobre la disponibilidad de las trabajadoras, por considerar que son quienes tienen mayores dificultades para conciliar la vida familiar y laboral.

Incluir la igualdad de oportunidades en la promoción y desarrollo de carrera significa emprender acciones a diferentes niveles:

- **En las promociones de libre designación:** por ejemplo, dando prioridad de manera temporal a las mujeres para puestos de responsabilidad hasta conseguir un equilibrio en los niveles directivo y gerencial de la empresa.
- **En la descripción de los criterios de los puestos de trabajo:** utilizando un lenguaje incluyente, que motive a presentarse para la promoción tanto a las mujeres como a los hombres (además de lo planteado en el punto anterior).
- **En el planteamiento de la selección de los equipos para ascender:** difundiendo la información entre todas las personas implicadas con claridad y transparencia, a través de canales formales que aseguren que llega a todas las trabajadoras y los trabajadores de interés. Adicionalmente, creando un banco de datos con las mujeres y los hombres con mayor potencial para ser promovidos, que recoja las aptitudes, habilidades y logros que permitan identificar los perfiles más adecuados de forma ágil, eficaz y justa.
- **En el enfoque de la formación** (ver punto 2.3.)
- **En el enfoque de los planes de carrera:** comunicando que la empresa está comprometida con el desarrollo de las carreras profesionales desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Ejemplo:

BBVA

Desarrollo de “Apúntate”, una herramienta corporativa para la publicación, inscripción y gestión del proceso de cobertura de puestos con candidaturas internas, independientemente de su procedencia, local o internacional, y nivel, ya que también se publican funciones directivas. Todo el personal puede acceder a esta herramienta a través de la Intranet.

El alcance de la publicación abarca todas las unidades, ya que la globalidad del Grupo conlleva que las oportunidades de desarrollo puedan producirse en cualquier punto de la organización.

El personal puede ver todos los puestos publicados con la descripción de las funciones a desempeñar, el área que publica la vacante y los requisitos para poder optar al puesto. Además, puede incorporar y ampliar toda la información que desee relacionada con su perfil profesional y así poder complementar la información sobre su idoneidad para el puesto solicitado.

Una vez que se cierra el plazo de inscripción para el puesto, el área de Talento y Cultura selecciona las candidaturas que considera que mejor se ajustan al perfil requerido para el puesto sin tener en cuenta el sexo y las presenta al área que gestiona la vacante. Así, una vez que el área selecciona una, se conoce el sexo del candidato o candidata.

La persona seleccionada podrá ser entrevistada por representantes de la unidad del puesto para verificar su idoneidad respecto de sus aptitudes técnicas para el desempeño del trabajo.

Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Cuotas de Participación de mujeres y/o metas referenciales de mayor participación de mujeres en cargos ejecutivos (No necesariamente cuotas)	<ul style="list-style-type: none">• Varían en cuanto a enfoque hacia:<ul style="list-style-type: none">- Toda la organización- Cargos Medios/Altos- Directivas- En Programas de Talento	<ul style="list-style-type: none">• Marriott• Alcampo• Coca Cola• General Motors• Kering Group

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Promociones Internas y Retenciones	<ul style="list-style-type: none"> Estos lineamientos o metas referenciales tienen implicaciones tanto en desarrollo y promoción de talento interno como en el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo GDF Suez.Engie CLH CapGemini Consultores KPMG Goldman Sachs Berkshire Hathaway Lloyd's of London Royal Bank of Canada BVBA AlCampo Nielsen Coca Cola Orange
Mentoría	<ul style="list-style-type: none"> El coaching como herramienta a través de la cual un profesional ayuda a alguna ejecutiva en proceso de formación o desarrollo dentro de la empresa a conseguir sus metas profesionales y/o personales. Las Mentorías tienen variantes en las distintas empresas documentadas: <ul style="list-style-type: none"> - Dada por altos ejecutivos hombres (para parear hombre-mujer) - Dada por altas ejecutivas mujeres (para parear mujer – mujer) - Haciendo pares de hombre mentor con mujer joven o de posición media en la organización y luego agrupándolos en sí en grupos de varios pares mentores-ejecutivas en 	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft IBM Alcampo Multinacional de Seguros Grupo GDZ Suez.Engie Lazo De Remaña & CMB Abogados

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
	<p>proceso de desarrollo para algunas sesiones conjuntas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentoría-cruzada por departamentos dentro de la organización para ampliar visión - Mentoría-cruzada con altos ejecutivos mujeres u hombres de otras compañías como mentores de mujeres en carrera profesional en la empresa. 	
Sombra	<p>El esquema de “sombra” o “<i>shadowing</i>” implica que la mujer ejecutiva en desarrollo profesional y ascenso se le asigna un período breve de tiempo con un experto o alto ejecutivo de la empresa para observar y seguirlo durante su trabajo diario. En esta técnica de aprendizaje por observación, la mujer que hace la sombra actúa como observador, lo que le permite tener una idea del trabajo que implican esos cargos de alto nivel, aspectos precisos del cargo particular (al que podrían estar considerando ascenderla) y también aprender de las habilidades y estilos diversos de liderazgo de altos ejecutivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • IBM • Microsoft
Patrocinio	<p>El “Patrocinante” (Sponsor) es un ejecutivo de alto nivel que se le asigna o lo escoge la ejecutiva en fase de desarrollo profesional para que más allá de orientarla, como haría un mentor, aboga por ella y le promueve la imagen y visibilidad profesional dentro y fuera de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mastercard
Inclusión de mujeres con discapacidad o en vulnerabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • SAGA Falabella



2.3. Formación



La formación se considera una práctica fundamental en la gestión de recursos humanos, además de un derecho de todas las personas trabajadoras. La formación permite a las personas adquirir nuevas competencias y conocimientos, así como adaptarse a los cambios tecnológicos, organizativos y sociales. También es un elemento clave en el desarrollo de la carrera profesional y la promoción del personal de una empresa.

En ocasiones la participación de las mujeres y de los hombres en los procesos de formación es desigual, tanto en el número y duración de las actividades, como en su contenido. Una de las razones de ese desequilibrio es el desfase entre los planes de formación y las necesidades e intereses profesionales de las mujeres, así como su situación familiar específica.

Incluir la igualdad de oportunidades en la formación significa emprender acciones a diferentes niveles:

- **En el enfoque de la formación:** vinculándola con el desarrollo de carrera y la promoción tanto de mujeres como hombres. Fomentando actividades dirigidas a las mujeres en habilidades de dirección, liderazgo, motivación y autoestima, técnicas de comunicación, etc. para reforzar su desempeño en puestos de responsabilidad.
- **En la detección de necesidades formativas:** estudiando por separado las necesidades presentes y futuras de mujeres y hombres, no sólo en el plano profesional sino personal y familiar, así como sus intereses específicos.
- **En la planificación de la formación:** ofreciendo contenidos formativos que tengan como objetivo eliminar la segregación ocupacional en especialidades, sectores o profesiones con alta representación de mujeres o de hombres.

Con relación a los horarios en los cuales se imparte la formación, considerando su realización dentro de la jornada laboral para ofrecer las mismas posibilidades de acceso a todas las personas de la plantilla, incluidas aquellas que tienen responsabilidades familiares. En caso de que la formación tuviese que realizarse fuera del horario laboral, concediendo ayudas económicas o facilitando algún servicio específico para el cuidado de personas dependientes durante el lapso en que se realiza la actividad.

- **En la difusión de las ofertas formativas:** incorporando un lenguaje neutro y eligiendo los canales de comunicación de tal forma que la información sobre las actividades llegue a todas las personas interesadas en la empresa.

Si se desea ir más allá, especificando las medidas que se tomarán para favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral cuando las actividades se realicen fuera del horario laboral.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- **En la evaluación de la formación:** verificando el número de mujeres y hombres participantes, que se han atendido las necesidades específicas de ambos géneros, que se ha tenido en cuenta la disponibilidad de las personas con responsabilidades familiares y que se han medido los niveles de satisfacción de unas y otros con la formación recibida.

Casos referenciados:

Estos programas de formación y apoyo tienen incidencia también en el proceso de desarrollo y promoción; en algunas ocasiones incorporan esquemas de mentoría y patrocinio.

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Programas Transversales de Liderazgo Femenino	<ul style="list-style-type: none"> • Con alcance a las diferentes áreas y niveles de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • KPMG • Microsoft • Santander • IKEA • Mutua Madrileña • Telefónica • Multinacional de Seguros
Programas Integrales con enfoque en niveles específicos	<p>Enfoque específico en algunos casos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres jóvenes • Mujeres cargos medios • Mujeres directivas 	<ul style="list-style-type: none"> • IBM • Santander • Telefónica • Mutua Madrileña
Programa con Foco específico en Mujeres Directivas	<p>Hacen especial énfasis en su estrategia y programas a enfoque a mujeres directivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Santander • Telefónica • Mutua Madrileña



2.4. Evaluación de desempeño y compensación



La evaluación del desempeño es el proceso a través del cual se mide el rendimiento global de una persona, su idoneidad y cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo que ocupa, así como su potencial de desarrollo en la empresa. Idealmente, la evaluación del desempeño debe apoyar las decisiones sobre promociones y compensaciones del personal.

Por su parte la compensación es la retribución al esfuerzo realizado por las personas, además de que puede formar parte de los incentivos al desempeño. Se ha documentado ampliamente la existencia de una brecha salarial entre mujeres y hombres; esto es, para puestos iguales, con los mismos perfiles, responsabilidades y resultados en la evaluación de desempeño, las mujeres reciben una compensación inferior a la de sus pares hombres. Esta brecha salarial de género es uno de los principales obstáculos para la igualdad de oportunidades.

Incluir la igualdad de oportunidades en la evaluación de desempeño y compensación significa emprender acciones a diferentes niveles:

- **En el enfoque de las evaluaciones del desempeño:** utilizando criterios de evaluación objetivos; evitando enfatizar rasgos culturalmente masculinos (agresividad, autoridad) o femeninos (obediencia, tolerancia); valorando cualidades profesionales que desarrollan las mujeres, tales como el trabajo en equipo, la capacidad de diálogo y comunicación, que pueden influir positivamente en el desarrollo del trabajo.
- **En el esquema de compensaciones:** realizando un análisis exhaustivo de las retribuciones de la plantilla diferenciadas por sexo; identificando las causas de las brechas salariales de género, en caso de que las hubiere, y tomando decisiones para cerrarlas.

Ejemplo:

Soemca Empleo, S. L.

Elaboración con carácter anual de un estudio de brecha salarial desagregado por sexo y comparativa interanual y medidas que se ponen en marcha en caso de desequilibrio retributivo entre mujeres y hombres.

Las acciones llevadas a cabo dentro de esta práctica son las siguientes:

- 1) Elaboración de un Excel anual comparando categorías y salarios desagregados por sexo
- 2) Informe diagnóstico de la situación

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- 3) Comparativa de los datos interanuales y estudio de la evolución
- 4) Formación y planes de carrera para los puestos de más responsabilidad
- 5) Estudio de brecha salarial de género

En 2015 Soemca participó en el estudio-análisis de la brecha salarial de género promovido por el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (España) a través de la Herramienta de Autodiagnóstico de Brecha Salarial de Género. Los resultados fueron muy satisfactorios, ya que la empresa presentaba únicamente una diferencia de 2,5% a favor de los hombres, muy por debajo de la media nacional de 23,93%.

Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Análisis Salariales y Brechas por género		<ul style="list-style-type: none"> • Diageo • JP Morgan Chase • IBM • Adecco • Mutua Madrileña
Compensación con Bono Especial a Directivos por ampliar participación femenina		<ul style="list-style-type: none"> • American Express • Accenture
Sistemas de medición y reportes de avance en igualdad de género		<ul style="list-style-type: none"> • Nestle • Adecco
Clústers para analizar Brechas Salariales	<p>En España se creó en 2019 el clúster ClosinGap, impulsado por la farmacéutica multinacional Merck, la cual ha aglutinado a casi una decena de grandes empresas españolas para analizar las distintas brechas de género que existen en la economía y en la sociedad con el objetivo de que se puedan combatir teniendo datos para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Merck • Mapfre • Vodafone • Repsol • Meliá



Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
	<p>medir y hacer seguimiento de indicadores.</p> <p>El objetivo es medir el costo de oportunidad que suponen las diferencias entre hombres y mujeres para cerrarlas, y con ello generar dicho conocimiento e impulsar buenas prácticas que ayuden a construir un futuro igualitario en el sector empresarial español.</p> <p>La farmacéutica Merck se encargará de analizar la brecha de género que existe en el ámbito de la salud; Mapfre estudiará la diferencia en las pensiones; Vodafone, la brecha digital; Repsol, en el ámbito de la conciliación y la corresponsabilidad; Mahou San Miguel y su subsidiaria, Solán de Cabras, en el ocio; Meliá International en el turismo, L'Oréal en el consumo y BMW en la movilidad. Lo harán en colaboración con Analistas Financieros Internacionales (AFI).</p> <p>El clúster ClosinGap está abierto a que empresas de otros sectores en España se unan para estudiar las desigualdades existentes en sus ámbitos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'Oreal • Mahou San Miguel • Solan de Cabras • BMW

2.5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal



El concepto de conciliación se relaciona con la posibilidad que tienen las mujeres y los hombres de equilibrar sus intereses, obligaciones y necesidades desde una visión integral de sus vidas y de su derecho a desarrollarse en los diferentes ámbitos: laboral, personal, familiar y social.

El origen de la estrategia de la conciliación se encuentra en el desajuste producido en la distribución de las tareas en el ámbito familiar y personal, como consecuencia de la incorporación progresiva de las mujeres al mercado de trabajo. En una porción importante del mercado laboral sigue predominando la plena disponibilidad, los horarios extensivos, y la no consideración de las necesidades personales y las obligaciones familiares. En materia social, existe un déficit de servicios

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



de apoyo para la atención y el cuidado de las personas dependientes, funciones desempeñadas tradicionalmente por las mujeres. En las relaciones entre las mujeres y los hombres, el avance en el reparto de responsabilidades domésticas y familiares es lento. Esta situación se traduce en una sobrecarga de trabajo para las mujeres que desarrollan su actividad en el mercado laboral sin abandonar sus responsabilidades familiares.

La conciliación de la vida familiar, laboral y personal es una herramienta básica de gestión de los recursos humanos, transversal al resto de los procesos anteriormente analizados: acceso al empleo / reclutamiento; promoción y desarrollo de carrera; formación; evaluación de desempeño y compensación.

Incluir la igualdad de oportunidades para favorecer la conciliación de la vida familiar, laboral y personal significa emprender acciones a diferentes niveles:

- **En las jornadas y tiempo de trabajo:** introduciendo medidas que fomenten la flexibilización en la distribución del tiempo de trabajo para adecuarlo a las necesidades familiares y personales de las personas. Se pueden introducir medidas relacionadas con la distribución de las horas de la jornada de trabajo: márgenes de entrada y salida, semana laboral comprimida, bancos del tiempo, jornada intensiva en meses clave, libre elección de turnos e intercambios. También se pueden introducir medidas que afectan el número de horas de trabajo: trabajo a tiempo parcial, jornada laboral reducida, trabajo compartido.
- **En el lugar de trabajo:** no requiriendo la presencia física permanente en los lugares ordinarios de trabajo. Esta medida implica permitir la autogestión del tiempo de trabajo y, por lo tanto, otorgar autonomía y libertad para el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo. Entre las modalidades más habituales se encuentran el trabajo a distancia, Tele-trabajo, el trabajo mixto (en el lugar de trabajo y a distancia) y las videoconferencias.
- **En los permisos y licencias:** ampliando o modificando ciertos permisos otorgados por la normativa laboral en función de las necesidades específicas, así como las licencias para el cuidado de familiares en situación de dependencia.
- **En los servicios para el cuidado de personas dependientes:** introduciendo medidas que faciliten el acceso a servicios para el cuidado de personas dependientes (menores, personas con discapacidad, personas enfermas, personas mayores), mediante información, financiamiento total o parcial del servicio o compensación económica.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Ejemplos:

IBM

Un grupo de apoyo revisa las políticas de conciliación trimestralmente.

NESTLÉ

Creación y difusión de un documento “Conciliación vida familiar y profesional” en el que se incluyen todas medidas que promueve la empresa; entre ellas:

- a. Semana comprimida (viernes 3:00 pm)
- b. Posibilidad de vacaciones fraccionadas
- c. Horario flexible para el personal técnico. Reducciones de jornadas adaptadas a cada persona

Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Empresa
Horarios Flexibles		<ul style="list-style-type: none">• Coca Cola• Apoco Group• AlCampo• Pfizer• Telefónica• Deloitte• Repsol• Nielsen• Microsoft• General Motors

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Temática	Observaciones Generales	Empresa
Reducción de horas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Horas días reducidas • Semana laboral comprimida 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapfre • Deloitte • Iberdrola • Microsoft
Horario Flexible en concepto “amplio” para todos los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar desde cualquier sitio a cualquier hora • Varía según naturaleza del cargo y responsabilidad laboral de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft
Jornadas de trabajo reducidas a víctimas de violencia de género		<ul style="list-style-type: none"> • Mapfre
Teletrabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado de la sede de esta (habitualmente su propio domicilio), por medio de un sistema de telecomunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coca Cola • Repsol • Microsoft
Flexibilidad en Vacaciones y uso de fines de semana largos	<ul style="list-style-type: none"> • Ligado horarios laborales reducidos y horarios flexibles pero establecidos más como una política específica de Fin de Semana Largo permitido más allá de fiestas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Coca Cola • Telefonica • Diageo • Microsoft
Medidas para equiparar mujeres y hombres en el cuidado de menores y del hogar		<ul style="list-style-type: none"> • IKEA • Alcampo • Iberdrola
Permisos y Ausencias Retribuidas a empleados para cuidado hijos y/o familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Baja remunerada de paternidad aunque la Ley no indique remuneración en esos casos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pfizer • WestPac Banking

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Temática	Observaciones Generales	Empresa
Permisos de Maternidad superiores a los establecidos por Ley		<ul style="list-style-type: none"> • Diageo • IKEA
Cobertura Temporal Interna del cargo ante permiso de maternidad	<ul style="list-style-type: none"> • El cargo es cubierto temporalmente por alguna empleado de la empresa • Cobertura del cargo puede ser presencial o virtual 	<ul style="list-style-type: none"> • Diageo
Permisos de Paternidad superiores a los estipulados por la Ley	<ul style="list-style-type: none"> • Superiores en días, llegando a casos de 5, 7 y 10 semanas • Pueden ser tomados al momento del nacimiento o durante el 1er año • Pueden ser o no ser remuneradas 	<ul style="list-style-type: none"> • IKEA • Mastercard • Johnson & Johnson • WestPac Banking
Permisos de Paternidad durante el 1er año de nacimiento		<ul style="list-style-type: none"> • Johnson & Johnson
Bancos de tiempo y apoyo en gestión del tiempo		<ul style="list-style-type: none"> • Repsol
Apoyo y asesoría durante baja maternal o paternal		<ul style="list-style-type: none"> • Pfizer • Deloitte • Nielsen
Planificación de reincorporación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto para mujeres y hombres que hayan tomado permisos maternales o paternales • Acompañamiento tras la baja maternal 	<ul style="list-style-type: none"> • Deloitte • Nielsen
Excedencias por cuidado de hijos y familiares		<ul style="list-style-type: none"> • Mapfre • AlCampo

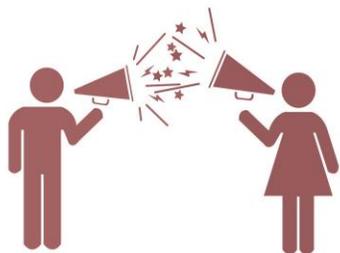


Temática	Observaciones Generales	Empresa
Eventos con Familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Para mayor integración y balance entre lo profesional y las familias 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoco Group
Buzón de consultas y sugerencias en igualdad y conciliación familiar con trabajo		<ul style="list-style-type: none"> • Mapfre
Ayudas económicas para conciliación familiar, personal y laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios gratuitos asistenciales • Ayudas específicas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pfizer
Apoyo específico en situaciones particulares a empleadas embarazadas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo económico • Apoyo en asesoría o acompañamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Pfizer

2.6. Sensibilización, comunicación y divulgación de temas de género

Sensibilizar al personal es una de las primeras acciones que se ponen en marcha cuando una empresa decide apostar por la igualdad de oportunidades, en tanto que comunicar las políticas de igualdad de la empresa es una medida eficaz para sensibilizar a la plantilla en esa materia.

