



DIMENSIÓN 1

Compromiso y desarrollo de estrategias

Analía Avella • Julia Hakspiel • María Teresa Villanueva



Esta dimensión forma parte de la
***‘Guía para promover la igualdad de género
en las empresas de América Latina y el Caribe’***

Descargue la publicación completa [AQUÍ](#)
para explorar todas las dimensiones que incluye.

1 Compromiso y desarrollo
de estrategias

2 Atracción y selección
inclusiva de talento

3 Desarrollo y liderazgo
de las mujeres

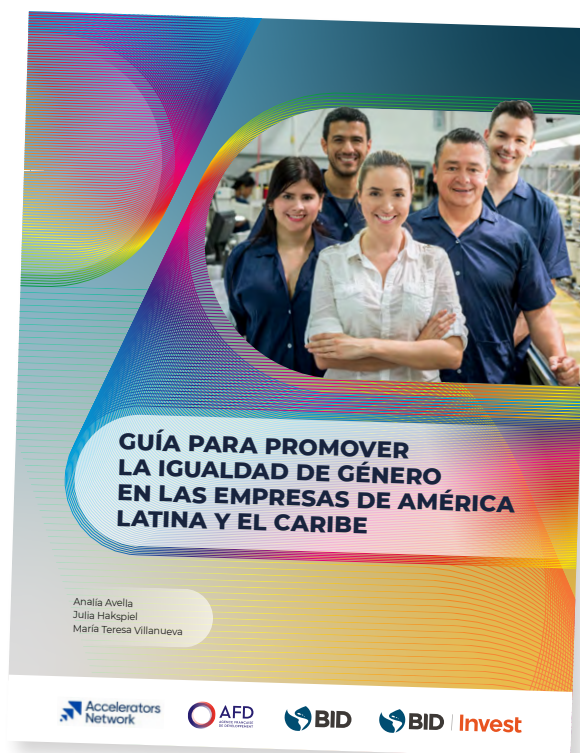
4 Igualdad en las
compensaciones

5 Conciliación y
corresponsabilidad
en los cuidados

6 Convivencias sanas y
libres de violencia y acoso

7 Diseño inclusivo de
productos y servicios

8 Cadenas de valor
inclusivas





Compromiso y desarrollo de estrategias

El compromiso y respaldo de la alta dirección es un factor clave para que las empresas avancen en la implementación de acciones a favor de la igualdad de género.

Contexto y evidencias

Si bien todavía se necesitan estudios más amplios en la región que permitan evaluar la implementación y efectividad de los programas de igualdad de género en el sector privado, investigaciones a nivel internacional identifican un compromiso creciente con estos temas y el desarrollo de programas y estrategias específicos.

El informe sobre el Futuro del Trabajo 2023 del Foro Económico Mundial, que releva a más de 800 grandes empresas de 27 grupos industriales, identifica que más de dos tercios de las organizaciones tiene un programa de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en marcha. Esta proporción se eleva al 77% en el caso de las empresas de América Latina y el Caribe. El informe también revela que la calidad del trabajo es una preocupación relevante, y que las personas jóvenes son quienes particularmente priorizan la diversidad e inclusión en el trabajo.

Asimismo, el informe DEI Lighthouse 2024 del Foro Económico Mundial destaca a **líderes comprometidos e involucrados como un factor común de éxito para lograr iniciativas efectivas en igualdad de género y diversidad**. Este estudio se enfoca en grandes empresas y señala que el apoyo de la alta dirección facilita el desarrollo de políticas y programas interdepartamentales más articulados. También resalta que los programas de DEI se han convertido en parte integral de las estrategias corporativas.

A nivel regional, un estudio en Panamá de 2023 analiza las iniciativas en igualdad de género en organizaciones pequeñas, medianas y grandes, utilizando datos de la Herramienta Empresarial de Género WEP (Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, ver [Recuadro 3](#)) y una selección de buenas prácticas en el marco de la IPC local. El estudio revela que, aunque **las empresas reconocen la importancia de su rol en la promoción de la igualdad de género** y han tomado medidas concretas para introducir prácticas y políticas específicas, **aún están en proceso de lograr un enfoque estratégico para implementar su compromiso, así como para medir e informar su progreso** (Almonacid et al., 2023).