Este objetivo se logra implementando acciones de distintos tipos:



- **Distribución de documentos corporativos** que señalen explícitamente que la igualdad entre mujeres y hombres es objetivo estratégico de la empresa.
- **Campañas corporativas de información y sensibilización** que promuevan la igualdad como valor de la empresa.
- **Información sobre las medidas o iniciativas que se están llevando a cabo**, así como sobre los resultados obtenidos, en los canales de difusión propios de la empresa: boletines internos, redes sociales, Intranet, correos electrónicos y carteleras.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- **Formalización de un órgano o espacio interno y específico** donde el personal de la empresa pueda asesorarse y/o informarse del alcance y posibilidades de beneficiarse de las medidas adoptadas.
- **Puesta en funcionamiento de un mecanismo de participación** que permita a la plantilla dar retroalimentación sobre los efectos reales de las medidas adoptadas.

Ejemplo:

ENSA

La dirección de la empresa, consciente de la excesiva masculinización y de la ausencia de herramientas formales para corregir esta situación, decidió poner en marcha un programa de sensibilización y comunicación con los siguientes objetivos:

- 1) Garantizar que la gestión de los equipos se lleva a cabo por personas formadas en los principios de igualdad de trato y de oportunidades y no discriminación
- 2) Sensibilizar a toda la plantilla, potenciando una actitud y un método de gestión que facilite el paso a una cultura de igualdad estable y fiable en el marco de relaciones laborales
- 3) Formar y sensibilizar a los responsables de selección de personal en materia de igualdad de oportunidades
- 4) Garantizar la realización de acciones formativas que faciliten el desarrollo de habilidades y competencias sin distinción de género

El programa va dirigido a todo el personal de la empresa, con énfasis especial foco en:

- Todas las nuevas incorporaciones para que conozcan de primera mano la cultura y política de la empresa en materia de igualdad
- Las personas responsables de selección de personal
- Las personas con responsabilidades en la dirección y gestión de equipos
- Los representantes legales del personal



Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Campañas de Sensibilización en Diversidad de Género	Internas y/o externas	<ul style="list-style-type: none"> • Nielsen • Microsoft • CapGemini Consultores • Marriott • Procter & Gamble • Altadis • Dia • Equion • CLH • ATPerson Formación y Empleo
Programa de sensibilización en “Igualdad de Oportunidades”	No necesariamente solo en enfoque de género	<ul style="list-style-type: none"> • Adecco • CDH

2.7. Acoso / hostigamiento sexual



El acoso y hostigamiento sexual son comportamientos que no se deben tolerar en los entornos laborales. Los protocolos de actuación que elaboran las empresas han demostrado ser eficaces para evitar que se produzcan estas agresiones, así como para garantizar la protección de las víctimas cuando ocurren.

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) los define como: “Comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre. Para que se trate de acoso sexual es necesaria la confluencia de ambos aspectos negativos: no deseado y ofensivo”

Estas conductas afectan la dignidad de mujeres y hombres, además de perjudicarles en diferentes aspectos. En lo

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



individual, pueden experimentar sensaciones de desagrado, humillación, irritabilidad, ansiedad, angustia, agresividad, depresión, insomnio, baja autoestima e inclusive, enfermedades psicosomáticas.

En el ámbito laboral los efectos pueden manifestarse en: incertidumbre, limitaciones en el desarrollo profesional, falta o pérdida de oportunidades laborales (como promoción, aumento salarial o capacitación), desinterés y disminución de la productividad y calidad de su desempeño, relaciones laborales conflictivas, aumento de los riesgos de trabajo e inclusive pueden conducir a la renuncia.

Ejemplo:

Citigroup

Tiene un Código de Conducta que incluye un protocolo ante el acoso sexual y la discriminación por género

Banorte – México

Sistema “Ethic Points” como plataforma a lo interno para reportar denuncias en temas éticos y de legalidad, tales como acoso sexual, entre otros.

Telefónica – Venezuela

Ambiente de trabajo libre de acoso: Proporcionan un ambiente de trabajo donde ningún tipo de acoso y/o conducta ofensiva y/o irrespetuosa es aceptado. Trabajan para garantizar un ambiente que respete la integridad física y moral de todas las personas, especialmente a las mujeres como grupo vulnerable, las diferencias individuales y la diversidad de los grupos sociales con igualdad, equidad y justicia.

Uso de lenguaje y comunicación no sexista o discriminatoria: Evitan comunicaciones internas o externas con referencias discriminatorias o expresiones de prejuicios.



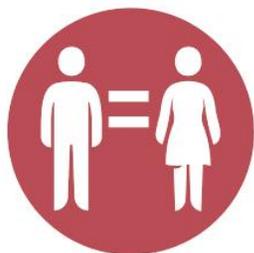
Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Ambiente Libre de Acoso		• Telefónica
Protocolos ante el acoso sexual y la discriminación por género		• Citibank
Protocolos ante violencia de género		• IKEA

2.8. Institucionalidad para la igualdad

Para favorecer que las decisiones tomadas y las medidas diseñadas obtengan resultados favorables, es imprescindible identificar los departamentos y/ o personas que van a asumir responsabilidades en la consecución de los objetivos de igualdad.

La asignación de responsabilidades pasa por:



- Formalizar la responsabilidad del área de recursos humanos para la coordinación y desarrollo de las estrategias.
- Comprometer a los cuadros intermedios con la implementación de las medidas.
- Implicar a la representación sindical del personal en las estrategias de difusión y promoción de las medidas adoptadas.
- Las empresas que desean ir más allá en su compromiso con la igualdad de género pueden crear comités o posiciones dentro de la empresa que asuman la conducción de la estrategia de la organización en esta materia



Ejemplos:

Santander Central

Crean una figura clave para el desarrollo de la igualdad de oportunidades en la empresa

Hispano

“Defensora de la Igualdad” con las funciones de asesorar en casos de posibles situaciones de discriminación y canalizar adecuadamente los posibles casos de acoso sexual.

Putzmeister Ibérica

“Coordinador(a) de Igualdad” con las funciones de recoger las opiniones y quejas de la plantilla acerca de situaciones de acoso moral o sexual, y corregir conductas discriminatorias, para lo que se establece un sistema de tutorías personalizado.

2.9. Participación en Redes, Organizaciones y Certificaciones a nivel nacional y/o mundial de Liderazgo Femenino empresarial



Hay una creciente tendencia entre las empresas, tanto con presencia mundial como nacional, de ser miembros fundadores o participar activamente en diversas Redes u Organizaciones formales que promueven el liderazgo femenino empresarial. Estas redes, organizaciones o grupos formalizados facilitan el intercambio de mejores prácticas, investigación, formación, acompañamiento y patrocinios cruzados entre las empresas afiliadas –que inclusive pueden formar parte de distintos sectores. También promueven políticas internas y políticas públicas que puedan conducir a una mayor participación de mujeres en cargos de gerencia media y alta. Varias de las empresas cuyas prácticas de igualdad de género se comparten en esta guía forman parte de este tipo de redes y organizaciones.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Ejemplos:

The Mentoring Foundation (Fundación de Mentoría)

Es un grupo formado por el Financial Times Stock Exchange – 100 Companies (FTSE-100) que busca promover la mentoría cruzada entre empresas afiliadas para el desarrollo y promoción del liderazgo femenino empresarial en cargos medios, altos y Juntas Directivas. Entre las empresas que participan en esta Fundación están:

- **Miembros Fundadores o Patronos Fundadores:** *PWC (Price Waterhouse Coopers), HSBC, Barclays Bank, Bank of England, Unilever, Lloyd's Banking Group, Royal Bank of Scotland, McKinsey & Co*
- **Patronos:** *British Petroleum (BP), KPMG, Banco Santander, Deloitte*

30% Club

Es una organización a nivel mundial con foco en la promoción de mujeres en los cargos de miembros de Directorio de empresas a nivel internacional y Mentoría Cruzada entre empresas, bajo el lema de crecimiento a través de la diversidad (Growth Through Diversity). En el 2010 comenzó en el Reino Unido con una campaña para expandir la participación del liderazgo femenino a diversos niveles de las organizaciones y empresas, con énfasis en sus Directorios. Estimulan y apoyan a los Presidentes de las Juntas Directivas de las empresas afiliadas al Club a incorporar más mujeres en sus Directorios. El Club provee información y análisis a las empresas afiliadas para incrementar la diversidad de su fuerza laboral y participación femenina. Ya está expandida con Capítulos en 12 países, incluyendo un país en Latinoamérica: Australia, Brasil, Canada, Africa del Este, Hong Kong, Irlanda, Italia, Japón, Malaysia, Sur Africa, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos.

Entre las distintas empresas que participan están: *Bloomberg, Macy's, Berkshire Hathaway, Deloitte, Mc Kinsey, EY, Cisco, InterContinental Hotels Group, Rolls Royce, HSBC, Barclays Bank, Royal Bank of Scotland, Lloyd's of London, Diageo, Unilever, PWC, KPMG, Santander, Goldman Sachs, Nestle, Xerox, Pernord Ricard,* entre muchos otros más.

NEW (Network of Executive Women)

Es una asociación basada en una red con foco a los sectores de venta al detal (*retail*), consumo masivo, servicios financieros y tecnología. Su objetivo es impulsar la igualdad de género y transformar el lugar de trabajo de dichos sectores. **Entre sus miembros**

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



principales están: *Accenture, Coca-Cola, Deloitte, Nestle, Pepsico, Procter & Gamble, Visa, Walmart, American Express, Kelloggs, Johnson & Johnson, Danone, L’Oreal, Pfizer, Earnst & Young, Amazon, IKEA, Kraft-Heinz.*

International Women’s Forum (IWF)

Es una asociación en la que participan empresas “solo por invitación”; en 2018 lo formaban parte de ella más de 7.000 mujeres de alto nivel ejecutivo de empresas en 33 países y 6 continentes. El objetivo de IWF es promover el avance ejecutivo de las mujeres en altos cargos y apoyar el liderazgo femenino con foros, redes de contacto, mentoría, estudios, entre otras actividades. **Entre las empresas que son miembros del IWF, están:** *Walmart, Caixa Bank, IBM, Royal Bank of Canada, KPMG y varias empresas del Fortune 500.*

Women Corporate Director (WCD)

Comprende una plataforma de mujeres líderes empresariales y de negocio en el mundo. Al 2018 cuenta con varios capítulos en 80 países del mundo. Todas sus asociadas son miembros de las Juntas Directivas de las empresas afiliadas, empresas de alcance global en 6 diferentes continentes. Incluye Presidentas Ejecutivas (CEO), Presidentas de Juntas Directivas, Directoras Principales y Directoras de Divisiones de las empresas incluidas en diversos índices bursátiles, tales como Standard & Poors, Nikkei, FTSE 250, DAX, entre otros. **Entre las empresas patrocinantes están:** *KPMG y Marriott, y entre las empresas miembros participan Colgate-Palmolive, Berkshire Hathaway, Microsoft, Barclays Bank, entre otras.*

Sello de Igualdad de Género para empresas públicas y privadas (SIG) con apoyo del PNUD

Liderado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Sello de Igualdad de Género para empresas públicas y privadas (SIG) es un esfuerzo colectivo que involucra a gobiernos nacionales, sector privado y sociedad civil, para establecer y alcanzar estándares que empoderan a las mujeres. Las empresas participantes que completan con éxito el Programa de Certificación, reciben el Sello de Igualdad de Género - símbolo que reconoce la igualdad de género en el lugar de trabajo.

Con la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Programa de Certificación del Sello de Igualdad de Género es una herramienta concreta para que los sectores público y privado se unan en pro de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mediante la reducción de las brechas de género y la promoción tanto de la igualdad en el lugar de trabajo como del empoderamiento económico de las mujeres.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Las empresas interesadas en participar en el Programa de Certificación del Sello de Igualdad de Género deben seguir diez pasos, desde el compromiso hasta la concreción del programa. El PNUD ofrece acompañamiento y guías para las compañías en cada uno de los siguientes pasos:

- Paso 1* Verificar el compromiso
- Paso 2* Crear un Comité de Igualdad de Género
- Paso 3* Capacitar la Alta Dirección para que estén familiarizados con los principios del Programa de Certificación
- Paso 4* Llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional de Género
- Paso 5* Preparar la Política de Igualdad de Género
- Paso 6* Aplicar el Plan de Acción de Género
- Paso 7* Realizar la Auditoría Interna
- Paso 8* Realizar la Auditoría externa
- Paso 9* Recibir el Sello de Igualdad de Género: Reconocimiento Oficial
- Paso 10* Llevar a cabo acciones de mejora y seguimiento de las auditorías

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Casos referenciados:

Temática	Observaciones Generales	Casos de Empresas
Alianzas y/o Acuerdos con Organizaciones Mundiales de Liderazgo Femenino y/o Organizaciones Públicas de la Mujer		<ul style="list-style-type: none"> • KPMG
Redes/Grupos o Comunidades de Mujeres en la empresa	Dentro de la empresa, por áreas o entre empresas, entre empresas en países con operaciones o entre empresas distintas entre países. Para compartir experiencias, visibilidad mujeres y apoyo. Para algunas de éstas Redes o Grupos ver los ejemplos en el Bloque 9 de Tipos de Prácticas en este informe.	<ul style="list-style-type: none"> • Coca Cola • Sodexo • IBM • Kelloggs • Telefónica • Santander • Microsoft • Grupo GDZ Suez.Engie • Deloitte • Pepsico • Procter & Gamble • Lloyd's of London • Barclays Bank • HSBC • KPMG • Johnson & Johnson • IKEA • American Express • Walmart • Caixa Bank • Marriott • Royal Bank of Canada



3. Recopilación de prácticas empresariales en igualdad de género

A continuación se presentan en forma esquemática, por sectores, las principales prácticas de las empresas documentadas (Ver Anexos 1 y 2); se incluye información relacionada con el compromiso de la organización, breve descripción y estatus de las prácticas en igualdad de género empresarial (qué se hace, nombre del/los proyectos, programas o iniciativas y, ocasionalmente, valoraciones o premiaciones otorgadas por terceros). Se espera que cada ficha de referencia sea suficientemente explícita para mostrar lo que se hace y evitar confusión con otras iniciativas o programas de la empresa. También se espera que sea lo suficientemente breve como para que una lectura general pueda hacerse rápida y eficientemente, de modo que el lector pueda decidir qué tipo de contenido le resulta más útil de interés para profundizar.

SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
BANK of AMERICA Financiero-Banco Trasnacional USA	<p>USA y Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: Al 2018, aproximadamente la participación de mujeres es del 50% a nivel total de fuerza laboral, 40% en la Gerencia Global y gerentes, y más de 30% en Junta Directiva. • Para la región de EMEA (Europa, Medio Oriente y Africa) tienen el objetivo de que para el 2021 el 28% de la Alta Gerencia sean mujeres. • En los objetivos de <u>contratación</u>, enfatizan el objetivo para el 2021 de ampliar contrataciones de mujeres recién graduadas de maestrías que se incorporan en las actividades en Europa, Medio Oriente y Africa (EMEA) y participen en el programa de formación del banco. A la fecha este indicador de mujeres en el programa del banco incrementó de 32% en 2013 a 42% al 2017 para ese bloque geográfico. • En desarrollo de personal femenino ofrecen planes de apoyo individualizados icnluyendo mentorías • En formación: <ul style="list-style-type: none"> - Programa del banco para todos sus empleados de Excelencia Gerencial – “Manager Excellence”, para conscientizar a través de talleres o módulos la importancia de la igualdad de género y el rol gerencial hacia el liderazgo femenino. - Programa de talento que regresa – “Returning Talent Programme” para fortalecer el proceso de reclutamiento, atracción de personal calificado, con importante participación de mujeres que regresan luego de tiempos prolongados sin trabajar. - Programa de avance de carrera interno, “Pathways to Profession” tiene por objeto identificar potenciales

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>candidatas a posiciones de Vice Presidencia, aumentar la retención de talento femenino, comprometer y acelerar el progreso profesional de esas mujeres dentro del banco. Al 2018, un tercio de las mujeres que han participado en el Programa han sido promovidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En conciliación laboral, personal y familiar, tienen políticas de apoyo a empleados madres, padres o responsables de cuidar parientes que les ofrece: <ul style="list-style-type: none"> - Permisos pagados o sin remuneración - Permisos de maternidad y paternidad compartidos - Talleres de apoyo y orientación a nuevos padres, donde refuerzan la importancia del rol de participación del hombre en el hogar y la crianza de los hijos. - Sala de Maternidad en la oficina de Londres, para madres embarazadas o que regresan de permiso de maternidad para descansar y/o gerenciar leche materna y su distribución. - Plan de apoyo financiero para costos de transporte a madres que están criando luego de permiso de maternidad, tanto para envío de leche materna al viajar de trabajo o regularmente a su casa en horarios laborales. • Ha recibido diversos reconocimientos globales por las actividades y resultados en la promoción de diversidad y liderazgo femenino, a lo interno y externo del banco. • Desde el 2016 están en el Bloomberg Gender Equality Index • Forman parte del “Women in Finance” capítulo en Reino Unido
BANKINTER Financiero - Banco Nacional España	<p>España</p> <p>Implementó un sistema que reconoce a sus mejores profesionales basado en meritocracia. El Programa no diferencia género, pero al estar basada en la meritocracia permite dar visibilidad a aquellas mujeres que demuestran excelencia en su trabajo.</p> <p>Comprende una herramienta que destaca a los mejores y, en ese sentido, apoya de manera eficaz la igualdad al poner de manifiesto que existe un colectivo de gran valía que no siempre tiene los canales necesarios para tener la visibilidad que le corresponde. Incorpora un reconocimiento no económico que tiene un gran valoración por parte de los empleados del banco.</p> <p>El proceso comienza pidiendo a los directivos del banco que elijan a una persona y a un equipo que, por su motivación e implicación, hayan destacado a lo largo del año, dando visibilidad a aquellos que han destacado en</p>

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>algún aspecto particular en el desarrollo de sus responsabilidades.</p> <p>Las personas elegidas son reconocidas a través de diferentes herramientas de comunicación interna con el fin de poner de manifiesto su valía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son destacadas en la intranet con los motivos por los cuales han sido designadas. • Son accesibles a través de la intranet con un botón para que cualquier compañero pueda enviarle un mensaje de felicitación. • Aparecen en las “Memorias” del banco como empleados destacados por su aportación a la entidad. • Reciben una carta de felicitación del presidente. • Son llamados para acciones especiales, como desayunos, reuniones, etc. El reconocimiento y el motivo del mismo se incorpora al dossier del empleado para que cualquier directivo lo pueda consultar.
<p>BANORTE GRUPO FINANCIERO Financiero-Banco, Seguros y otros Trasnacional Mexicana</p>	<p>México</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: Para el 2017 y mantenido durante el 2018 hay un equilibrio casi paritario de género entre sus veinte mil empleados, con 49,5% mujeres y 50,5% hombres; y 25% de los puestos Directivos son mujeres. • El Consejo de Dirección al 2017 y 2018 es 13%, y en cuanto al Consejo de Administracion tienen la meta de que al menos 20% de los miembros sean mujeres • En 2017 aprobaron política para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres en sus cargos de gestión y dirección. • Comité de Nominaciones con disposiciones que promuevan la inclusión de género y la diversidad, y su implementación desde 2018 se espera que proporción de mujeres en cargos ejecutivos de nivel medio y alto aumenten. • Política de No-discriminación de género o de ninguna índole • Políticas de Remuneración por mérito y capacidad en el cargo. • Las brechas salariales entre hombres y mujeres son de menos del 1% en cargos Operativos, 8% en cargos de Gerencia Media y entre 8 y 9% en cargos Directivos • En formación tienen: <ul style="list-style-type: none"> - Programa para Mujeres con el objetivo de potenciar talento femenino dentro de Banorte como Grupo Financiero