De manera similar, un informe en Argentina analiza y sistematiza las acciones implementadas por más de 110 empresas adheridas a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres hasta finales de 2019. De estas empresas, el 60% son grandes y el 40% MIPYMES. Según el estudio, **el 94% de estas organizaciones cuenta con el compromiso y respaldo de la alta dirección en temas de igualdad de género**, lo que identifican como un factor clave que les ha permitido avanzar en estos temas, especialmente a nivel interno (ONU Mujeres, 2019).

Contar con el apoyo de la alta dirección es un factor necesario para avanzar hacia la igualdad de género; sin embargo, se requieren acciones concretas que permitan materializar y poner en práctica este compromiso en las empresas.



Acciones potenciales

¿Cómo materializar el compromiso?

Las empresas pueden formalizar su compromiso con la igualdad de género mediante la institucionalización de uno o varios instrumentos. Estos pueden adoptar diversas formas y estructuras según el tipo y el funcionamiento de la empresa, como políticas, directrices o lineamientos. Es importante que estos instrumentos sean pertinentes a la realidad y dinámica de la organización, estén alineados con su misión y se integren en sus objetivos estratégicos (McKinsey, 2023).

En las empresas con presencia internacional, la política de igualdad de género se define generalmente a nivel global. Sin embargo, es clave otorgar a los equipos locales la posibilidad de adaptarla a su contexto para fomentar la apropiación y un impacto concreto (Washington, 2022). Esta política suele asumir la forma de un documento marco con lineamientos generales que enmarcan la estrategia y las acciones que se llevarán adelante, lo que contribuye a evitar medidas aisladas o poco integradas a la gestión de la empresa.

La política de igualdad de género puede ser un motor de cambio organizacional, no solo a nivel interno, sino también en la interacción con la cadena de valor. Por eso es importante que se extienda a toda la empresa y, en lo posible, a las prácticas externas. Asimismo, su revisión, evaluación y actualización son factores necesarios para mantener su alineación con los objetivos corporativos y las prioridades del negocio. Finalmente, es importante no perder de vista la comunicación. La política funciona también como un elemento de formación y sensibilización, por ello debe ser comunicada a todo el personal. De manera externa, su difusión puede contribuir a mejorar la reputación organizacional, la atracción de talento y la llegada a nuevos mercados y clientes.

Por otro lado, el compromiso de la organización con la igualdad de género también puede expresarse mediante la adhesión a programas, locales o internacionales, que apoyen y respalden de manera explícita estos temas, como las **Iniciativas de Paridad de Género** o los **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres** (ver [Recuadro 3](#)). Estas iniciativas permiten hacer públicos los compromisos de las empresas, favorecen el acceso al conocimiento y el intercambio de experiencias y generan comunidades y redes de vinculación.

Los sellos y certificaciones constituyen otra forma de plasmar el compromiso. Son herramientas innovadoras, si bien más apropiadas para aquellas empresas que se encuentran en etapas avanzadas de su proceso de cambio. La etapa previa de preparación para obtener dichas acreditaciones no solo es un requisito, sino también una valiosa oportunidad de aprendizaje y mejora que puede acelerar el ritmo de las transformaciones. Obtener un sello o certificación en igualdad de género también puede traer beneficios reputacionales y facilitar el acceso a mercados, inversores y clientes específicos.

Transformando el compromiso en acciones

Establecer una línea de base clara y trazar una hoja de ruta son elementos clave para iniciar cualquier acción. Conocer cuál es el punto de partida de la empresa, definir hacia dónde quiere dirigirse, qué recursos necesita y quién los va a gestionar, son algunas de las preguntas iniciales a abordar. Por lo general, las empresas que muestran avances en estos compromisos suelen adoptar un enfoque más sistemático para diseñar



sus estrategias. Han logrado progresar más allá de iniciativas aisladas o poco articuladas, estableciendo objetivos alineados con la misión y estrategia general de la empresa (McKinsey, 2023).

A continuación, se ofrece una serie de recomendaciones para trazar una estrategia integral en materia de género. Estas son pautas flexibles que las empresas pueden adaptar a sus circunstancias particulares.