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> - Programas diversos para capacitación continua del liderazgo inclusivo. • Talleres a lo interno de sensibilización sobre equidad de género • Sistema “Ethic Points” como plataforma a lo interno para reportar denuncias en temas éticos y de legalidad, tales como acoso sexual, entre otros • Plan Piloto “Salas de Lactancia” en las oficinas corporativas principales de México • Tienen política de desarrollar y promover productos con enfoque de género, tales como “Mujer Banorte” que ofrece asistencias especiales, descuentos y seguro de enfermedades para la mujer. • Su mercadeo es género sensitivo con promoción de lenguaje no-sexista • Apoyan a Mujeres en Pyme con productos y servicios financieros, formación entre otras actividades para empoderamiento económico femenino. • Utilizan la Fundación Banorte como mecanismo para algunos programas de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque de género en comunidades o a nivel nacional.
BARCLAYS BANK Financiero-Banco Transnacional Reino Unido	<p style="color: #006666;">Reino Unido y Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: Del 2015 al 2018 participación femenina en niveles altos aumento 11% , en niveles medios 13% y bajo en 4% en niveles bajos. La meta para el 2020 es que para la Junta Directiva se alcance 33% de mujeres y 33% a lo largo del Grupo del Comité Ejecutivo y de quienes le reportan directamente. • Brechas Salariales: <ul style="list-style-type: none"> - Como parte de los requerimientos en el Reino Unido de que las empresas realicen reporte de paridad de pago basado en género, elabora y publica el reporte de brecha salarial “Gender Paying Gap Report”, y desde el 2018 lo reportan en forma combinado, incluyendo a nivel de la empresa Holding, aún cuando no es legalmente requerido. - Tienen brechas salariales entre el pago promedio del hombre versus el pago promedio de la mujer principalmente pro el nivel y jerarquía entre mujeres y hombres dada la estructura de la organización a la fecha, en que el hombre promedio tiene mas jerarquía y tiempo en el banco que la mujer promedio. - Los resultados de brecha de pagos entre 2017 y 2018 se han mantenido parecidos: <ol style="list-style-type: none"> 1) Brecha Ordinaria de Pago (Ordinary Pay Gap) que comprende salarios y beneficios, la brecha promedio es 1.4% y la media 0.4% 2) Brecha de Pago de Bonos promedio es 2.7% y la media 4.8%, de lo cuales 93,5% de las mujeres y 91,4%

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>recibieron pago de bonos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De los 4 niveles de la organización, siendo 1 el mas bajo y 4 el más alto, la proporción de mujeres y hombres es: <ul style="list-style-type: none"> Nivel 1: 68% mujeres Nivel 2: 64% mujeres Nivel 3: 47% mujeres Nivel 4: 29% mujeres • En reclutamiento vienen implementando las siguientes politicas: <ul style="list-style-type: none"> - Incluir varias mujeres en la listas cortas para reclutamiento - Reclutamiento reforzando evaluación de habilidades y destrezas de todos los candidatos por igual - Entrevistas estructuradas de la misma manera para mujeres y hombres que se entrevistan para mismos roles de cargos - Programa Encore para reclutar, mujeres y hombres, de nuevo a quienes antes trabajaron en gerencia media o alta del banco y se fueron por renuncia, etapa de vida, maternidad, u otros motivos no relacionados a desempeño y que hayan estado 12 meses sin trabajar. Este Programa ha sido muy efectivo en atraer de vuelta talento femenino de mayor jerarquía. - Impulsan esquemas con las firmas de reclutamiento que utilizan a que apoyen al objetivo de lograr mas mujeres en posiciones de “alta gerencia” • En promociones tienen: <ul style="list-style-type: none"> - El Programa Acelerador para todos empleados a niveles medio - Contratan desde adentro, dando prioridad a mujeres y hombres que ya están en la empresa - Promoción más activa de que mujeres directoras sean consideradas a cargos de “Managing Director” • En retención realizan sondeos y análisis para entender mejor entre sus trabajadores las causas de que mujeres dejem de trabajar en el banco y puedan adoptarse medidas que puedan frenar salidas innecesarias de talento. • En conciliación Laboral, personal y familiar tienen flexibilidades laborales bajo el esquema de la iniciativa de trabajo dinámico – “Dynamic Working Initiative”, así como permisos compartidos maternales y paternales • Mentorías y Patrocinios: tienen el programa de “Progressive Coaching Initiative” en Barclays UK, el US Executive Committee con “Programa de Patrocinio” para retener, comprometer y desarrollar mujeres en los niveles gerenciales más altos.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
BBVA Financiero - Banco Transnacional España	<p style="color: #00726f;">Corporativo y España</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación Femenina: 54% de la plantilla son mujeres y desempeñan el 58% de los puestos que generan negocios y beneficios para el Grupo BBVA. El Consejo de Administración con rangos de 23% conformado por mujeres. En el 2017 lanzaron la iniciativa Women@BBVA dirigida a empleadas cuya trayectoria profesional las conviertan en referentes, tanto a lo interno como a lo externo de la empresa, así como fortalecer sus habilidades de mentoría. Cuatro Mujeres de BBVA aparecen en la lista anual de “Women in Fintech” como reconocimiento a las mujeres ejecutivas en el mundo que están definiendo el sector tecnológico-financiero. <p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplen la regla de Rooney en sus promociones internas a puestos clave. Con ella, establecen que al menos la mitad de los candidatos finalistas deben ser mujeres. La iniciativa ha incrementado el número de mujeres que son elegidas para puestos de mayor responsabilidad y la empresa está trabajando para extenderla a otras áreas del banco, más allá de los puestos directivos. Con datos de julio de 2018, tras casi 11 meses de aplicación de la medida, casi el 40% de los nombramientos en puestos clave de la entidad han sido mujeres. Tiene un modelo retributivo en el que se fija la compensación por cada rol y según niveles de responsabilidad.
BRADESCO GRUPO FINANCIERO Financiero-Banco y Seguros Transnacional Brasileira	<p style="color: #00726f;">Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"> Política de pago igual por el mismo trabajo y cargo Objetivos de igualdad de género en gerencia alta y media En reclutamiento, tienen programa de contratación y retención en el ámbito femenino En formación, tienen programas de formación para el desarrollo de sus ejecutivas Realiza talleres y divulgación para la conscientización de la importancia de igualdad de género, no discriminación ni violencia de género Planes y Programas de salud con enfoque de género para sus empleadas Conciliación Laboral, personal y familiar: apoyo a mujeres embarazadas y las que regresan luego de permisos de maternidad; acceso a apoyo en cuidado de menores y dependientes.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
CAIXA BANK Financiero - Banca Nacional España	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Femenina: logró sus objetivos de aumento de mujeres en posiciones directivas marcados en el Plan Estratégico 2015-2018, con un 39,1% de mujeres directivas, uno de los porcentajes más altos del sector. • El compromiso con la igualdad de género viene desde la misma alta gerencia, donde el consejero delegado de CaixaBank, Gonzalo Gortázar, ha reforzado que diversidad es clave para conseguir atraer y desarrollar todo el talento potencial de una organización, y que seguirán trabajando en esa línea, fomentando la igualdad y la meritocracia como la mejor manera de afrontar los grandes retos actuales. • Dentro de sus políticas Caixa Bank promueve la conciliación laboral y personal, para lo que han aprobado medidas de flexibilidad horaria y de teletrabajo, que actualmente ya funcionan en formato piloto. <p>España</p> <p>PROGRAMA WENGAGE</p> <p>Busca fomentar la diversidad en todas sus dimensiones, incluyendo, además de la de género, la funcional y la generacional. Para ello, la iniciativa incluye programas de “mentoría” para mujeres, charlas sobre liderazgo, reconocimiento a mujeres directivas y apoyo al deporte femenino a través de patrocinios.</p> <p>Tiene una doble vertiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interna: con acciones dirigidas a incrementar el número y la visibilidad de las mujeres en posiciones directivas e impulsar el talento y el desarrollo profesional. Entre las acciones internas incluidas dentro de Wengage destacan: <ul style="list-style-type: none"> - Los planes de mentoría femenina, mediante los cuales directivas de la entidad asesoran a otras profesionales en el desarrollo de su carrera profesional. - Desarrolla conferencias y debates sobre diversidad en su red de oficinas, a través de iniciativas como 'DialogA', con talleres y charlas impartidos por expertos, o los debates Diversity Talks, que tienen el objetivo de analizar la aportación de la diversidad a los negocios internacionales. • Externa: con actividades dirigidas al público general para divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - El programa específico sobre “Mujer y liderazgo”, impulsado por Caixa Bank en colaboración con el IESE, la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra. - Los espacios e-Woman de debate sobre liderazgo femenino que organiza junto a Prensa Ibérica, - El “Premio Mujer Empresaria” de CaixaBank, creado para identificar y reconocer a las mujeres empresarias

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>líderes en España. La ganadora de esta convocatoria representa a España en la conferencia International Women’s Entrepreneurial Challenge (IWEC), una red mundial de mujeres empresarias, propietarias de sus compañías, que cooperan de forma global con el objetivo de ayudar a crear y distribuir la riqueza en el mundo empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los Premios WONNOW STEM, creado por Caixa Bank con el apoyo de Microsoft, para reconocer la excelencia entre las alumnas matriculadas en el último curso de carreras STEM -Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas- de todas las universidades españolas. • Caixa Bank está adherida a diversos programas internacionales como la iniciativa Women’s Empowerment Principles, de Naciones Unidas; el Acuerdo Voluntario con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, “Más mujeres, mejores empresas” para una mayor representatividad de la mujer en posiciones directivas; el Charter de la Diversidad, para fomentar la igualdad de oportunidades y las medidas antidiscriminatorias; y el Observatorio Generación y Talento que promueve la gestión de la diversidad generacional. • Desarrolló la Guía de “Comunicación Igualitaria: el reto de las relaciones interpersonales” a fin de promover los comportamientos inclusivos y no sexistas. La guía se desarrolla en once capítulos, a partir de ejemplos de situaciones y prácticas cotidianas, sobre las que invita a reflexionar desde el punto de vista de igualdad y proporciona consejos para abordarlas correctamente. • Ha hecho público un 'Manifiesto de diversidad' que recoge el compromiso de la entidad en diferentes líneas de actuación, como la inclusión y el fomento de la igualdad de oportunidades en todas las políticas y procesos de la entidad, la promoción de una cultura basada en la meritocracia y en el respeto, el compromiso a romper los estereotipos establecidos y creencias limitantes, así como a la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos o la promoción de acciones y medidas de sensibilización y cambio social , entre otras cosas. La dirección de CaixaBank está comprometida a realizar un seguimiento periódico del cumplimiento del manifiesto a través de su Comité de Diversidad. • Tiene líneas de acción vinculadas al deporte, entre las que destaca el patrocinio de CaixaBank a la selección femenina de baloncesto y la organización de charlas sobre liderazgo dirigidas a empresarias y directivas a cargo de ex jugadoras.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
CITIBANK Group Financiero-Banco Trasnacional USA	USA y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: Al 2018 a nivel global en la corporación 51% son mujeres, con alta participación en altos cargos ejecutivos. • Tienen como meta para el 2025 que en el mas alto nivel ejecutivo el 30% sean mujeres en sus actividades en la región de Europa, Medio Oriente y Africa (EMEA) • Incluye al menos una mujer en las alternativas de candidatos para altos cargos gerenciales y directivos (Directors, Managing Directors) • Establece paneles de entrevistadores diversos, incluyendo al menos una mujer • Acuerdos de Esquemas formales e informales de trabajo y horarios, flexibilidad laboral, trabajos compartidos y otros. • Establecen políticas para la conciliación laboral, personal y familiar para alcanzar balance en sus empleados y ofrece diversos esquemas de apoyo familiar. • Promueve el Grupo Citi Women Group para promover el diálogo, aprendizajes y acividades entre las mujeres ejecutivas que trabajan en el banco, y construir entre ellas de los retos de la diversidad y de liderazgo femenino en el trabajo. • Forma parte del capitulo en Reino Unido de la iniciativa “Women in Finance” • Apoyan la Iniciativa “Women in Technology” para apoyar a mejorar el reclutamiento de mujeres en sus departamentos de tecnología en el banco. • Tienen un Codigo de Conducta que incluye un protocolo ante el acoso sexual y la discriminación por género
GOLDMAN SACHS Financiero-Banco Trasnacional USA	USA y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: al 2018 reportan 56,6% mujeres en los Cargos de Menor Jerarquía; 37,2% en los Cargos Medios y Profesionales; 28,8% como Gerentes y 21,6% en la Alta Gerencia. Tienen la meta para el 2021 de que la mitad de todas las contrataciones de estudiantes universitarios sean mujeres. • No utiliza cuotas en sus politicas de desarrollo profesional en cargos medios o altos, bajo el argumento que éstas pueden estar precipitando llenar cuotas con mujeres que no estén todavía capacitadas o en algunos casos se les pueda estar acelerando su desarrollo para la responsabilidad y promoción, lo que podría llevar a fracasar a talento femenino que tiene potencial y requiere seguirse formando. • Concentran esfuerzos en ampliar formación, acompañamiento del talento femenino con mentoría, patrocinio,

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>planificación y desarrollo de carrera en el banco.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El reclutar promueven que se amplien el numero de candidatas mujeres a las vacantes o cargos. Tienen desde 2019 la política de contratar el mismo número de mujeres y hombres cuando se busque cubrir vacantes de analistas y jóvenes. Buscan lograr en el tiempo llenar altos cargos nutriéndose temprano de talento femenino desde etapas más tempranas y cultivando su desarrollo. • Promueven la “contratación lateral” para retener y estimular talento dentro de la empresa proveniente de distintos departamentos. • Consideran clave su estrategia que ha tenido la empresa hasta la fecha en conscientizar y convencer continuamente, formal e informalmente, a los hombres del banco sobre la igualdad de género, entender los retos para ambos género y como se requieren ambos para apoyar la potencialidades de todos. • Enfoque en mentoría de hombres y de mujeres de altos cargos a mujeres en diversos niveles de desarrollo de su carrera profesional en el banco, con énfasis en los cargos medios y altos. En algunos casos utilizan el esquema de mentoría cruzada, con mentores (mujeres y hombres) de otros bancos. • Realizan evaluaciones periódicas de desempeño y brechas salariales como seguimiento de toda la organización y en igualdad de género para enfocar los apoyos o formaciones necesarias.
HSBC Financiero-Banco Transnacional Británica Reino Unido	<p style="color: #006d6d;">Reino Unido y Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: Composición al 2018 de 28,2% mujeres en comparación a 26,8% en 2017 • Compromiso desde la Presidencia, expresando por su Presidente, John Flint, en promover mayor participación femenina en la empresa, y asumir el compromiso con el 30% Club de alcanzar para el año 2020 la meta de 30% de participación femenina en cargos ejecutivos de alto nivel a lo largo del banco a nivel global en el mundo. • Pertenecen a las siguientes organizaciones mundiales pro igualdad de género y liderazgo femenino descritas el Bloque 9 de este estudio): NEW (Network of Executive Women), Mentoring Foundation, FTSE 100 Cross Company Mentoring Programmes, y 30% Club. • Desde el 2011 participa en “The Women Risk Program” que ha ayudado a elevar el numero de mujeres en el mundo financiero. • Ofrece oportunidades de Mentoría y Patrocinio a sus ejecutivas para desarrollar habilidades específicas y necesarias, lo cual incluye el Programa interno de Aceleramiento de Lideres Femeninas – “Accelerating Female Leaders Programme”.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> Promueve y participa en esquemas de mentoría cruzada entre empresas para ampliar las perspectivas y aprendizajes a sus propias ejecutivas en el desarrollo de sus carreras. Reconocimientos en Igualdad de Género: Financial Times & Heroes Champions for Women reconoció a 6 ejecutivos de alto nivel de HSBC a nivel mundial (5 mujeres y 1 hombre) por el apoyo y promoción de la igualdad de género en la organización. Incorpora políticas de Conciliación laboral, personal y familiar para flexibilizar las alternativas de trabajo a sus empleados, tanto mujeres como hombres.
JPMORGAN CHASE and Co Financiero - Banco Transnacional USA	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> Dio a conocer que sus empleadas ganan el 99 % de lo que ganan sus empleados masculinos en todo el mundo, convirtiéndose en el quinto gran banco de Estados Unidos en revelar una brecha salarial de género ajustada al entorno del 1%.
LLOYD's BANKING Financiero-Banco Transnacional Reino Unido	Reino Unido y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> Participación femenina: El compromiso explícito con la igualdad de género la hicieron desde el 2014 cuando tenían 28% de participación femenina ejecutiva a 35,8% en el 2018, con la siguiente distribución a lo largo del banco: <ul style="list-style-type: none"> Alta Gerencia: 35,4% mujeres Gerencia Media: 53,4% mujeres Gerencia Media-Baja: 66,2% mujeres Gerencia Baja: 72,2% Meta para el 2020: 40% de mujeres en la Alta Gerencia. Elaboran y publican por ley el Informe de Brecha Salarial por Género (Gender Gap Pay Report) obligatorio en el Reino Unido, reportando para 2018 el Gap en Pago promedio de 2,5% y el Gap en Bono Promedio del 4%, el cual incluye pro-rata de trabajadores en modalidad de medio tiempo, el cual esperan que cada vez mas mujeres apliquen medio tiempo antes de dejar de trabajar. Del pago de Bono, lo recibieron 95.3% de las mujeres y 93,8% de los hombres. En la estructura de la organización prevalece mayor proporción de mujeres jóvenes en proceso de desarrollo profesional, dado énfasis en igualdad de oportunidades en contrataciones recientes, y mayor proporción de hombres en cargos de alta gerencia.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> En 2016 fueron de los primeros signatarios del Capítulo de Mujeres en Finanzas ,“Women in Finance” en el Reino Unido Creo la Red “BreakThrough Network”, la cual es la red más grande del Reino Unido con más de 15.000 miembros y 4.000 mentores. Han recibido reconocimientos como banco y también reconocimientos específicos a sus mujeres y hombres ejecutivos por diversas organizaciones internacionales que promueven igualdad de género y liderazgo femenino. Reconocido por séptimo año consecutivo por el Times entre las 50 empresas principales como empleadoras de mujeres en el Reino Unido.
ROYAL BANK OF CANADA Financiero-Banco Transnacional Canadiense	Canadá y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> Participación femenina: Al 2018 el 38% de la Junta Directiva son mujeres, incluyendo la Presidencia de la Junta. Tiene meta explícita de que su JD sea al menos 30% mujeres y lograr 50% de mujeres ejecutivas y alta gerencia. Tiene política interna explícita que cuestiona y limita sesgos por género en la cultura de la organización y en sus procesos de contratación, promoción y desarrollo. Tiene 14 Grupos internos de apoyo en el banco enfocados a crear oportunidades para las mujeres expandir habilidades, formación y potencial La conciliación trabajo, personal y familiar es un eje dentro de sus políticas dentro de la empresa Ofrece esquema de mentorías a sus ejecutivas Miembro fundador del Capítulo de Canadá del 30% Club
SANTANDER BANCO Financiero – Banco Transnacional España	España La “Política Corporativa de Igualdad de Género” es el marco normativo global del Banco Santander en cuanto a igualdad de oportunidades. La actividad del banco en esta materia se sustenta en cuatro ejes de actuación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptación a la cultura (con eventos como Encuentro Santander Mujer y Empresa) 2. Facilitar la flexibilidad para el equilibrio entre vida profesional y personal (con distintas iniciativas que favorecen la conciliación), 3. Desarrollo del liderazgo femenino (Plan Alcanza y ciclos de conferencias como “El reto de la mujer directiva” y “Un viernes para compartir”) y 4. Una voluntad firme de medir continuamente los avances en este ámbito (Cuadro de Mando de Género Corp.).

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>Sus programas en liderazgo femenino e igualdad de género son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Sumando Talento: Tiene como objetivo potenciar las habilidades directivas de la mujer en cargos previos a la dirección de la empresa. A través de este programa se busca que trabajen sus fortalezas individuales, que mejoren su visibilidad dentro de la organización y que refuercen su comunicación asertiva y networking. Asimismo, se pretende que asuman con responsabilidad y confianza los retos del liderazgo, aportando además de sus cualidades como profesionales, los rasgos femeninos que permitan a Banco Santander ser una organización más completa, inclusiva y diversa, a través de talleres experienciales, conferencias y sesiones inspiradoras con personas referentes, tanto de adentro como fuera del banco. • Plan Alcanza: es un programa de desarrollo dirigido a identificar y apoyar a las mujeres de alto potencial del Grupo en momentos cruciales de su carrera. El Plan Alcanza es una pieza relevante dentro de una estrategia completa para impulsar el desarrollo de la mujer en el Grupo Santander y cuenta con el apoyo y la implicación directa del consejero delegado y la alta dirección. • En sus tres primeros años, más de 200 mujeres han recibido formación en gestión, negocio y liderazgo y han sido orientadas por mentores internos. También han participado en proyectos como el diseño de productos innovadores y servicios financieros enfocados al público femenino. El Plan Alcanza está compuesto por tres programas distintos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa Engánchate: para despertar la ambición en mujeres no directivas con potencial, 2. Programa Impulsa: que ayuda en el progreso de su carrera a mujeres que ya son mandos medios; y 3. Programa Supera: orientado a dar visibilidad a mujeres que son directivas.
SCOTIABANK Financiero Transnacional Canadá	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • La empresa, de capitales globales, desarrolla programas locales e internacionales dirigidos a sus futuros líderes, sin importar si son hombres o mujeres, para formarse en cursos como “Building Inclusive Leaders” y Liderazgo Situacional.
WESTPAC BANKING CORP Financiero - Banca Nacional Australia	Australia Primera empresa cotizada en Australia en fomentar la baja remunerada de paternidad . Por ley pueden tomar dos semanas no remuneradas.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Seguros	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MAPFRE Financiero-Seguros Trasnacional España	<p>Corporativo/España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: al 2018 38,8% mujeres en puestos de jefatura y dirección a nivel global; 40% de los puestos de responsabilidad del Grupo estén ocupados por mujeres y del Consejo de Administración de la empresa. 27% son mujeres. En 2017 el 57% de las nuevas incorporaciones laborales fueron mujeres. • Antonio Huertas, CEO de Mapfre Seguros ha hecho explícito su compromiso personal con la igualdad de oportunidades para las mujeres en la empresa, y ha promovido el impulso importante en igualdad de género en la empresa. • Ha implementado el sistema de gestión para la prevención, tratamiento, corrección del acoso y hostigamiento en la empresa • Tienen Programas de Desarrollo para el liderazgo femenino • Promueven la corresponsabilidad con medidas de conciliación trabajo, personal y familiar • Con el Programa de “Voluntariado Corporativo” apoyan iniciativas a mujeres en vulnerabilidad y con Fundación Mapfre apoyan programas de formación y empoderamiento femenino. <p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidades para empleados como la reducción de jornada o excedencias por cuidado de hijos y familiares. • Tienen una serie de cláusulas establecidas para la reducción de jornadas de las víctimas de violencia de género que pueden disfrutar también de permisos específicos. • Mantienen un buzón de consulta y sugerencias en materia de igualdad y conciliación
METLIFE Financiero – Seguros Trasnacional USA	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigencia de presencia de mujeres elegibles en los procesos finales de selección de personal.
MULTINACIONAL DE SEGUROS GRUPO Financiero - Seguros Trasnacional Venezuela	<p>Venezuela</p> <p>Programa Multigerentas: comprende formación, mentoring, coaching y asesoramiento grupal e individual a líderes del Grupo de Empresas en Venezuela, Panamá, Curazao y Puerto Rico. Busca empoderar mujeres con deseos de avanzar en la carrera gerencial y ocupar posiciones directivas. Trabaja con los pares masculinos en posiciones de poder para derribar sesgos de género y prácticas sexistas.</p>

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Seguros	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MUTUA MADRILEÑA Financiero - Seguros Nacional España	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa “Liderazgo Femenino”: con el objetivo de potenciar la presencia de mujeres en puestos directivos de la empresa y lograr a mediano plazo que un 50% de los puestos gerenciales estén ocupados por mujeres. Es un amplio programa de formación en conocimientos técnicos como de negocio e impulsar capacidades como innovación y networking. • Elaboraron su propio indicador de brecha salarial tomando como referencia el índice G4-LA13 de la Guía Global Reporting Initiative. La auditora Pricewaterhouse Coopers certificó que la empresa no tiene brecha salarial por género de acuerdo con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (NIEA 3000) y que garantiza igualdad retributiva entre hombres y mujeres por cada categoría profesional.
REALE SEGUROS Financiero - Seguros Nacional España	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de promoción del desarrollo de mujeres a puestos de responsabilidad: realización de webinars con formaciones motivacionales dirigidas a empleadas para promocionar a puestos donde están subrepresentadas. Se usan testimonios de compañeras que ocupan esas posiciones para que sirvan de modelaje. Se les anima a postularse a vacantes para lo cual se postea el puesto a ser ocupado con mensajes sensibilizadores en función de género. • En el cuadro de mando estratégico de la Compañía se incluyó indicadores de género. Mensualmente en el comité directivo se hace seguimiento a su evolución para corregir desviaciones. El principal indicador que mide el éxito de sus medidas es “número de mujeres incorporadas/número total de incorporaciones”. Otros son “% de mujeres en puestos de responsabilidad” y “número de procesos publicados en los que al menos ha optado una mujer y que se ha cerrado en interno/ número de procesos publicados que se han cerrado en interno”

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Tarjetas	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MASTERCARD Financiero - Tarjetas Trasnacional USA	España <ul style="list-style-type: none"> • Permiso paternal obligatorio de 10 semanas, lo cual supera lo estipulado por Ley los países donde opera. • Taller para enseñar a empleadas a buscar “patrocinantes” dentro de la empresa que apuesten por su carrera.
AMERICAN EXPRESS Financiero - Tarjetas Trasnacional USA	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • El bonus anual de los directivos está vinculado a que aumente la participación femenina en los equipos de dirección

SECTOR CONSULTORIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ACCENTURE Consultoría Trasnacional Reino Unido	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • El bonus anual de los directivos está vinculado a que aumente la participación femenina en los equipos de dirección. La meta planteada como reto es que el 40% de las contrataciones totales en 2017 fueran mujeres. Reino Unido <ul style="list-style-type: none"> • Abarcan todas las dimensiones del espectro de diversidad: género, orientación sexual, cultura, etnia, nacionalidad, generación, formación. Dispone de un conjunto de políticas que buscan preservar los valores corporativos y una cultura de inclusión, respeto y no discriminación entre todos los profesionales: • Cuentan con un Comité de Diversidad e Inclusión compuesto por más de 30 profesionales de diferentes áreas y niveles de responsabilidad, en el que quedan representados todos los colectivos diversos. Este Comité, junto con la definición de un modelo de seguimiento mensual de las acciones y métricas de impacto, permite la sensibilización de todas las personas de ese ecosistema. • Cuentan con políticas de inclusión de personas vulnerables y con discapacidad lanzando para ello un programa que contempla palancas de talento, accesibilidad a la tecnología e involucración de agentes externos. • Definen criterios claros de meritocracia y compensación, eliminando así la brecha salarial y la inequidad de

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR CONSULTORIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienen la meta de alcanzar paridad laboral en la plantilla para el 2025. Red LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual and Transvesty) Allies, con más de 800 personas abanderadas en las iniciativas, cuyos sponsors son los propios directivos quienes respaldan un entorno LGBT friendly.
<p>ADECCO Consultoría Trasnacional Suiza</p>	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> Sensibilizan y forman de manera específica en materia de igualdad de oportunidades al personal que interviene en los procesos de selección para garantizar que se aplica el principio de igualdad de oportunidades en todo el proceso. Realizan formaciones específicas en materia de género e igualdad, con especial hincapié en el colectivo de Recursos Humanos y managers y eliminaron el uso del lenguaje e imágenes sexista en convocatorias, ofertas y publicaciones y creamos un manual de lenguaje no sexista.. Cuentan en la empresa con una persona a disposición de la plantilla para aquellas dudas, sugerencias o quejas relacionadas con la igualdad de oportunidades dentro de la compañía. Garantizan que el disfrute de los permisos relacionados con la conciliación no supone ningún tipo de discriminación o perjuicio en los términos de promoción, retribución, acceso a la formación o cualquier otro ámbito laboral. Disponen y analizan información estadística sobre la presencia de mujeres y hombres en los diferentes grupos profesionales y puestos por áreas de la compañía y su situación retributiva, para poder actuar sobre posibles diferencias basadas en el género”.
<p>APPCO GROUP Consultoría Nacional España</p>	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> Horario flexible para madres trabajadoras. Celebración de eventos con participación de los familiares
<p>ATPERSON FORMACIÓN Y EMPLEO Consultoría Nacional España</p>	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> En todos los cursos de formación técnica que facilitan a sus empleados incorporan un módulo de igualdad de género.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR CONSULTORIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
CAPGEMINI CONSULTORES Consultoría Transnacional Francia	<p>Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para ser directivo en la consultora Capgemini, basada en Francia y con presencia en 40 países, es indispensable haber pasado el curso de Gestión de la Diversidad. • Establecen además requisitos de participación femenina en sus procesos de selección, obligando a incluir una mujer en las listas finales de candidatos o que, a igualdad de condiciones, la elegida –si la hay- sea una mujer. • Cuentan con una Guía sobre cómo hacer frente a los estereotipos dentro del pack de bienvenida que se entrega a cada nuevo empleado. • Cumplen con el objetivo de que las mujeres sean un 50% del alumnado de los programas de talento
DELOITTE Consultoría Transnacional Reino Unido	<p>Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa consiguió el premio “Top Employers” en 2016 gracias a su “Programa de Transición de Padres Trabajadores”, con el que facilitan tanto el apoyo de la baja maternal y paternal, como la futura reincorporación de sus empleados. Una de las medidas de conciliación más importantes que ha incluido Deloitte en su programa es la semana laboral comprimida, que consiste en trabajar sólo cuatro días a la semana.
KPMG Consultoría Transnacional Países Bajos	<p>España</p> <p>Entre las acciones concretas para impulsar la igualdad tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de presencia de mujeres por categoría profesional y por área y departamento: El avance en estos objetivos se monitoriza periódicamente. • Análisis de los procesos relacionados con gestión de personas para detectar y eliminar sesgos: anualmente se revisan los datos de evaluación (análisis de la distribución de rating por género), promociones profesionales, subidas salariales, incorporación de mujeres a los programas de talento de la firma. En este análisis participan los responsables de las distintas áreas. • Existencia de un Comité de Diversidad desde 2014: con presencia de representantes de todas las áreas de la firma. El principal cometido del Comité es impulsar la agenda de Diversidad de la firma en cada área. • Programa de Talento para mujeres desde 2016: El programa “Take the Lead” proporciona a las mujeres participantes herramientas con las que impulsar su carrera directiva. Han participado ya más de 90 mujeres. Fue reconocido con uno de los premios a la innovación de RRHH de Expansión y Empleo de 2016. • Cuenta con acuerdos de colaboración con asociaciones como International Women Forum y Women Corporate Director, y también participa en las iniciativas de Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social “Más

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR CONSULTORIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>mujeres, mejores empresas”. Es firmante del Charter de la Diversidad desde 2009 y ha renovado públicamente su compromiso en 2018. Así mismo en 2018, se ha adherido al Código de Buenas Prácticas para la Gestión del Talento y la Mejora de la Competitividad de la Empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene un Plan de Igualdad desde 2008, y explícitamente expresan que en KPMG creen que un entorno inclusivo y diverso aumenta el compromiso, atrae al mejor talento, impulsa la innovación, aporta un valor diferencial a los clientes y contribuye a construir una sociedad mejor. Su comprensión de la inclusión y diversidad son como conceptos transversales que llegan a todos los procesos y a la forma de hacer, y son, además, consustanciales a los valores de la empresa. Trabajan para crear un entorno de trabajo inclusivo reconocido internamente y externamente y para tener equipos diversos en toda la organización y en todos los niveles profesionales.
<p>LAZO, DE ROMAÑA & CMB ABOGADOS Consultoría Nacional Perú</p>	<p>Perú</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con las abogadas para potenciar sus habilidades en términos de liderazgo, a través del Comité de Mentoring (Comité de Mentorías) de WIP (Woman in the Profession Program)
<p>LEADERS TRUST – ALTO PARTNERS Consultoría Trasnacional Francia</p>	<p>Francia</p> <ul style="list-style-type: none"> • La interacción del headhunter con la alta dirección de las empresas durante el proceso de búsqueda hace posible reflexionar y compartir nuevos puntos de vista con ellos. La empresa intenta poner el foco en candidaturas de mujeres, al considerar que a veces éstas no tienen una visibilidad tan clara como otros candidatos masculinos. • Cada vez son más clientes que les piden proactivamente mujeres, tanto para procesos de selección internos como externos. Por ello Leaders Trust busca mujeres para disponer de una bolsa de candidatas con potencial en las diversas áreas, incluyendo algunas con disponibilidad internacional que puedan incorporarse con posibilidades razonables a sus listas largas. Con estas prácticas se consigue aportar el valor diferencial que representan las mujeres en los procesos de selección, ámbitos en los que a menudo se tenían que tomar decisiones erróneas al tener que elegir entre grupos fundamental o exclusivamente masculinos. • Alto Partners ha expresado su compromiso de lograr paridad a nivel de sus Country Managers en las 57 ciudades donde operan a nivel mundial.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR CONSULTORIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
NIELSEN Consultoría Trasnacional Países Bajos	<p>Corporativo</p> <p>Women In Nielsen (WIN): desarrolla y potencia el talento femenino. Este programa actúa en cuatro áreas concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento con perfiles de candidatos 50% de hombres y 50% de mujeres. • Retención con el fin de no perder el talento femenino a lo largo de la carrera al reclutar. • Campañas de notoriedad y educación dentro de la empresa para explicar a los empleados cómo ayuda la diversidad a la compañía, cómo se lleva a cabo o qué dificultades tienen las mujeres. • Campañas externas de educación para explicar cuánto aporta la diversidad a la sociedad. <p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comité de diversidad e inclusión coordinado por la Directora de Innovación de la empresa. • Impulsan iniciativas como: • Trabajo flexible • La reintroducción o el acompañamiento tras la baja maternal

SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ALTADIS Bienes de Consumo - Tabacalera Trasnacional España	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diálogo con todos los empleados en desayunos para debatir con especialistas invitados sus conocimientos en materia de igualdad de oportunidades. Las jornadas incluyen mesas redondas donde los empleados exponen sus casos de conciliación, brecha salarial entre géneros, techo de cristal que sufren las mujeres, entre otros temas, concluyendo con compromisos de la dirección para tomar en cuenta las solicitudes que busquen trabajar en un plan de igualdad.
COCA COLA Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Trasnacional USA	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Women's LINC: comunidad de fomento al liderazgo femenino con la meta de alcanzar paridad entre hombres y mujeres en todos los niveles organizativos para el 2020. Las empleadas que conforman esa comunidad en todas las regiones comparten ideas, visión, se inspiran, apoyan y promueven cambios positivos en pro de su empoderamiento.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabajo con acceso a todos los programas y sistemas informáticos de manera remota. Horarios y vacaciones flexibles, fines de semana largos o el servicio Easy Life para “animar a las mujeres a sentirse con la libertad de elegir si en un momento dado prioriza a la familia por encima de la carrera profesional o viceversa sin sentirse culpable por ello” <p>Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Global Women’s Initiative: busca la integración laboral de la mujer en igualdad de condiciones con el propósito de alcanzar la Diversidad 50/50. Este objetivo de la empresa para el año 2020 consiste en alcanzar que haya una igualdad del 50% entre mujeres y hombres en todos y cada uno de los niveles que componen la organización. Para ello están llevando a cabo las siguientes iniciativas: • Selección de talento femenino para la incorporación, en especial en puestos de dirección general. • Impulsar el talento en puestos, tanto presentes como futuros, mediante el colectivo femenino. • Incrementar el talento femenino en toda la organización y retener el que ya existe o se incorpora a la empresa.
<p>DIAGEO Bienes de Consumo - Licores Trasnacional Reino Unido</p>	<p>Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas relacionadas a la maternidad: la experiencia de Diageo demuestra que la maternidad no tiene por qué implicar inexorablemente una ralentización de la carrera profesional de las mujeres ni un incremento de la carga de trabajo para el resto del equipo. La compañía ha convertido este periodo vital de las mujeres en oportunidades de desarrollo tanto para ellas como para el conjunto de la organización • Diageo sustituye todos los permisos por maternidad de su plantilla, incluidas los de mujeres que ocupan posiciones directivas, a través de la cobertura temporal interna. Al ser una baja programada en la mayoría de los casos, es posible prever con suficiente antelación la sustitución y seleccionar internamente a la persona que cubrirá esa posición de forma temporal. • Cualquier trabajador de la compañía puede presentarse como candidato para cubrir una posición de este tipo, sea en el país que sea. • Este periodo de trabajo puede suponer una oportunidad para avanzar en su desarrollo profesional, tanto en su ámbito de experticia como en otras áreas adyacentes o complementarias. Además, Diageo ofrece cuatro semanas de permiso adicionales al tiempo establecido en la ley, por lo que los periodos de desarrollo son más largos y completos. • La cobertura de la posición no tiene por qué ser presencial, ya que el profesional puede estar ubicado físicamente

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>en otro país. Esta posibilidad permite que el abanico de candidatos se amplíe exponencialmente y las oportunidades para los empleados sean incluso más atractivas al poder acceder a puestos internacionales.</p> <p>Reino Unido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brechas Salariales: Las mujeres que trabajan para esta compañía en Inglaterra y Gales cobran un 9,8 % más de media que los hombres, por lo que ha sido nombrada como la mejor compañía de trabajo para mujeres en Reino Unido.
<p>KELLOGG Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Trasnacional USA</p>	<p>México</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Women Of Kellogg”: tiene la misión de potenciar y alentar el desarrollo de las mujeres utilizando sus habilidades y talento dentro y fuera de la compañía. En Estados Unidos este grupo cuenta ya con más de mil miembros activos en 37 estados, divididos en 10 comunidades geográficas, buscando generar un ambiente de aprendizaje y ser una voz representativa de las mujeres en Kellogg. La visión de este Grupo es hacer de ésta una organización de destino para las mujeres. Women Of Kellogg además de buscar el desarrollo profesional de las integrantes, promueve en ellas la participación en actividades que apoyan a la comunidad.
<p>LOREAL Bienes de Consumo - Cosméticos Trasnacional Francia</p>	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Men For Women in Science”: incorporar a los hombres activamente en este movimiento por un entorno científico igualitario. La Liga nace con la incorporación de 17 hombres en puestos de responsabilidad clave en el ámbito científico y académico. Todos ellos han adquirido un compromiso en su ámbito profesional en la promoción de la igualdad a través de la firma de una Carta de Compromisos. Se recogen aspectos como la obtención de becas, la contratación y acceso a oportunidades (nombramientos, promociones, financiación, etc.), las publicaciones y autorías científicas, el reconocimiento y valoración de la excelencia y la contribución a una cultura organizacional de apoyo para todos.
<p>NESTLÉ Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Trasnacional Suiza</p>	<p>Venezuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Gender Balance: fomenta equidad de género en todos los niveles. Contiene sistema de medición y reportes de avances en equidad de género. Brinda facilidades de horario a mujeres madres, talleres de prevención de sesgo inconsciente, y jornada de empoderamiento personal y profesional cada Día de la Mujer, celebrado el 8 de marzo.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
PEPSI CO Bienes de Consumo - Bebidas Trasnacional USA	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación Femenina: cerca de 38% de los puestos de directivos en America Latina la ocupan mujeres y 24% se encuentran en posiciones ejecutivas. La meta global de la empresa es alcanzar el 50% de participación femenina a nivel global para el 2025. • Ofrecen Planes de Trabajo Flexible con el FLEX Habilidad, el cual permite flexibilidad de horarios, de lugar de trabajo y hasta de días para trabajar. • Tiene un esquema con horarios especiales para las madres en la compañía.
PHILLIPS MORRIS INTERNATIONAL Bienes de Consumo - Tabacalera Trasnacional USA	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de maternidad para que trabajen medio tiempo en la oficina y medio tiempo en casa. La duración de esta licencia depende de las regulaciones legales de los países donde opera la empresa.
PROCTER & GAMBLE Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Trasnacional USA	USA <ul style="list-style-type: none"> • Programa “Diversidad e Inclusión”: busca involucrar activamente a los empleados a que practiquen los mejores comportamientos de inclusión respetando la realidad y autenticidad de cada uno, mujeres, hombres, colectivo LGTB, padres y madres, jóvenes y mayores. • Entrenamiento al personal para desmontar estereotipos y sesgos. • A nivel externos se lanzó en 2017 el video #weseeequal para inspirar una nueva forma de ver el mundo y desterrar los estereotipos, visto en 180 países y nominado como uno de los anuncios más inclusivos en los EEUU • Programa “MARC” Men Advocating Real Change junto a la ONG Catalyst. Es un diálogo diseñado para ayudar a los hombres a comprender y cumplir el papel que pueden desempeñar para ayudar a lograr el equilibrio de género dentro y fuera de P&G. También les hace conscientes del impacto que estas medidas de igualdad pueden tener en la sociedad por la interacción con proveedores, distribuidores y clientes, así como con los consumidores de sus productos y servicios.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
SODEXO Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Transnacional Francia	<p>Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sodexo Women’s International Forum for talent (SWIFT): es un comité asesor dedicado a promover el progreso de las mujeres que se centra principalmente en las funciones operativas, en las que las mujeres están tradicionalmente menos representadas. Consta de 34 altos directivos de 15 nacionalidades diferentes y de todas las áreas de la organización. Su objetivo es el de mejorar el equilibrio de género y el progreso de la mujer en todos los niveles de la organización. • El Grupo emprende muchas actividades de formación y concienciación, sesiones de orientación, desarrollo de redes de igualdad de género dentro de la empresa.