A Definir la gobernanza. Conformar un comité o equipo interno que lidere, organice y priorice el trabajo en estas áreas

Para una mayor integración y transversalidad, **es importante que este comité o equipo no sólo esté conformado por los sectores de apoyo de la empresa, como recursos humanos o comunicación, sino también por las áreas centrales del negocio -operaciones, comercial, finanzas-, y contar con liderazgo senior para la toma de decisiones y la asignación de recursos.** Otro aspecto relevante es definir sus competencias, los roles y las responsabilidades de sus integrantes y una metodología de trabajo (frecuencia de reuniones, mecanismo para la toma de decisiones, tiempo de permanencia/rotación de sus miembros, etc.).

Además, es importante que los miembros del comité reciban capacitaciones específicas en igualdad de género y que sus evaluaciones de desempeño incluyan el cumplimiento de objetivos en estos aspectos. También pueden crearse grupos voluntarios de empleados y empleadas, conocidos en inglés como *Employee Resource Group* (ERG), que reporten al comité y tengan un acercamiento directo con el personal. Estos grupos, por lo general, están organizados por temáticas de interés y trabajan para promover un entorno laboral inclusivo. Los ERG generalmente se forman para brindar apoyo, oportunidades de creación de redes y un sentido de comunidad dentro de la organización.

B Medir las desigualdades. Realizar un diagnóstico cuantitativo y cualitativo de las brechas existentes en la empresa para definir una línea de base e identificar oportunidades de mejora

Este análisis puede contribuir a entender cómo se generan las desigualdades en la organización, identificar aquellas prácticas que refuerzan las inequidades y proponer intervenciones para reducir las brechas de género. Se puede iniciar con una evaluación general de la organización, por ejemplo, mediante encuestas dirigidas a todo el personal. Asimismo, es importante realizar mediciones cuantitativas para analizar la representación del personal por género en áreas y niveles jerárquicos, y complementar las observaciones con grupos focales. Es aconsejable que la organización vuelva a medir sus brechas y evalúe sus progresos de manera regular, por ejemplo, cada dos años.

C Elaborar un plan de acción. Diseñar un plan de trabajo que incluya las áreas de mejora y se articule con el plan estratégico de la empresa

Utilizando la información recopilada a través de mediciones, análisis de brechas y datos desglosados por género, las empresas pueden planificar acciones en las áreas con mayor oportunidad de mejora. Esta información permite a cada empresa identificar sus prioridades y desafíos, y definir planes de acción específicos (OIT y ONU Mujeres, 2020). Asimismo, **es importante que estos planes se integren a los objetivos corporativos, con el fin de lograr una orientación más clara dentro de la organización y demostrar que los temas de género no son una prioridad aislada.**



Estos planes facilitan la priorización de acciones a corto, mediano y largo plazo, y la posibilidad de asignar responsables, tiempos de ejecución y movilizar los recursos necesarios para la sostenibilidad de las iniciativas. Para garantizar su eficacia, es importante establecer objetivos concretos, medibles y alcanzables, además de definir KPIs (indicadores clave de rendimiento) para evaluar el progreso y la efectividad de las iniciativas, o bien para ajustar su rumbo si fuese necesario. El respaldo de los líderes de la organización es clave para el éxito de estos planes, así como su comunicación efectiva a todos los niveles del personal y a las partes interesadas.

D **Cuantificar las propuestas y asignar recursos. Traducir en números las iniciativas, estimando costos y beneficios para la empresa**

Esta acción es relevante para respaldar las propuestas al momento de presentarlas ante las autoridades de la organización y facilitar los consensos necesarios. Ofrece una idea más acabada de los recursos y el presupuesto específico requerido para la iniciativa.



RECUADRO 3 MARCOS PARA EL COMPROMISO

Implementación de las Iniciativas de Paridad de Género (IPG)

En cada país en el que se desarrolla una IPG se implementa una hoja de ruta con seis hitos principales: 1) la conformación de un Grupo de Liderazgo, compuesto por líderes del sector público y privado para dirigir la estrategia de la IPG; 2) la activación de un Grupo Técnico y otras figuras de apoyo que acompañan la implementación de la Iniciativa; 3) la elaboración de un diagnóstico para caracterizar las brechas económicas de género en el país; 4) la elaboración de un Plan de Acción con medidas para el cierre de las brechas económicas de género; 5) el lanzamiento de la IPG en un evento público con autoridades del gobierno, representantes del Grupo de Liderazgo, el BID, el Foro Económico Mundial y la Agencia Francesa de Desarrollo; y 6) la implementación de acciones específicas para cumplir con el Plan de Acción, adherir empresas comprometidas con los objetivos de la IPG, la generación e intercambio de conocimientos y la asistencia técnica por parte de la coordinación regional de la IPG (Villanueva et al., 2023).