SECTOR ENERGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
CLH Energía Nacional España	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • CLH incluyó dentro de su “Plan Director de responsabilidad corporativa 2012-2016”, el objetivo de incrementar hasta el 25% el número de mujeres en posiciones de dirección y gestión. • Para ello puso en marcha una serie de programas que favorecen y garantizan la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres, tanto en su incorporación a la compañía como en su desarrollo profesional hacia puestos de responsabilidad, que incluyó: <ul style="list-style-type: none"> - Despliegue de las acciones y políticas previstas en los planes de igualdad. - Firma del “Charter de la diversidad”. - Identificación de premios y rankings para la puesta en valor de la diversidad en el grupo. - Creación de Comisiones Técnicas de Igualdad. - Formación sobre igualdad al personal de los departamentos de Formación, Selección y Desarrollo, Comunicación y Relaciones Laborales, así como a las personas que forman parte de las comisiones. - Revisión del lenguaje en las ofertas de empleo. - Puesta en marcha de medidas que favorecen la corresponsabilidad, como la Escuela de Padres o los Días sin Cole. - Establecimiento de una nutrida batería de medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR ENERGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ENAGAS Energía - Gas Trasnacional España	España <ul style="list-style-type: none"> Han desarrollado una serie de proyectos y programas enmarcados en los Retos EngageMEN, un proyecto del Top 100 Mujeres Líderes de España y MujeresyCia, en la que las mujeres del mundo empresarial proponen a directivos de otras compañías retos para avanzar en el ámbito de la igualdad de género. Programas desarrollados: <ul style="list-style-type: none"> Programa “Mujeres con Talento”: una comunidad virtual de formación de mujeres para ser promovidas. Programa “Enagas Women Direction” EWD: es un grupo de trabajo formado por mujeres directivas de la compañía que se define como un punto de encuentro para fomentar el liderazgo femenino y poner en marcha acciones que valoren la figura de la mujer en los puestos directivos. Proyecto “Women in Networking” WIN Enagas: Es un foro debate y networking promovido por el Presidente de la compañía que pretende servir de punto de encuentro entre mujeres directivas y mandos intermedios de Enagas. El objetivo es crear un diálogo entre las profesionales de la compañía para tratar temas de interés y actualidad orientados al desarrollo y liderazgo de las mujeres.
EQUION Energía – Petróleo Nacional Colombia	Colombia <ul style="list-style-type: none"> Hace un trabajo de inclusión en una industria muy masculina en Colombia. Lo primero que abordó fue acabar con la idea de que era mal agüero tener mujeres en los pozos. Luego vinieron adecuaciones para que pudieran trabajar en conjunto ellas y ellos.
GRUPO GDF SUEZ. ENGIE. Energía Trasnacional Francia	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> Firmó recientemente el Acuerdo Europeo sobre igualdad en el trabajo entre hombres y mujeres, que tiene como objetivo fortalecer el compromiso en el ámbito de la responsabilidad social y, más específicamente, la igualdad profesional entre mujeres y hombres. La iniciativa se basa en dos principios esenciales: <ul style="list-style-type: none"> - La lucha contra la discriminación para lograr la igualdad de oportunidades y de trato - La diversidad como una fuente de riqueza para la empresa Este acuerdo ha sido el resultado de un amplio y extenso diálogo con los sindicatos europeos. Su política corporativa incluye objetivos concretos para alcanzar los siguientes ratios: <ul style="list-style-type: none"> - Uno de cada tres directores ejecutivos debe de ser mujer. - Un 35% de los cargos de alta dirección se destinará a mujeres bajo el programa de carrera y desarrollo de talento Leaders for tomorrow.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR ENERGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> - Un 35 % de los miembros de programas de carrera y desarrollo de talentos debe ser mujer. - Un 25% de los gerentes debe de ser del género femenino. - Un 30% de las nuevas incorporaciones deben cubrirse por mujeres. • La empresa complementa estos objetivos con diversas acciones, como una red interna de directivas —Women in network— para compartir conocimientos y experiencias, el sistema Mentoring by GDF Suez, un programa de apoyo a las familias como es Parenting Program y programas de carrera y desarrollo de talento, entre otros.
IBERDROLA Energía Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Durante el primer año de vida del hijo, el padre o la madre pueden reducir su jornada a cinco horas sin que ello suponga una merma su salario.
REPSOL Energía Trasnacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Jornada laboral con flexibilidad horaria y apoyo en gestión del tiempo • Teletrabajo • Beneficios gratuitos asistenciales • Banco del tiempo • Creación de un Comité de Diversidad y Conciliación.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FARMACEUTICO / HIGIENE	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
JOHNSON & JOHNSON Farmacéutica/Higiene Trasnacional USA	Colombia Es pionera al dar una licencia de paternidad extendida de 8 semanas, que se puede tomar en cualquier momento del primer año de vida del hijo . La Ley colombiana establece 8 días de licencia por nacimientos de hijos.
PFIZER Farmacéutico Trasnacional USA	España <ul style="list-style-type: none"> • Política de permisos y ausencias retribuidas • Ayudas económicas para la conciliación familiar, personal y laboral • Apoyo en situaciones particulares que afecten a las empleadas embarazadas • Flexibilidad de la jornada

SECTOR MINORISTA/DETAL - Retail	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ALCAMPO Minorista (Retail) - Comercio Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Programa “Liderazgo Femenino” fue concebido para el desarrollo de talento y la promoción a medio-largo plazo. A lo largo de tres ediciones 59 mujeres desarrollaron esta acción formativa y 28 de ellas cambiaron de posición en la empresa. • Programa de mentoring individualizado para las participantes: cuenta con diversos módulos que tienen como finalidad conocer y fortalecer las habilidades clave para el ejercicio del liderazgo femenino y fomentar la proactividad de la mujer, como agente activo y protagonista de su carrera directiva. Las participantes, todas ellas asesoradas por miembros de la dirección general, cuentan con la oportunidad de conocer otras áreas diferentes de la compañía, ampliando así su visión y oportunidades fuera de su área de confort y gozando, además, de mayor visibilidad.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR MINORISTA/DETAL - Retail	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa expresa en forma explícita el objetivo y el compromiso al acceso de mujeres a puestos directivos, no sólo con la ampliación de cuota en los procesos de selección, sino con programas concretos • Plan de Igualdad: diseñado para el conjunto de la plantilla y tiene el objetivo múltiple, de asegurar una mejor conciliación de la vida personal y profesional, así como un desarrollo profesional equilibrado de todas las personas. Además, favorece la corresponsabilidad de mujeres y hombres e incorpora la perspectiva de género en la gestión de la empresa, en todas sus políticas y a todos los niveles. • Ampliación de 2 a 3 años la excedencia por cuidado de un familiar. • Mejora de la distribución del horario efectivo de trabajo. • Garantiza que en todos los procesos de selección o de promoción interna un 60% esté ocupado por mujeres. Identificación de potencial femenino y priorización de sus planes de carrera. • Incorporación de mujeres en áreas donde estén menos representadas, así como en posiciones impulsoras del desarrollo en sus centros.
DIA Minorista (Retail) - Comercio Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Campañas de divulgación, concientización y sensibilización para invitar a los empleados a reflexionar sobre los ejes fundamentales que desde su posición pueden cuidar para alcanzar la igualdad real, tales como corresponsabilidad, la visibilidad de la mujer, la conciliación, el rechazo de estereotipos, el uso de lenguaje no sexista y la educación. • Celebración de la Semana de la Igualdad. Buzones para la Igualdad en todas sus sedes para que los 26.000 empleados/as introduzcan sus compromisos adquiridos con la igualdad de género. De los buzones salen los compromisos que guían las acciones de todo un año. Son 18 buzones de “buenos propósitos” alrededor de 4 ejes: <ul style="list-style-type: none"> - Mentalidad igualitaria: ideas que transmiten comportamientos y creencias que contribuyan a alcanzar la igualdad de género - Visibilidad de la mujer: compromisos que favorezcan a la mayor visibilidad de los logros femeninos y de la mujer en general - Eliminación de estereotipos: acciones que ayuden a eliminar prejuicios y falsos mitos - Comportamientos y creencias: iniciativas que influyan sobre el comportamiento de algunas personas.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR MINORISTA/DETAL - Retail	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
IKEA Minorista (Retail) - Comercio Transnacional Suecia	España <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta e-learning para ayudar a las empleadas a identificar las barreras que tienen a la hora de asumir puestos de responsabilidad. • “Programa de Desarrollo del Talento VIKING”: fomento, desarrollo y promoción del talento femenino en los puestos de responsabilidad y la carrera profesional dentro de la empresa. • Plan de Igualdad: que contempla medidas para equiparar hombres y mujeres en el cuidado de los menores y el hogar, y por lo tanto garantizar una igualdad más real y tangible. • Concesión de mayor tiempo al estipulado por ley para permisos a los padres por nacimiento de hijos. Por ejemplo, en España por Ley se conceden 5 semanas y esta empresa permite hasta 7 semanas de baja por paternidad. • Protocolo específico para atender empleadas que sufren violencia de género. • Incorporación de curriculum anónimo en sus procesos de selección para evitar sesgos inconscientes y favorecer la igualdad al suprimirse las referencias personales.
KERING GROUP Minorista (Retail) - Comercio Nacional Francia	Francia <ul style="list-style-type: none"> • Representación femenina: en la junta directiva del Grupo el 63.6% son mujeres (tiene once miembros, siete mujeres y cuatro hombres). • Los empleados del grupo se componen en un 58% por mujeres y sus directivos en un 51%. De igual firma, de los 12 miembros del comité ejecutivo, 4 son mujeres. 4 marcas del universo Kering son exclusivas para mujeres. • Estas composiciones y nombramientos son un reflejo de la importancia que se ha dado desde hace tiempo a las mujeres en todos los niveles del grupo, y con activa participación de la Fundación Kering.
SAGA FALABELLA Minorista (Retail) - Comercio Transnacional Chile	Chile <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión laboral de mujeres en situación de vulnerabilidad e inserción de trabajadoras con discapacidad

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR MINORISTA/DETAL - Retail	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
WALMART Minorista (Retail) - Comercio Trasnacional USA	USA y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: Al 2018 tienen en participación femenina 55% como Asociadas, 43% Gerentes y 31% Oficiales o de mayor jerarquía ejecutiva dentro de la empresa. • Forma parte del International Women's Forum (IWF) • Iniciativa "Global Women's Economic Empowerment Initiative", en el que trabajan para promover y alcanzar mayor empoderamiento económico de las mujeres en el mundo y así mejorar su calidad de vida, acceso al trabajo y desarrollo de sus carreras profesionales. Participan mujeres de Walmart y de otras entidades, tales como proveedores de la empresa. Busca como objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los proveedores cuyos negocios tengan mujeres dueñas - Empoderar a 1 Millón de mujeres en el mundo con entrenamiento - Promover la diversidad e inclusión de mujeres y otras minorías en las estructuras organizacionales de sus proveedores de mercancía y profesionales. • Plataforma Digital WEE (Women Economic Empowerment) que desarrollaron para promover y ayudar al empoderamiento femenino y los objetivos de igualdad de género dentro y fuera de la empresa.

SECTOR TECNOLOGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
APPLE Tecnología Trasnacional USA	USA y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: 32% mujeres en la empresa en general; 23% en áreas tecnológicas; 39% en áreas no-tecnológicas; 29% en cargos de liderazgo • En la estructura de personal resaltan que de los empleados menores de 30 años de edad, el 36% son mujeres menores y de los empleados en cargos de liderazgo con menos de 30 años el 39% son mujeres. • En reclutamiento implementaron la política de no pedir el historial salarial al momento de analizar candidatos, lo cual ayuda a las mujeres y a la diversidad, ya que se parte del principio del pago según requiera el cargo y el perfil de preparación del candidato, y no por historial de salarios rezagados que se ajusten sin nivelar competitivamente.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TECNOLOGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Ultimo informe publicado sobre Brecha Salarial entre hombres y mujeres, evidenció que en algunos casos y cargos pagan más a las mujeres. La media de brecha salarial entre hombres y mujeres es del 2% mas para mujeres, y en la brecha promedio es 5% más para los hombres. Las brechas en Bonos sigue siendo alto entre hombres y mujeres, y resaltan el continuar disminuyendo las brechas salariales por el mismo trabajo (equal pay for equal job) y refuerzan el compromiso hacia la igualdad de género
AT&T Tecnología Transnacional USA	<p>USA y Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: entre 2017 y 2018 el 31% de sus empleados a nivel global son mujeres, y en los Estados Unidos el 35% de las posiciones de liderazgo las ocupan mujeres. • “Igualdad” esta reforzado en la empresa como uno de sus valores claves o “core-values” • Han desarrollado un esquema de trayectoria profesional para identificar, apoyar y promover mujeres en la gerencia media y alta, reconociendo que talento solo no de suficiente para alcanzar promociones si no hay un esquema en la empresa en la que se visibilicen a las mujeres con potencial. • Tienen politicas de reclutamiento, retención y desarrollo que promueven mujeres en carreras y trayectorias tecnológicas en la empresa. • Con un sistema de análisis usando BIG DATA y otras fuentes de información de porque las mujeres dejan el trabajo en la empresa, analizan esquemas de retención, lo cual les ha permitido entre 2017 y 2018 tener un nivel de retención del 88% del talento femenino de la empresa. • Mentoría: Tienen Programa para 150 mujeres de alto nivel de la empresa a lo largo de todas las áreas, en las que le facilitan acceso a líderes seniors de la organización y reciben mentoría. Se forman pares de mujer con hombre en posición senior, se dividen luego en Cohortes de 5 a 6 empleados, y éstos Cohortes se reunen trimestralmente para revisar articulos, revisar politicas que puedan estar inhibiendo liderazgo femenino, y conversar sobre los retos en la organización. El Programa termina con una Conferencia donde asiste el CEO de la empresa. De las primeras experiencias, y con total receptividad, los hombres en la organización que participaron, así como otros de la empresa expresaron interés en participar en siguientes ediciones del Programa. • Conscientización sobre igualdad de género: promueven la participación de los hombres como “embajadores de politicas de igualdad de género”, reforzando que la premisa que hombres y mujeres en equipo logran mejores desempeños conjuntos para la empresa y para el avance profesional de mujeres y hombres. • Conciliación profesional, personal y profesional • En 2018 y 2019 fue la única empresa de telecomunicaciones americana en en el Bloomberg Gender Equality Index

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TECNOLOGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
FACEBOOK Tecnología Trasnacional USA	USA y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación femenina: La participación de mujeres a nivel global ha aumentado de 31% en 2014 a 36% al 2018 en general. En cargos tecnológicos de 15% a 22%, en Ventas de 47% a 57% y en Altos Cargos de Dirección de 23% a 30% • En reclutamiento exigen a los reclutadores presentar alternativas con diversidad y preferiblemente con candidatas mujeres. • Advocan pago igual por igual trabajo (equal pay for equal job) • Realizan revisiones trimestrales de sueldos y remuneraciones, con énfasis en mejoras de brechas salariales • Promueven cultura corporativa inclusiva con políticas de promover alianzas (“Be the Ally”) , gerencia de discriminación (“Managing Bias”) y promoción de la inclusión (“Managing Inclusion”)
IBM Tecnología Trasnacional USA	USA <ul style="list-style-type: none"> • Blue Talent: En cada territorio de la organización se identifica a mujeres jóvenes con potencial a las que se les ofrecen modelos de carrera con formación y seguimiento específico, para que puedan desarrollar toda su valía con apoyo de programas de mentoría, sombra e invitaciones a proyectos especiales. Con ello se consigue una cantera suficientemente amplia de mujeres profesionales que tienen muchas posibilidades de formar parte de otros programas de talento y llegar a dirigir en un futuro la nueva era de la compañía. El programa de mentoría les proporciona la disponibilidad de un mentor, así como el acceso a las patrocinante/directivas del programa, y está enfocado a su desarrollo profesional, discusión de aspiraciones, progresión, conocimiento de la empresa y refuerzo de aspectos relacionales. El programa de sombra (<i>shadowing</i>) les proporciona acceso a un ejecutivo de la compañía y tiene como objetivo conocer profundamente algún área por la que la candidata esté especialmente interesada. • Los proyectos especiales son de diversa índole y van desde sesiones de liderazgo con el presidente de la compañía a la participación en diversas redes europeas e internacionales, pasando por el acceso a mentorización cruzado dentro de la empresa, o participación en formación específica. La clave para que tantas mujeres hayan ocupado posiciones de liderazgo en IBM y para que tras su paso por la compañía lo hayan ocupado en otras organizaciones, estriba en el hecho de que aspectos como el apoyo al talento con independencia del género o el desarrollo del potencial del individuo forma parte de su ADN y de su cultura empresarial.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TECNOLOGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MICROSOFT Tecnología - Sistemas de Informática Trasnacional USA	<p>Corporativo</p> <p>Implementan concepto de flexibilidad laboral en su sentido más amplio: trabajar desde cualquier sitio y hora. Este modelo está disponible para todos los empleados, y lo utilizan en mayor o menor grado según del puesto que ocupan. Elegir dónde y cuándo trabajar tiene que ver con el tipo de actividad que cada empleado tiene en la agenda cada día.</p> <p>USA</p> <p>Microsoft tiene en marcha diversas iniciativas y programas para facilitar el desarrollo profesional de sus empleadas, entre los que se puede destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la presencia de ambos géneros en las candidaturas a todos los procesos de selección. • Seguimiento de los planes de desarrollo, con auditorías de calidad y revisiones de su ejecución. • Programas de mentoría. Cada uno de los miembros del Comité de Dirección mentoriza, como mínimo, a dos empleadas. • Programas de shadowing. Acompañamiento durante uno o varios días a directivos de la empresa. • Women@Microsoft: Comunidad de mujeres de la compañía en torno a la cual se organizan todo tipo de actividades de networking y desarrollo abiertas a todos los empleados. • Jornadas de diversidad: Eventos que se celebran desde hace más de diez años con el fin de reforzar una cultura de diversidad e inclusión.

SECTOR TELECOMUNICACIONES	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ORANGE Telecomunicaciones Trasnacional Francia	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene establecido en España un sistema que fomenta la presencia de mujeres en posiciones gerenciales a través de sus procesos de promoción y movilidad interna. Este mecanismo se basa en proponer una mejora en el número de mujeres en posiciones gerenciales en los departamentos que estén por debajo de la media de la compañía. De esta manera, se establece una recomendación para que cada responsable de área mejore sus indicadores de género. Si no se produce el cambio o no hay indicios de progreso, las promociones pueden llegar a congelarse.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TELECOMUNICACIONES	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Favorece la visibilidad de aquellas mujeres de los diferentes departamentos que hayan demostrado su capacidad profesional, así como la movilidad entre áreas con el fin de enriquecer y aportar dinamismo a la compañía. • Sin necesidad de establecer un sistema de cuotas, ha creado un mecanismo que anima a los responsables de área a identificar, conocer mejor y promocionar, si lo consideran oportuno, a las mujeres con valía de sus equipos.
TELFÓNICA Telecomunicaciones. Transnacional. España	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Women’s Leadership Program” Esta iniciativa tiene como objetivo continuar impulsando y consolidando la carrera profesional de la mujer en posiciones directivas de la compañía. Para Telefónica, fomentar la diversidad en los perfiles profesionales de alta contribución es una prioridad. Para potenciar el desarrollo de las directivas y pre-directivas la empresa ha establecido los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las habilidades y la confianza de las participantes en sus roles directivos. - Establecer una red sólida de mujeres líderes a través de las empresas europeas de Telefónica aumentando su visibilidad y networking. - Crear un espacio para compartir experiencias con impacto directo en la cultura de la organización. Para cubrir estos objetivos se ha diseñado un programa de seis meses que incluye workshops locales en formato action learning, webinars y sesiones presenciales en el Campus Universitat Telefónica, complementado con una acción de mentoring interno en el que las participantes han sido asesoradas por miembros del comité ejecutivo y de la alta dirección de Telefónica. • Guía “+ de 100 medidas”, recopilación de 103 medidas para la compatibilización de la vida familiar y profesional de sus empleados. El fin de la guía es potenciar la difusión y dinamización de la igualdad en la compañía. Sirve de impulso para el desarrollo de nuevas medidas que favorezcan el equilibrio de la vida laboral y personal. La guía fue presentada en la Comisión Interempresas de Igualdad y ha sido difundida ampliamente por los canales internos de la compañía, con los siguientes bloques de políticas <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y estabilidad en el empleo 2. Jornada, flexibilidad y vacaciones 3. Formación 4. Beneficios sociales

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TELECOMUNICACIONES	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>5. Previsión y salud laboral 6. Plan de impulso a la diversidad 7. Otras medidas</p> <p>Venezuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de lenguaje y comunicación no sexista o discriminatoria: Evitan comunicaciones internas o externas con referencias discriminatorias o expresiones de prejuicios. • Ambiente de trabajo libre de acoso: Proporcionan un ambiente de trabajo donde ningún tipo de acoso y/o conducta ofensiva y/o irrespetuosa es aceptado. Trabajan para garantizar un ambiente que respete la integridad física y moral de todas las personas, especialmente a las mujeres como grupo vulnerable, las diferencias individuales y la diversidad de los grupos sociales con igualdad, equidad y justicia.
<p>VODAFONE Telecomunicaciones Trasnacional Reino Unido</p>	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puso en marcha un programa con el objetivo de incorporar a 1.000 mujeres de entre 30 y 54 años con una sólida formación y talento para que hubiesen tomado una pausa laboral a la compañía. Según la empresa, hasta 500 de las mujeres incorporadas con este programa ocuparían cargos de responsabilidad. Durante los seis primeros meses de su incorporación la semana laboral será de 30 horas y se retribuirá como semana completa. • Plan de impulso a la Diversidad basado en las 4 Cs (Clientes, Compañeros, Comunidades, y Comunicación)

SECTOR TRANSPORTE y AUTOMOTRIZ	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
<p>FERROVIAL Transporte e Infraestructura Nacional España</p>	<p>España</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferrovial apuesta por fomentar el desarrollo profesional de mujeres con potencial mediante becas para participar en programas externos ofertados por varias escuelas de negocios. Estos cursos están especialmente pensados para mejorar las habilidades directivas, dotar de formación humanista y de un entorno cultural que mejore la capacidad relacional, así como para generar una red de contactos con profesionales de otros sectores.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TRANSPORTE y AUTOMOTRIZ	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
FORD Automotriz Trasnacional USA	<p>USA</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Chairman’s Leadership Award for Diversity es un programa de reconocimiento liderado directamente por el presidente de Ford. Los premios <u>reconocen aquellas iniciativas en materia de diversidad</u> que, de manera individual o por equipos, han sido puestas en marcha por los propios empleados de la compañía. <p>El objetivo del programa es impulsar, mediante este reconocimiento, aquellas iniciativas que contribuyan a crear una cultura inclusiva y respetuosa en la compañía. Ford considera que el respeto por la diversidad en todas sus acepciones es un factor básico para conseguir atraer y retener el mejor talento de la compañía.</p> <p>En Ford la diversidad implica: respeto, apreciación de las diferencias, inclusión e integridad. En este sentido, el premio destaca proyectos que contribuyan a reforzar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar el camino. • Reforzar el valor de la diversidad en la plantilla. • Crear un entorno respetuoso e inclusivo. • Impulsar el valor de la flexibilidad en el entorno de trabajo. • Crear relaciones externas. <p>El reconocimiento a través del Chairman’s Leadership Award for Diversity supone un impulso desde la alta dirección, lo que proyecta un claro mensaje a la organización de apoyo a la proactividad del empleado, al espíritu emprendedor dentro de la empresa y, en suma, a la diversidad.</p> <p>Una de las 105 iniciativas nominadas a este premio es Ford Women’s Network (FWN), una red interna impulsada por una gerente de Ford. Esta red está integrada por el equipo de mujeres profesionales de la compañía y está especialmente orientada a directivas y mandos medios. Su objetivo es potenciar el desarrollo profesional de la mujer a través de la generación de relaciones en el seno de la organización, fomentando el apoyo mutuo, compartiendo experiencias y conocimientos y contribuyendo a poner en valor la diversidad.</p>
GENERAL MOTORS Automotriz Trasnacional USA	<p>USA</p> <ul style="list-style-type: none"> • General Motors (GM) es una empresa reconocida por ser parte de uno de los dos negocios globales que tienen igualdad salarial en los cargos superior, media e inferior, así como en general, y que no tiene brecha salarial de género en toda la compañía.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TRANSPORTE y AUTOMOTRIZ	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • GM ofrece horarios y lugares de trabajo flexibles, además de contar con políticas para combatir la violencia sexual en el trabajo y medidas para mejorar la diversidad. • Es la única compañía entre las 20 más grandes en Estados Unidos que tiene en primera línea una directora ejecutiva mujer, Mary Barra, reconocida por tener un número igual de mujeres y hombres en su junta de directorio. Nombraron además a Dhivya Suryadevara como su primera CFO mujer a partir del 1 de septiembre, medida positiva para la diversidad de género en temas de liderazgo.
RENAULT Automotriz Trasnacional Francia	Argentina Programa “Women at Renault”: iniciativa que busca talentos femeninos para que se sumen a la Empresa.

SECTOR TURISMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
HOTELES MARRIOTT Turismo – Hotelería Trasnacional USA	Perú <ul style="list-style-type: none"> • Establecen cuotas de participación reservadas para mujeres en puestos gerenciales. USA <ul style="list-style-type: none"> • Realizan campañas contra la no discriminación de género dirigidas al personal

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



MULTISECTOR-CONGLOMERADO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
BERKSHIRE HATHAWAY Múltiples Sectores US Holding Transnacional de diversas empresas a nivel mundial	USA y Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Participación Femenina: Explicito compromiso de su CEO, Warren Buffett, a la igualdad de género, comprometido en llevar a su holding y todas las empresas relacionadas hacia el 30% de participación de mujeres en los cargos de alta dirección, juntas directivas • Debido a la baja rotación gerencial de la empresa, donde hasta la fecha prevalecen hombres, limitando la rapidez con la que se puedan hacer designaciones de más mujeres en altos cargos de dirección, en los últimos 5 años la mitad de los nuevos CEO designados Warren Buffett en las empresas del Holding han sido mujeres. • Es una de las empresas miembros y promotoras el 30% Club



■ 4. Prácticas de igualdad de género y su relación con el desempeño y posicionamiento de las empresas que las aplican

Diversos estudios han señalado que las empresas con mayor participación femenina en las posiciones gerenciales medias y altas, así como las que tienen políticas, prácticas y compromiso hacia la igualdad de género en la empresa, ocupan posiciones de liderazgo en sus sectores o en el mundo empresarial global. Ello coincide con el hecho de que en algunos *rankings* por desempeño o tamaño de empresas en distintos sectores a nivel mundial, muchas de las que ocupan posiciones destacadas y de liderazgo efectivamente implementan prácticas de igualdad de género de forma explícita —varias de ellas se refieren en esta guía.

Ello se pone en evidencia, cuando se comparan estos rankings de desempeño con las empresas incorporadas en el *Bloomberg Gender Equality Index (BGI)*. Se puede constatar que muchas de las empresas que están en posiciones importantes en el mundo o en sus sectores califican en el BGI, al evidenciar su compromiso, prácticas y promoción de igualdad de género empresarial, además de tener mayor participación de mujeres en posiciones de Alta Dirección.

El *Bloomberg Gender-Equality Index (BGI)* es hasta el 2019, el único indicador mundial que presenta una evaluación anual integral de las empresas con “calidad de inversión” en materia de igualdad de género. El BGI refleja cómo las compañías promueven políticas y prácticas de calidad sobre la igualdad de género y refleja los avances y la representatividad de los liderazgos femeninos. Se promueven el intercambio en redes de las mejores prácticas empresariales en igualdad de género entre las empresas incluidas en el Índice. En 2019 lo componen 230 empresas, 10 sectores, 113 mercados y 36 países en distintas regiones geográficas, incluyendo Latinoamérica.

El BGI analiza a las empresas en cuatro áreas:

1. **Estadísticas de la empresa**, tales como proporción de mujeres en la Junta Directiva y en posiciones de alta dirección (para para mayor transparencia) y reporte de información sobre la participación del liderazgo femenino y el impacto de prácticas de igualdad de género.
2. **Políticas internas**, tales como conciliación laboral, personal y familiar, políticas de reclutamiento, desarrollo, promoción, entre otras.
3. **Participación con la comunidad** para promover conciencia y apoyo hacia la igualdad de género.
4. **Productos y servicios con conciencia de género**, incluyendo el mercadeo con sensibilidad de género.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



En las siguientes tablas, se muestran diversos *rankings* de empresas a nivel mundial y en España, país que ha sido recientemente reconocido como uno de los que cuenta con mayores iniciativas y avances hacia la igualdad de género; en especial en el ámbito empresarial. Las empresas que a su vez están en el *Bloomberg Gender-Equality Index*, han sido marcadas con un asterisco (*).

A partir de la información contenida en las tablas, se puede llegar a las siguientes conclusiones generales preliminares:

- a. **Las empresas líderes en su sector**, por su desempeño, tamaño e incluso receptividad del público, así como aquellas que han experimentado mejoras de desempeño en los últimos años, **tienen políticas internas y prácticas de igualdad de género y cuentan con el compromiso explícito de la alta dirección**--incluyendo sus respectivos Presidentes de Juntas Directivas y Presidentes Ejecutivos. Esto es consistente con la tesis de que la igualdad de género tiene sentido no solamente desde el punto de vista ético o de justicia social, sino que también podría tener sentido desde el punto de vista económico para las empresas. .
- b. **Las empresas que aparecen liderando en sus sectores, muchas de ellas también incluídas en el BGI, buscan mantenerse incluídas en el indicador.** Ello implica necesariamente el mantenimiento o avances en materia de igualdad de género en la empresa, a través de la profundización del compromiso y la aplicación de mejores prácticas.

A continuación se presentan las tablas antes mencionadas:

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Ranking empresas mundiales en varios sectores:

A Febrero 2019 (Capitalización Bursátil)		2018 Mayor Estima por el público en el mundo	
Empresa	Posición	Empresa	Posición
Microsoft	1	Netflix	6
Apple	2	Amazon	8
Amazon	3	Marriott	9
* Berkshire Hathaway	5	Mastercard	10
Facebook	6	* Kellogg	13
Johnson & Johnson	9	Apple	16
JP Morgan-Chase	10	Microsoft	18
* Walmart	13	Colgate-Palmolive	19
* Bank of America	15		
Nestlé	16		
Procter & Gamble	19		
Pfizer	20		
Mastercard	28		
* AT&T	31		
Coca-Cola	37		
Pepsi Co	47		
* Unilever	48		
Citigroup	50		
Netflix	52		
L'Oreal	56		
IBM	66		
Accenture	92		
Diageo	100		

* Están en el *Bloomberg Gender-Equality Index*

Fuente: Economipedia 2018, Forbes 2018



Ranking Bancos a nivel mundial:

BANCOS

Ranking de Bancos mas grandes del mundo

2018 (Capitalización Bursátil)		A Febrero 2019 (Niveles de Activos)	
Empresa	Posición	Empresa	Posición
JP Morgan-Chase	1	BNP Paribas	6
* Bank of America	3	JP Morgan-Chase	7
* Wells Fargo	4	* Bank of America	12
* HSBC	7	* Wells Fargo	13
Citigroup	8	* Banco Santander	14
* Royal Bank of Canada	11	* Citibank	20
* Banco Santander	12	* HSBC	23
BNP Paribas	17	* Lloyd's Bank	24
Bank of Nova Scotia	23	* Royal Bank of Canada	27
* Bradesco	24	* Bank of Nova Scotia	42
* Lloyd's Banking Group	27		
BBVA	34		
Bank of Montreal	38		
* Barclays Bank	42		
* Banco Santander - Brasil	52		
Banco Do Brasil	58		
Caixa Bank	74		
* Grupo Financiero Banorte	99		

* Están en el *Bloomberg Gender-Equality Index*

Fuente: Banker's Almanac 2019, Economipedia 2018



Ranking Bancos en España:

BANCOS y SEGUROS en España Ranking al 2019

Bancos					
Solvencia		No Total de Activos		Reputación y Marca	
Empresa	Posición	Empresa	Posición	Empresa	Posición
Santander	1	* Santander	1	BBVA	2
Caixa Bank	2	BBVA	2	* Santander	3
BBVA	3	Bankister	5	Caixa Bank	5
				Bankister	6

Seguros			
Tamaño		Mejor Reputación	
Empresa	Posición	Empresa	Posición
Mapfre	1	* Mapfre	1
Mutua Madrileña	2	Mutua Madrileña	2
		Reale Seguros	7

* Están en el *Bloomberg Gender-Equality Index*

Fuente: Test de Estrés de la Unión Europea 2019, Asociación Española de Banca 2017, Brand Finance 2018 y Estudio mercado de seguros español basado en ISAE 3000.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



Ranking empresas a nivel mundial en diversos sectores:

TECNOLOGIA
2018

Empresa	Posición
Apple	1
* Samsung	2
Microsoft	3
Intel	5
IBM	6
Facebook	7
* Oracle	10
SAP	12

MINORIST/DETAL (RETAIL)
2018

Empresa	Posición
* Walmart	1
Amazon	2
Schwarz Group	3
* Carrefour	4
* Walgreens	11
IKEA	16
* McDonalds	22

BIENES DE CONSUMO
2018

Empresa	Posición
Nestle	1
Phillip Morris	2
Procter & Gamble	3
PepsiCo	4
* Unilever	5
Coca-Cola	11
L'Oreal	15
* Danone	16
* Kraft	17
Colgate Palmolive	37
Diageo	39
* Kellogg	46

CONSULTORIA GERENCIAL
2018

Empresa	Posición
* McKinsey	1
Deloitte	4
* EY	7
PriceWaterHouse	8
Accenture	10
KPMG	12

* Están en el *Bloomberg Gender-Equality Index*

Fuente: Forbes, Stores.org 2019 – Top 50 Global Retailers; Vault.com 2018 – Rankings; Consumergoods.com Top 100



5. Algunos casos de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial enfocada en género

El eje central de este estudio es examinar las prácticas empresariales en cuanto a igualdad de género dentro de la organización y hacia las ejecutivas de las propias empresas. Sin embargo, se observa que a los fines de promover mayor conciencia del tema de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a diversos niveles de la sociedad, sensibilizar sobre la violencia de género, apoyar mujeres emprendedoras o empresas lideradas por mujeres; muchas empresas en sus políticas de responsabilidad social empresarial, incluyen proyectos con enfoque de género. En algunos casos realizan estas prácticas adicionalmente a las prácticas que establecen internamente en cuanto a igualdad de género dentro de la empresa, y en otros casos hay empresas que solo hacen responsabilidad social empresarial con enfoque de género sin aplicar explícitamente políticas y acciones hacia la igualdad de género a lo interno de la empresa.

A continuación, algunos casos de prácticas de responsabilidad social empresarial enfocada en género:

SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
BANKINTER Financiero - Banco Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> Firmó en 2015 un acuerdo con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para promover y facilitar la incorporación de mujeres víctimas de violencia de género al mercado laboral, en el marco del Programa “Empresas por una sociedad libre de Violencia de Género” en la que figuran diversas compañías españolas. Junto a la Fundación Integra colabora en diversas iniciativas para defender la integración sociolaboral de colectivos desfavorecidos, entre las cuales figura la formación práctica para que mujeres víctimas de violencia se incorporen al ámbito profesional. Los empleados del banco fungen de facilitadores de los talleres.
SANTANDER BANCO Financiero - Banco Transnacional España	España Programas W30 y W50, impulsados por la Anderson School of Management de la Universidad de California- Los Ángeles (UCLA): estas iniciativas están orientadas a la formación en liderazgo para mujeres gestoras, emprendedoras y ligadas a la educación superior. El objetivo es dotar a las mujeres que apliquen a esta convocatoria de herramientas y conocimientos que sumen en la educación superior, así como contribuir al desarrollo de sus habilidades, asegurando su progreso en la gestión de estas instituciones.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO – Banca	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
GOLDMAN SACHS Financiero Transnacional USA	USA <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 10,000 Women: busca dar a mujeres emprendedoras la oportunidad de acercarse a la educación para potenciar su crecimiento económico y ayudarlas a desarrollar y crecer sus propias empresas. Con el programa mujeres pueden recibir consejos, crear conexiones con otros empresarios, adquirir conocimientos y herramientas para asegurar el éxito de sus proyectos.

SECTOR FINANCIERO - Seguros	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ADDARES. CORREDURÍA DE SEGUROS Financiero Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo con Seguros Solidarios a proyectos y empresas impulsadas por mujeres.
FUNDACIÓN MAPFRE Fundación de una empresa Financiera - Seguros Transnacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Programa Social de Empleo: busca promover la empleabilidad mediante ayudas a la contratación. Llevan a cabo un Programa Corporativo de Discapacidad para generar una cultura sensible a la discapacidad e integrar laboralmente a estas personas. Mapfre considera que una política activa y estructurada en materia de igualdad y conciliación, favorece la productividad y facilita el equilibrio entre el ámbito laboral y el personal y familiar de todos los trabajadores: y muestra su compromiso de impulsar iniciativas que, en desarrollo de esa política, supongan avances efectivos.
MUTUA MADRILEÑA Financiero Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Concurso Nacional en centros de enseñanza y universidades por la igualdad y contra la violencia de Género #Nosdueleatodos. Objetivo: sensibilizar a población juvenil para prevenir y evitar conductas que puedan desembocar en situaciones de maltrato.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FINANCIERO - Tarjetas	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MASTERCARD Financiero Trasnacional USA	España <ul style="list-style-type: none"> • Programa “Girls for Tech” dirigido a niñas entre 10 y 14 años para estimular su participación futura en carreras tecnológicas.
VISA Financiero Trasnacional USA	España <ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio del fútbol europeo femenino para normalizar la presencia de mujeres en el deporte tradicionalmente masculino.

SECTOR MEDIOS DE COMUNICACION	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
DIARIO EL PAÍS Medios de Comunicación Trasnacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una corresponsalía de género con el objetivo de planificar y mejorar la cobertura sobre temas relacionados con la igualdad y la mujer, transversal a todas las secciones de sus publicaciones. • Compromiso con la cobertura internacional de los temas de género y el feminismo, como movimiento de referencia en la lucha por los derechos civiles de las mujeres en gran parte del mundo. • Compromiso para incrementar la presencia y voces de mujeres en sus informaciones y artículos de opinión.
DIARIO HUFFPOST Medios de comunicación Trasnacional USA	USA <ul style="list-style-type: none"> • El HuffPost está comprometido con la igualdad desde su creación, hace seis años, tratando de dar una visión de género transversal en todos sus contenidos. Las medidas que se han ido acordando a lo largo de estos seis años han sido ideas de toda la redacción, que poco a poco ha tratado de aprender y comprometerse con esta causa. • La creación de la sección de Feminismos y su respectiva cuenta de Facebook, que en pocos días ganó miles de seguidores y donde se comparten contenidos con perspectiva de género.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR MEDIOS DE COMUNICACION	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Reportajes contando la desigualdad de la mujer en todos los ámbitos: en la economía, el trabajo, las labores domésticas, el deporte. • Especial atención al tratamiento de la violencia de género, dándole cobertura amplia, así como mandando alertas urgentes con los asesinatos machistas. • El desarrollo de una estadística paralela a las cifras oficiales para contabilizar como violencia machista a aquellas mujeres que han sido asesinadas fuera del marco de la pareja o expareja, como las prostitutas. La Ley de Violencia de Género no contempla estos casos como oficiales, a pesar de que la causa también es el machismo. • Creación de un Manual de Buenas Prácticas para informar sobre la violencia machista. • Incluir la violencia de género en la sección de Política y no en la de Sociedad o Sucesos, ya que consideran que se trata de un problema de Estado y que debe ser tratado como tal. El objetivo de estas medidas ha sido el de concienciar a los lectores sobre las malas prácticas, así como poner de manifiesto la inmensa desigualdad que sigue existiendo en la sociedad, a pesar de ser un país desarrollado. • El HuffPost está a la cabeza en la lista de medios con más mujeres.
ORGANIZACIÓN CISNEROS Medios de comunicación Trasnacional Venezuela	Venezuela <ul style="list-style-type: none"> • “Programa de Formación para Mujeres Emprendedoras”, una iniciativa de Responsabilidad Social desarrollada para promover el bienestar personal, familiar y económico de las mujeres participantes, ofreciéndoles herramientas gerenciales y funcionales necesarias para consolidar sus ideas de negocios. • Mujeres Emprendedoras tiene una duración de tres meses en los que las participantes trabajan a través de una metodología de aprendizaje mixta, con clases virtuales, mediante una plataforma desarrollada por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y con encuentros presenciales, donde obtienen conocimientos relacionados a temas gerenciales, planes de negocio, mercadeo, emprendimiento e innovación, comunicación, aspectos legales, finanzas y gestión presupuestaria, entre otras áreas; siempre bajo la asesoría de profesionales egresados del IESA y de gerentes de las Organización Cisneros, quienes prestan apoyo como multiplicadores sobre la temática de los módulos de estudio con respecto a cada idea de negocio.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
CARTIER Comercio – Relojería Transnacional Francia	<p>Corporativo</p> <p>Cartier Women’s Initiative Awards: Esta iniciativa parte del reconocimiento de que en todo el mundo, un número creciente de mujeres levantan sus propias empresas, crean empleos y generan nuevas oportunidades de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los premios se otorgan por regiones (América Latina, Norteamérica, Europa, África Subsahariana, Oriente Medio-Norte de África y Asia-Pacífico) y reconocen el valor de los proyectos más innovadores y con ánimo de lucro liderados por mujeres. • Las candidaturas son analizadas y juzgadas por académicos y profesionales destacados del mundo empresarial e institucional, que tienen en cuenta criterios de creatividad, sostenibilidad e impacto positivo en la comunidad. Cada una de las vencedoras, entre las que hay representantes de las seis regiones, recibe el apoyo de Cartier en forma de financiación para la empresa, coaching durante un año y cobertura mediática a nivel internacional. Con esta iniciativa Cartier, además de apoyar proyectos específicos, contribuye al cambio en las percepciones, destacando y dando visibilidad a mujeres emprendedoras y directivas.
COCA-COLA Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Transnacional USA	<p>Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 5by20: apoyo para lograr el desarrollo económico, fuera de la empresa. Se buscan cinco millones de mujeres que emprendan hasta el año 2020 en proyectos de negocios relacionados con la marca. Por ejemplo, distribuidoras, proveedoras, trabajos de reciclaje, etc. Esta iniciativa la están llevando a cabo mediante acciones formativas, networking, financiación y redes.
GRUPO DANONE Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Transnacional Francia	<p>México</p> <p>A través de la marca Bonafont, en alianza con ONU MUJERES, tiene un plan de acción a tres años que aportará a la transformación de la realidad que viven las mujeres mexicanas y concientizará acerca de la igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres. Se basa en tres ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización sobre la igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres. • Programa de empoderamiento económico de mujeres en donde ONU Mujeres y Bonafont se enfocan en comunidades afectadas por los sismos ocurridos en septiembre de 2017, en la Ciudad de México y Juchitán de Zaragoza en Oaxaca. • Transformación Interna, se enfoca en garantizar que todas las mujeres en Grupo Danone en México tengan las mismas oportunidades laborales que los hombres.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
LOREAL Cosméticos Trasnacional Francia	<p style="color: #800040;">España</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Programa Women in Science con UNESCO: dar visibilidad a las mujeres científicas y alentar vocaciones entre las más jóvenes bajo el lema “el mundo necesita ciencia y la ciencia necesita mujeres”
MAHOU SAN MIGUEL Bebidas Nacional España	<p style="color: #800040;">España</p> <p>El compromiso de Mahou-San Miguel en materia de igualdad sale del ámbito de la propia organización y se extiende en la cadena de valor hacia sus proveedores y contratistas. La manera de realizarlo ha sido incluyendo en sus contratos con proveedores una cláusula que fomente la diversidad. Con esta cláusula, la compañía extiende su compromiso con la diversidad hacia sus colaboradores y les invita a reflexionar sobre la importancia de su cumplimiento.</p> <p>“Constituye un principio básico para el comprador que se cumpla la igualdad de trato y oportunidades en el trabajo a todos los efectos y en todos los ámbitos, así como los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral, estando comprometido en la lucha contra la discriminación en todas sus formas y, en particular, con el principio de hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres, todo ello según lo previsto en la legislación vigente en cada momento para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El proveedor declara conocer dicho compromiso y se obliga a cumplir con el mismo, evitando conductas discriminatorias en la prestación de servicios al comprador. El incumplimiento será causa de resolución del pedido”.</p>
PEPSICO Alimentos y Bebidas Trasnacional USA	<p style="color: #800040;">Venezuela</p> <p>Programa “Mujeres con Propósito”, una iniciativa que representa una oportunidad para impulsar el empoderamiento femenino de las mujeres que forman parte de la cadena de valor de la compañía a través de la educación, el emprendimiento y la empleabilidad. Ofrece capacitación y amplia oportunidades de las mujeres en las cadenas de valor. FUNDES Latinoamérica ofrece la plataforma digital como centro para capacitar mujeres y vincularlas entre ellas. Los aliados buscan crear redes locales a nivel público y privado para la sustentabilidad y el desarrollo del programa.</p>

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR BIENES DE CONSUMO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
SODEXO Bienes de Consumo - Alimentos y Bebidas Transnacional Francia	España <p>“Proyecto EQUALITY”: Junto a la Empresa PANGEA, seleccionan a diez mujeres de entre 18 y 26 años en todo el mundo que sean ejemplo de transformación, liderazgo y capacidad en sus respectivas zonas de origen, y las reúnen con líderes del mañana. El proyecto EQUALITY hace más visibles a todas aquellas mujeres que ya han generado y siguen generando impacto real en la sociedad, con el fin de reunir las y trabajar conjuntamente con ellas para amplificar y dar más relevancia aún a su trabajo. La propuesta desarrolla acciones de valor en torno a mejorar la calidad de vida de las mujeres, para encontrar soluciones reales a los problemas que más les afectan.</p>

SECTOR CONSULTORÍA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ADECCO Consultoría Transnacional Suiza	España <ul style="list-style-type: none"> • Con motivo del Día Internacional de la Mujer (8 de marzo), la Fundación Adecco lanza la campaña #EmpleoParaTodas con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres. Desde hace 12 años Adecco elabora el Perfil de la mujer trabajadora en España, una radiografía más completa del empleo en clave femenina con la Encuesta de Población Activa y detalla de esta forma cuál es el papel de la mujer en el mercado laboral. • Campaña #TalentoSinEtiquetas: con esta campaña buscan eliminar las etiquetas y prejuicios que limitan a las personas, a las empresas y a toda la sociedad, para hacerla más igualitaria, justa y competitiva. #TalentoSinEtiquetas define la estrategia de Diversidad e Inclusión de Adecco, en la que refuerzan que todas las personas son iguales y cada persona única, sean hombres o mujeres, personas sin discapacidad o con discapacidad, jóvenes o mayores.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR CONSULTORÍA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
FUNDACIÓN ADECCO Fundación de una empresa de Consultoría Transnacional Suiza	España Propone 7 medidas para impulsar el empleo en mujeres con riesgo de exclusión en su “Semana de la Mujer”. Son medidas para reducir: <ol style="list-style-type: none"> 1. Discriminación por género en los procesos de selección, 2. Apertura a los sectores masculinizados, 3. Refuerzo de políticas activas de empleo para desempleadas crónicas y rescate de inactivas, 4. Fortalecimiento de las políticas de bienestar social, 5. Flexibilidad empresarial, 6. Formación continua a las trabajadoras, 7. Acompañamiento integral y personalizado
NIELSEN Financiero Transnacional Países Bajos	España Invitan a niñas para enseñarles las herramientas de trabajo, para concienciarles que ellas también pueden entrar en las carreras STEM. Además, la compañía participa en diversas iniciativas como la recogida de fondos, carreras populares o colaborando con asociaciones que ayudan a mujeres que han sufrido violencia de género.

SECTOR ENERGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ENDESA Energía Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Programa educativo “Orienta-T”: Dirigido a promover formación de mujeres en carreras STEM e impulsar el rol de liderazgo de la mujer en estos ámbitos.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR FARMACEUTICO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MERCK Farmacéutica Transnacional Alemania	Alemania <ul style="list-style-type: none"> • “Healthy Women, Healthy Economies”: iniciativa lanzada a nivel global en 2014 por la multinacional con el objetivo de identificar y eliminar las barreras que impiden a las mujeres desarrollar su pleno potencial en la sociedad en el marco del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico.
SECTOR MINORISTA/DETAL - Retail	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
ALCAMPO Minorista (Retail) - Comercio Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Programas orientados a favorecer la empleabilidad y el desarrollo profesional de colectivos con menor representación o en riesgo de exclusión, entendiendo la igualdad de manera holística
FUNDACIÓN WALMART Fundación de una empresa Minorista - Retail -Comercio Transnacional USA	México <ul style="list-style-type: none"> • Campaña “Mujer, Cuentas con Nosotros”: busca proporcionar a las mujeres mexicanas las herramientas para emprender un negocio, mejorar el que tienen o concluir sus estudios. El objetivo es promover el empoderamiento de las mujeres en condiciones de rezago, así como fortalecer su capacidad productiva, mejorar sus oportunidades económicas y las de sus familias. Durante su primer año de trabajo en esta campaña, Fundación Walmart capacitó e impulsó a 39 mil mujeres a través de asesorías, apoyo y orientación de proyectos preestablecidos por ellas mismas, superando en un 14 % la meta inicial del programa donde se tenía contemplada la inscripción de 25 mil mujeres.
CORTE INGLÉS Minorista - Comercio Nacional España	España <ul style="list-style-type: none"> • Convenio con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad para impulsar la inserción socio laboral de mujeres víctimas de violencia de género. Forman parte de la Red de Empresas por una Sociedad Libre de Violencia de Género.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TECNOLOGIA	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
APPLE Sistemas e Informática Trasnacional USA	USA Programa de Desarrollo para las Mujeres Empresarias y los Desarrolladores de aplicaciones destinado a crear nuevas oportunidades para la aplicación impulsada por las empresas que son propiedad o están lideradas por mujeres. Una aplicación de trabajo o prototipo es necesario, ya que es un deseo de aprovechar las tecnologías de Apple en beneficio de su misión. El Empresario Camp ofrece un curso intensivo de tecnología de laboratorio, apoyo especializado para los desarrolladores de aplicaciones y asesoramiento continuo. Las empresas objeto de este programa deben ser fundado, co-fundada, o liderada por mujeres y tener al menos una mujer en el equipo de desarrollo. Las dos semanas del programa de inmersión programa está configurado para incluir asesorías uno-a-uno a nivel de código de asistencia con los ingenieros de Apple, las sesiones en el diseño, la tecnología y la App Store de comercialización, el acceso a un foro de antiguos alumnos para el peer-to-peer mentoring con el apoyo continuo de Apple. Las empresas participantes asisten a la Conferencia de Desarrolladores así como un año de suscripción gratuita en el Apple Developer Program.
GOOGLE Tecnología Trasnacional USA	USA Talleres dirigidos a niñas para fomentar las vocaciones tecnológicas y motivarlas a aprender programación en los colegios con juegos, dada la carencia de mujeres en este sector.
MICROSOFT Tecnología Trasnacional USA	USA A través de #MakeWhatsNext , Microsoft motiva a las niñas a interesarse por la ciencia, la ingeniería, las matemáticas y la tecnología. En Estados Unidos solo 6.7% de las mujeres se gradúan de carreras en esta área; Microsoft, pretende inspirarlas, apoyar y mostrar todo lo que una niña o una mujer puede lograr si se le da la oportunidad.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



SECTOR TELECOMUNICACIONES	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
TELEFÓNICA Telecomunicaciones Transnacional España	España Women´s Age: espacio en el que las mujeres con espíritu innovador y emprendedoras, puedan mejorar su red de contactos y buscar nuevas oportunidades de negocios. Se lanzó ya que apenas un 29% de la inversión de “Open Future2 se dirige a startups lideradas por mujeres.

SECTOR COMERCIO ELECTRONICO	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
MERCADO LIBRE Comercio Electrónico Transnacional Argentina	Argentina Programas: “ADA” y “Chicas en Tecnología” Educación para formar desarrolladoras de programas.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



ALIANZA ENTRE VARIOS SECTORES Y EMPRESAS	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
<p>Alianza P&G, BNP Paribas, L'Oréal y Publicis Groupe Alianza de Empresas</p>	<p>Corporativo</p> <p>La organización Women's Forum for the Economy & Society (Foro de Mujeres para la Economía y la Sociedad), en colaboración con sus miembros estratégicos, P&G, BNP Paribas, L'Oréal y Publicis Groupe, ha anunciado el lanzamiento de la iniciativa “Women & Supplier Diversity Daring Circle (Círculo Audaz de Mujeres y Proveedores Diversos)”.</p> <p>Liderada por P&G, trabaja con WEConnect International – una organización benéfica global integrada por diversas corporaciones que facilita el crecimiento económico inclusivo y sostenible empoderando y conectando a mujeres propietarias de negocios – así como UN Women (ONU Mujeres), la entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer) mediante su programa WE EMPOWER, financiado por la UE en países del G7 y la Secretaría de los Principios de Empoderamiento de la Mujer (Women's Empowerment Principles, WEPPs).</p> <p>En la actualidad, existen aproximadamente 224 millones de mujeres emprendedoras que participan en la titularidad de casi el 35% de las empresas en la economía formal. Sin embargo, de media, menos del 1% de la inversión corporativa o estatal a nivel global está dirigida a negocios cuyas propietarias son mujeres. Se trata de una oportunidad perdida de enormes proporciones, no solamente para el empoderamiento económico y social de las mujeres, sino también para los negocios, gobiernos y otras organizaciones que podrían llegar a beneficiarse de cadenas de suministro más diversas, innovadoras y ágiles.</p> <p>Mediante sus prácticas en materia de cadena de suministros, las grandes corporaciones pueden tener un impacto positivo significativo sobre las mujeres. El apoyo a los negocios creados y liderados por mujeres, además ayuda a que sus proveedores y otras compañías adopten políticas y prácticas que fomenten el empoderamiento de la mujer.</p> <p>La Iniciativa Women & Supplier Diversity Daring Circle busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover el conocimiento actual sobre el estado de la diversidad entre proveedores en Europa y establecer principios de medición y cuadros de mandos integrales para el empoderamiento económico de la mujer. • Empezar acciones individuales y colectivas para crear infraestructuras que permitan a todas las empresas mejorar la diversidad de sus proveedores y prácticas de cadena de suministro. • Establecer, a través de Women's Forum, nuevas capacidades de certificación Women's Businesses Enterprise en Europa, que faciliten el acceso a las cadenas de suministro de grandes corporaciones internacionales. • Mejorar las capacidades y redes de las empresas proveedoras lideradas por mujeres en nuestras cadenas de

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



ALIANZA ENTRE VARIOS SECTORES Y EMPRESAS	
EMPRESA/PAÍS	PRÁCTICA
	<p>suministro y más allá.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a grandes empresas y sus proveedores a adoptar prácticas sensibles al género, apoyar la comunicación de la justificación económica para una mayor diversidad entre proveedores y fomentar oportunidades para compartir y diseminar mejores prácticas. <p>Los colaboradores de Women’s Forum y la iniciativa Daring Circle instan a los negocios propiedad de mujeres en Europa a que se registren en WEConnect, y a los directivos corporativos y negocios empoderados por las mujeres a que se adhieran a los Principios de Empoderamiento de la Mujer de la ONU.</p> <p>Esta labor representa un esfuerzo colaborativo entre los socios de Women’s Forum, WE EMPOWER y UN Women. Cabe destacar que entidades habitualmente competidoras están colaborando para emprender acciones concretas en busca de soluciones y obtener un impacto positivo. La iniciativa Daring Circle da forma e impulsa el objetivo de cadenas de suministro más diversas y sensibles al género, sirviendo como acelerador del empoderamiento económico de las mujeres.</p>

En el Anexo 3 se presenta un listado de varias de las prácticas descritas en este estudio, tanto en igualdad de género dentro de la empresa como de Responsabilidad Social Empresarial.



6. Reflexiones y perspectivas en torno a las prácticas corporativas género sensitivas

Como se explicó en la introducción, el propósito de esta guía no es evaluar las prácticas empresariales que promueven la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Ello requeriría levantar información primaria directamente de las empresas, lo cual escapa del alcance del presente estudio. Sin embargo, vale la pena hacer algunas observaciones con sentido crítico y ambición propositiva.

A partir de las experiencias de estas 82 empresas, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, se podría afirmar que cualquier cosa que se haga en materia de igualdad de género pasa por asimilar las siguientes premisas:

- **Mujeres y hombres tienen el mismo potencial para hacer aportes sustantivos en la empresa.** Si todos los niveles (jerarquías) y áreas no tienen más o menos igual representación de mujeres y hombres, cabe intentar evaluar su desempeño para promover mecanismos que contribuyan eficazmente a equilibrar esta composición.
- La realidad de la gente que motoriza una empresa no comienza al llegar a su trabajo ni termina al salir de éste. Las personas viven con sus familias y reproducen sistemas y creencias que no necesariamente reconocen y celebran los cambios de poder que se podrían estimular desde la empresa. Por ello, **cualquier cambio cultural pasa por cambiar la manera en la que se habla, la manera en la que se establecen relaciones de poder y la manera en la que se concilia el espacio laboral, personal y familiar.**
- El liderazgo ocupa un espacio determinante en las interacciones sociales de las comunidades humanas. **Más allá del equilibrio de género en la cantidad de personas dentro de una empresa, se puede y se debe avanzar hacia la promoción de nuevas formas de liderazgo más inclusivo y asertivo.** La incorporación de la mujer a los espacios de liderazgo involucra una mirada adicional y complementaria de enfocar los liderazgos que conduce a una transformación de la visión que tenemos en la sociedad sobre las características y el buen hacer de un líder, que pasa por aumentar las cuotas de presencia femenina en las máximas instancias de poder.
- El rol de las dependencias funcionales que regulan el acceso y desenvolvimiento de la gente en la empresa (recursos humanos, gestión humana, gente) pareciera un área prioritaria para motorizar los cambios. **Cómo se selecciona, promueve, entrena, compensa y desarrolla al personal es parte crítica de los procesos de transformación cultural a los que debe aspirar una empresa de este siglo.**

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- Las prácticas recopiladas suelen **incluir experiencias en las que se colabora con otras organizaciones** (muchas veces ONG's), ya sea por su poder de ejecución de tareas que no resultan medulares en la empresa que promueve la práctica (por ejemplo, entrenamiento de alta dirección en proyectos que suelen implicar alianzas con universidades y otros institutos de formación). Esta característica de las iniciativas género-sensitivas en las empresas de establecer alianzas más allá de sus típicas relaciones de mercado, suelen provocar como efecto colateral un incremento del prestigio social de la empresa en sectores y áreas de desempeño no tradicional y abre posibilidades a la innovación y el emprendimiento.
- Pareciera un denominador común a casi todas las prácticas seleccionadas el que exista un fuerte compromiso de los directivos y gerentes de alto nivel en la aplicación de las políticas y en la ejecución de los programas. Como en otras iniciativas de cambio cultural, **el ejemplo directivo y el liderazgo suelen resultar un aspecto clave del desenvolvimiento final de estas iniciativas.**
- **En algunos casos de RSE, podrían las iniciativas ser contrastables con políticas internas con mucho recorrido pendiente en términos de igualdad.** Aunque la congruencia es muy importante quizás no siempre está presente; sin embargo, más allá de algunos casos puntuales, resulta difícil y muy arriesgado “lavar la cara” de una política interna discriminatoria con una política externa (RSE) que estimule el empoderamiento femenino.

Otros aspectos del aprendizaje derivado de esta revisión, no necesariamente vinculados a las prácticas recopiladas, incluyen:

- **Rezago (y oportunidad) en América Latina y países en desarrollo con respecto a la aplicación de estas prácticas.** No tiene por qué haber una sola explicación a este retraso, pero lo cierto es que nada parece indicar que no estén dadas ya las potencialidades derivadas de aplicar los cambios. Cualquier limitación para redistribuir el poder empresarial en términos de género, pareciera ser perfectamente manejable por cada país, tomando en cuenta sus sistemas educativos y sus estructuras de incentivos.
- En cuanto a los **niveles de desarrollo en los países y las posibilidades vinculadas con políticas corporativas género-sensibles**, resulta especialmente revelador como algunas de las corporaciones internacionales incluidas en la recopilación, mantienen estas prácticas de manera uniforme en los países desarrollados pero no alcanzan a impulsarlas del mismo modo en sus propias subsidiarias en los países en vías de desarrollo., En ocasiones se modifica el alcance y en otros se incorporan variantes que puedan tener más receptividad dada la cultura del país y características del sector empresarial local. Cabe entonces considerar que las barreras que dificultan la implantación de estas políticas no son necesariamente de las empresas, sino de los países, los sectores empresariales y los mercados nacionales. En este sentido, variantes innovadoras y más viables en algunas culturas de Latinoamérica, podrían ser replicables en otros países en desarrollo donde operan las empresas multinacionales.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- **Las prácticas y avances de empresas multinacionales** en cuanto a igualdad de género, tanto las que rigen a nivel corporativo como algunas aplicadas en sus operaciones en países en desarrollo –incluso con variantes para ajustar a la cultura y contexto del país que operan, **pueden servir de orientación para empresas medianas o pequeñas nacionales (PYMES) al decidir sobre las prácticas que pudieran adoptar.**
- **Una mención especial merece el caso de España.** No pareciera casual que muchas de las referencias que se consiguen en la literatura especializada y en las respuestas de los buscadores a las inquietudes sobre acción corporativa para promover la igualdad de género (y en la cantidad de publicaciones, premiaciones y ONG’s vinculadas a estos temas) tienen a España como centro de desenvolvimiento. El feminismo español es uno de los movimientos que más expansión política ha conseguido en Europa en años recientes y parece claro que la sociedad española está considerando prioritariamente la necesidad de resolver los rezagos en género e inclusión.
- **En algunos casos las experiencias promueven la inclusión y la diversidad sin consideraciones especiales sobre género.** Se asume a la mujer como una minoría más, susceptible de integración y protección. Aunque este enfoque pareciera evitar los conflictos propios de asumir la problemática con todas sus implicaciones, lo cierto es que expone a la empresa al riesgo de que su esfuerzo sedesdibuje, tanto en materia de género como de las otras minorías.



7. Algunas prácticas de igualdad de género empresarial observadas cada vez con más frecuencia en el mundo

Se observan algunas prácticas de igualdad de género que cada vez son más frecuentes en el mundo, en base a la igualdad de género y que hacia futuro podrían tener mayor propensión de ser utilizadas en el sector empresarial en el cuyo alcance podría extenderse a futuro en el corto y mediano plazo. Con base tanto en la información analizada, informes públicos, en reportes de desempeño de empresas grandes a nivel mundial, declaraciones de Presidentes de empresas multinacionales, consultorías en gestión de capital humano y diversidad, entre algunas de las prácticas que se han observado a nivel mundial, y que están cada vez más en las agendas de discusión empresarial y prácticas durante el 2019, resaltan:

- Ofrecimiento de **igual pago para permisos familiares**, no solo su provisión sino también con el diseño de iniciativas que promueven e incentiven a que más hombres los tomen, reduciéndose con esta alternativa el sesgo hacia las mujeres en la fase de contrataciones por la “penalidad de maternidad”. Esta tendencia, unida a esquemas disponibles por la empresa de conciliación laboral, personal y familiar incide en mejoras de productividad, satisfacción de los empleados con el trabajo y el entorno laboral, aumenta las probabilidades de que más mujeres permanezcan desarrollando carreras profesionales con la respectiva incidencia favorable de aumenta la participación femenina en la fuerza laboral y en la alta gerencia. Según el *Global Gender Gap Report*, de las empresas analizadas las que tienen mayor participación femenina en la alta gerencia han incrementado sus ganancias en un 34%.
- **Implementación más frecuente de horarios flexibles preservando las jornadas laborales** en ocho horas, mayor uso de **teletrabajo como mecanismo de apoyo**, combinación de **esquemas presenciales y virtuales**, jornadas reducidas en algunos casos y roles laborales puntuales, entre otras modalidades de flexibilización sin que implique impactos negativos en productividad.
- **Mayor uso de la práctica de no pedir “historial previo de salario y beneficios”**, incluso en países como los Estados Unidos algunos Estados lo están prohibiendo explícitamente por ley. Esta práctica busca que la compensación ofrecida a los empleados, y en especial a las mujeres que todavía experimentan históricamente “brecha salarial en relación al hombre por el mismo trabajo o cargo, reciban ofertas de remuneración basadas en el perfil del cargo necesario basado en méritos y cualidades, sin incidencia de género o cualquier otra discriminación.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- **Se amplían el número de líderes empresariales, y en especial hombres en altos cargos, que están tomando posiciones firmes y públicas en pro de la igualdad de género empresarial.** Ejemplo de ellos son Warren Buffett, Presidente de Holding de empresas Berkshire Hathaway; Antonio Huertas, Presidente de Mapfre Seguros; Michael Bloomberg, Presidente de la Holding Bloomberg L.P; Peter Grauer, Presidente de Bloomberg y del Bloomberg Gender Equality Index; Mark Weinberg, Presidente de EY; Antonio Horta-Osorio, Presidente del Grupo Lloyds Banking Group; Rafael Rodríguez, Director de J. Walter Thompson México; Carlos Hank González, Presidente del Grupo Financiero Banorte en México; Gonzalo Gortázar, Consejero Delegado de Caixa Bank, entre otros.
- **Establecimiento de objetivos claros de desempeño de género y no necesariamente cuotas,** lo que implica que puede haber cuotas o no, prevaleciendo mas que los esquemas escogidos equilibren la complejidad de implementar igualdad de género con la cohesión para alcanzarlo. Las cuotas son vistas muchas veces como útiles para fijar la importancia, pero son los objetivos específicos, sin descuidar la meritocracia para ambos géneros, la que podría brindar a las empresas el enfoque necesario para mejorar, monitorear el progreso y lograr el equilibrio de género con mayor receptividad organizacional.



8. Anexos

ANEXO 1 – Composición Muestra empresas según Sector y País en Prácticas de Igualdad de Género (No RSE)

SECTOR	País	No. Empresas
Bienes de Consumo	España	1
	Francia	2
	Suiza	1
	Reino Unido	1
	USA	5
	Total	
Consultoría	España	2
	Francia	2
	Países Bajos	2
	Perú	1
	Reino Unido	2
	Suiza	1
Total		10
Energía	Colombia	1
	España	4
	Francia	1
	Total	
Farmacéutico/Higiene	USA	2
	Total	
Minoristas (Retail)	Chile	1
	España	2
	Francia	1
	Suecia	1
	USA	1
	Total	
Multisectorial (Conglomerado)	USA	1
Total		1

SECTOR	País	No. Empresas
Servicios Financieros - Bancos	USA	4
	Australia	1
	Brasil	1
	Canada	2
	España	4
	México	1
	Reino Unido	3
	Total	
Servicios Financieros - Seguros	España	3
	USA	1
	Venezuela	1
	Total	
Tarjetas	USA	2
Total		2
Tecnología	USA	5
	Total	
Telecomunicaciones	España	1
	Francia	1
	Reino Unido	1
	Total	
Transporte y Automotriz	España	1
	Francia	1
	USA	2
Total		4
Turismo	USA	1
Total		1

TOTAL: 65 Empresas

15 Países – 4 de origen Latinoamericano

68% Representación de Multinacionales

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



ANEXO 2 – Empresas ordenadas alfabéticamente

ACCENTURE	CARTIER	GOOGLE	MASTERCARD
ADDARES. CORREDURÍA DE SEGUROS	CITIBANK Group	GRUPO DANONE	MERCADO LIBRE
ADECCO	COCA COLA	GRUPO FINANCIERO BANORTE	MERCK
ALCAMPO	CORTE INGLÉS	GRUPO GDF SUEZ. ENGIE	METLIFE
Alianza P&G, BNP Paribas, L'Oréal y Publicis Groupe	DELOITTE	GRUPO MULTINACIONAL DE SEGUROS	MICROSOFT
ALTADIS	DIA	HOTELES MARRIOT	MUTUA MADRILEÑA
AMERICAN EXPRESS	DIAGEO	HSBC	NESTLÉ
APPCO GROUP	DIARIO EL PAÍS	IBERDROLA	NIELSEN
APPLE	DIARIO HUFFINGTON POST	IBM	ORANGE
AT&T	ENAGAS	IKEA	ORGANIZACIÓN CISNEROS
ATPERSON FORMACIÓN Y EMPLEO	ENDESA	JOHNSON & JOHNSON	PEPSICO
BANCO SANTANDER	EQUION	JPMORGAN CHASE & CO	PFIZER
BANK OF AMERICA	FACEBOOK	KELLOGG	PHILLIPS MORRIS INTERNATIONAL
BANKINTER	FERROVIAL	KERING GROUP	PROCTER & GAMBLE
BARCLAYS BANK	FORD	KPMG	REALE SEGUROS
BERKSHIRE HATHAWAY	FUNDACIÓN ADECCO	LAZO, DE ROMAÑA & CMB	RENAULT
BRADESCO	FUNDACIÓN MAPFRE	ABOGADOS	REPSOL
BVBA	FUNDACIÓN WALMART	LEADERS TRUST – ALTO PARTNERS	ROYAL BANK OF CANADA
CAIXA BANK	GENERAL MOTORS	LLOYD'S BANKING	SAGA FALABELLA
CAPGEMINI CONSULTORES	GOLDMAN SACHS	LOREAL	SCOTIABANK
		MAHOU SAN MIGUEL	SODEXO
		MAPFRE	TELEFÓNICA
			VISA
			VODAFONE
			WALMART
			WESTPAC BANKING CORP



ANEXO 3: Resumen de algunas prácticas aplicadas en igualdad de género empresarial

A manera referencial se ofrece un listado con algunas experiencias recopiladas, ordenadas en función del tipo de estrategia y su área de aplicación.

Prácticas empresariales dirigidas a lograr igualdad de género en las empresas

Formación y desarrollo de competencias para el liderazgo femenino.

- Fortalecimiento de competencias directivas.
- Trabajo sobre autoestima, proactividad, confianza y otras competencias emocionales y personales.
- Formación en gerencia, negociación, liderazgo, innovación, habilidades directivas.
- Incremento de visibilidad de los logros femeninos.
- Entrenamiento en creación de redes (*networking*): compartir experiencias para fortalecer aspectos relacionales.
- Establecimiento de redes internas y entre países donde opera la empresa con énfasis en trabajo sobre igualdad.
- Asesoría, acompañamiento (*Mentoring*).
- Patrocinio (*Sponsoring*).
- Coaching y orientación individual.
- Sombra (*Shadowing*)
- Aprendizaje experiencial.
- Invitación a participar en proyectos de diseño e innovación enfocados al público femenino.
- Asesoramiento desde la alta dirección empresarial.
- Experiencias de formación presencial y online.
- Identificación de talentos femeninos con alto potencial para formar y retener.
- Trabajo con pares masculinos para identificar sesgos de género.
- Diálogos con personas influyentes.
- Foros para conversar sobre el tema.
- Identificación de barreras para ascender a posiciones gerenciales.
- Acciones motivacionales para impulsar, inspirar, animar, ambicionar.
- Modelaje de mujeres exitosas en puestos de alta gerencia. Testimoniales.
- Ofrecimiento de becas para cursar estudios en escuelas de negocios.

Conciliación laboral y familiar

- Teletrabajo.
- Horario flexible.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- Vacaciones flexibles.
- Fines de semana largos.
- Celebración de eventos con participación de los familiares.
- Reducción de jornada o excedencias por cuidado de hijos y familiares.
- Reducción de jornadas de las víctimas de violencia de género.
- Buzón de consulta para temas de balance, igualdad, conciliación y calidad de vida.
- Permiso paternal/maternal remunerado con plazos por encima de lo previsto por Ley.
- Apoyo especial a trabajadoras embarazadas.
- Otras ayudas económicas que apoyen la conciliación familia- trabajo.
- Reinserción laboral a trabajadoras cuando retornan de su permiso postnatal.
- Banco de tiempo.
- Creación de comités de conciliación.
- Programas de crianza (*parenting*)
- Facilidades de lactancia y servicios de guardería?

Prácticas género sensitivas de recursos humanos

- Creación de cuadro de mando integral específico con enfoque de género.
- Incorporación de variable de género en Cuadro de Mando Integral de la empresa
- Establecimiento de cuotas para procesos de selección, promoción y adiestramiento.
- Establecimiento de cuotas para ocupar posiciones en comités ejecutivos y juntas directivas.
- Establecimiento de metas de composición por género en posiciones gerenciales de corto y mediano plazo.
- Reducción de brecha salarial. Establecimiento de modelos retributivos que no afecten a las mujeres.
- Formación en género a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos.
- Eliminación de uso de lenguaje e imágenes sexistas en convocatorias, ofertas, avisos de empleo y publicaciones.
- Uso de lenguaje inclusivo en reglamentos, políticas y normas.
- Comisión técnica y/o posición gerencial a disposición de la plantilla para atender dudas, sugerencias o quejas relacionadas con la igualdad de oportunidades dentro de la compañía. Velan por que no se den casos de discriminación laboral y por la aplicación transversal de medidas de igualdad en toda la empresa.
- Análisis de métricas e indicadores por género.
- Políticas explícitas sobre acoso laboral y sexual contra las mujeres. Entrenamiento a todo el personal en prevención de hostigamiento y violencia de género.
- Atención psicológica a empleadas víctimas de violencia de género.
- Celebraciones de fechas especiales (Día Internacional de la Mujer, Día contra la violencia de género, entre otros).

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- Incorporación de curriculum vitae anónimo en los procesos de selección para evitar sesgos de género.
- Prácticas de auditoría de género con certificadores internacionales.
- Inclusión laboral de mujeres en situación de vulnerabilidad e inserción de trabajadoras con discapacidad.
- Jornadas de diversidad de género.
- Vinculación del bono anual de los directivos al logro de metas de incremento de participación femenina en los equipos de dirección.
- Guía sobre cómo hacer frente a los estereotipos dentro del paquete de bienvenida a nuevos ingresos. Inclusión de la política de igualdad en el contrato laboral.

Campañas de sensibilización dirigidas a crear conciencia de género

- Trabajo sobre la cultura organizacional para hacerla más abierta a la incorporación de las mujeres.
- Hacer evidentes (visibilizar) prácticas sexistas.
- Campañas de notoriedad y educación internas para explicar a los empleados cómo ayuda la diversidad a la compañía, así como las dificultades tienen las mujeres.
- Medidas para incorporar diversidad de género entre los proveedores y aliados comerciales.
- Desayunos, mesas de trabajo y jornadas para conversar sobre temas relacionados con igualdad de género.
- Incentivos para sondear ideas que fortalezcan compromisos de igualdad de género en la empresa.
- Trabajo sobre estereotipos, creencias machistas, violencia y sesgos de género.
- Sensibilización a la población laboral masculina para convertirlos en aliados de los programas de igualdad

Premiaciones y reconocimientos internos

- Eventos, certificaciones y distinciones dirigidos a premiar el liderazgo femenino y el respeto a la tolerancia, inclusión y diversidad interna.

Prácticas empresariales con enfoque de inclusión y diversidad, no centradas en el género.

- Abarcan todas las dimensiones del espectro de diversidad: género, orientación sexual, cultura, etnia, nacionalidad, generación, formación.
- Elaboración de políticas que buscan preservar los valores corporativos y una cultura de inclusión, respeto y no discriminación entre todos los profesionales.
- Compromisos escritos con la diversidad como valor, misión y propósito organizacional.
- Promoción de una cultura basada en la meritocracia y en el respeto, el compromiso de romper los estereotipos establecidos y creencias limitantes, así como a la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos o la promoción de acciones y medidas de sensibilización y cambio social.

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- Creación de comités de diversidad.
- Conferencias y debates sobre diversidad.
- Adhesión a programas y organismos internacionales que trabajan por la diversidad.
- Entornos LGTB amigables.

Prácticas empresariales de Responsabilidad Social Empresarial enfocado en género.

- Apoyo al deporte femenino a través de patrocinios.
- Alentar a mujeres a estudiar carreras STEM.
- Dar visibilidad a mujeres talentosas en las ciencias.
- Programas de apoyo a mujeres emprendedoras



9. Bibliografía, Fuentes y Referencias

- BUENAS PRÁCTICAS PARA INTEGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS. Segunda edición actualizada por Fundación MUJERES, España, Octubre, 2008
- COMPARTIENDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL MODELO DE EQUIDAD DE GÉNERO. Instituto Nacional de las Mujeres INMUJERES, México 2010.
- GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS “MEDIDAS MÁS EFICACES PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES”; Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, España, 2017
- CAMINO HACIA LA DIVERSIDAD DE GÉNERO BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES. Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2017
- CATÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ACCIONES QUE PROMUEVEN LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO Y LAS ÁREAS INDUSTRIALES. Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ), 2018
- PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN DEL SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO PARA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS: DE LOS PRINCIPIOS A LA PRÁCTICA, Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), s/f
- https://issuu.com/foroecofin/docs/baja_2018
- <https://madrid-womans-week.com/el-catalogo-de-buenas-practicas-2018-ya-esta-disponible-en-nuestra-web/>
- <https://www.20minutos.es/noticia/3513654/0/mujeres-ya-no-permitimos-companias-gestionen-sin-criterios-igualdad/#xtor=AD-15&xts=467263>
- <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/10/18/caixabank-lanza-el-programa-wengage-a-favor-de-la-diversidad-e-igualdad-de-genero>
- <https://www.lanacion.com.ar/2199255-managementmentoreo-cupos-y-capacitaciones-que-hacen-las-empresas-y-el-sector-publico-por-el-talento-femenino>
- <https://www.elpymesario.com/noticias/economia/2018/10/17/la-mitad-las-empresas-espanolas-tiene-planes-promocion-del-talent-o-femenino-113714-1098.html>
- <https://www.elpymesario.com/noticias/economia/2018/12/10/cinco-empresas-espanolas-ejemplares-igualdad-laboral-122725-1098.html>
- <https://pysnnoticias.com/apple-lanza-la-aplicacion-del-programa-de-desarrollo-para-las-mujeres-empresarias-y-los-desarrolladores-de-aplicaciones/>
- <https://latinamericanpost.com/es/24590-estas-son-las-10-empresas-con-mayor-equidad-de-genero-en-el-trabajo>
- <https://www.merckgroup.com/es-es/stories/the-future-is-female.html>

GUÍA DE PRÁCTICAS PARA INCORPORAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS



- <https://www.businessinsider.es/dos-empresas-espanolas-39-mejores-mundo-igualdad-genero-329075>
- <https://datawrapper.dwcdn.net/UM1U0/2/>
- <https://www.expoknews.com/104-empresas-conforman-primer-indice-de-equidad-de-genero-bloomberg/>
- <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>
- https://www.telefonica.com/documents/364672/472909/100_medidas_conciliacion_telefonica.pdf/2fcfa22b-22d5-f7cd-595c-5b41ed6022a1
- https://www.robecosam.com/media/c/7/e/c7e87c9963866ed03a3057155d6a69c0_djsi-2018-componentlist-world_tcm1016-15777.pdf
- <https://www.expoknews.com/nueva-politica-de-diversidad-de-amazon/>
- <https://www.apple.com/diversity/>
- <https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/apple-gender-pay-gap-figures-uk-diversity-inclusion-latest-technology-iphone-a8286646.html>
- <https://www.hsbc.com/our-approach/culture-and-people/diversity-and-inclusion>
- <https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/overcoming-challenges-gender-diversity-top>
- <https://www.wsj.com/livecoverage/berkshire-hathaway-2018-annual-meeting-analysis/card/1525551376>
- <https://www.facebook.com/careers/diversity-report>
- https://www.citigroup.com/citi/about/citizenship/download/2017/diversity_2017_english.pdf
- <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2019/01/04/6-equality-trends-to-watch-in-2019/#39802e154ad4>
- <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/advanced/418699>
- <https://www.banorte.com/cms/informeannual2017/gobierno-corporativo.html>
- https://www.lloydsbankinggroup.com/globalassets/our-group/responsible-business/reporting-centre/180221_genderpaygap_report.pdf
- <https://www.lloydsbankinggroup.com/our-group/responsible-business/inclusion-and-diversity/gender/>
- <https://home.barclays/content/dam/home-barclays/documents/who-we-are/our-strategy/barclays-gpg-2018.pdf>
- <https://www.rbc.com/diversity-inclusion/rbc-selected-for-2019-bloomberg-gender-equality-index-for-3rd-year.html>
- https://about.bankofamerica.com/en-us/what-guides-us/women-in-finance-charter.html#fbid=C8cl_h1hcDq
- https://www.iwforum.org/about_us_overview
- <https://www.womencorporatedirectors.org>
- https://elpais.com/economia/2018/09/07/actualidad/1536336205_572176.html