+ [Explora](#)

Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

Los [Principios para el Empoderamiento de las Mujeres](#) (WEP, por sus siglas en inglés) son un conjunto de directrices diseñadas para orientar a las empresas en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral, el mercado y la comunidad. Establecidos por ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, estos principios proporcionan una plataforma y marco de acción para las organizaciones. Fundamentados en estándares internacionales de derechos humanos y laborales, los WEP constituyen una herramienta para avanzar en las dimensiones de igualdad de género de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Los WEP permiten vincularse a una red global, visibilizar iniciativas e intercambiar experiencias entre empresas y actores comprometidos con esta agenda en todo el mundo. La adhesión a estos principios permite plasmar y visibilizar el compromiso desde el más alto liderazgo de la organización y gestionar acciones concretas y medibles a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Los Principios ayudan a las empresas a evaluar y valorar sus prácticas actuales y a identificar áreas de mejora. Además, provee a las empresas signatarias la posibilidad de acceder a recursos y herramientas de apoyo.

+ [Explora](#)



Herramientas y recursos

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN Y PLATAFORMAS DE APRENDIZAJE	
Herramienta Empresarial de Género WEP	Herramienta de autoevaluación de brechas de género. Permite medir y evaluar las desigualdades existentes en la organización e identificar las áreas de oportunidad para el desarrollo de planes de acción. La herramienta es gratuita, confidencial y aplicable a PYMES y grandes empresas. Las IPG impulsan el uso de esta herramienta. Entidad: ONU Mujeres, Pacto Global, BID Invest y BID Lab. + Explora + Guía de implementación
Centro de Aprendizaje WEP	Centro de capacitación en línea para las empresas signatarias de los WEP. Esta plataforma ofrece oportunidades de aprendizaje para mujeres, para potenciar o adquirir nuevas habilidades y capacidades para su desarrollo profesional. Entidad: ONU Mujeres, Pacto Global / + Explora
Objetivo Acelerador de Igualdad de Género	Programa acelerador de igualdad de género para las empresas adheridas al Pacto Global. Brinda apoyo para establecer y alcanzar objetivos corporativos para la representación de mujeres y garantizar la igualdad salarial. Las empresas que participan pueden profundizar la implementación de los WEP, fortalecer su contribución a los ODS y recibir información actualizada de expertos. Entidad: Pacto Global, ONU / + Explora
ALIANZAS Y COMUNIDADES	
Plataforma Global Gender Parity Sprint	- Plataforma global que reúne a empresas, gobiernos y organizaciones internacionales para impulsar la transformación económica, la innovación y el crecimiento, acelerando la paridad económica de género al 2030 a través de tres vías de impacto: Mercado laboral: Paridad de género en la fuerza laboral, representación en puestos de alta dirección y salarios; Transformación de la industria: Paridad de género en los mercados de capitales (servicios financieros), tecnología (TIC), sectores de consumo y medios; Transformación transversal: Paridad de género en el núcleo de las transiciones tecnológica, verde y de cuidados. Las siguientes iniciativas y trabajos forman parte de esta plataforma: Informe Global de Brecha de Género; Programa DEI Lighthouse; Aceleradoras de Paridad de Género y Consejo Mundial del Futuro sobre la Economía del Cuidado. Entidad: Foro Económico Mundial / + Explora
Campaña HeForShe	Campaña solidaria que promueve la equidad de género. Su objetivo es involucrar a hombres y niños como agentes de cambio, animándolos a tomar medidas para eliminar las desigualdades que enfrentan mujeres y niñas. Entidad: ONU Mujeres / + Explora
Paradigma para la Paridad	Coalición de líderes empresariales y expertos en DEI, dedicados a abordar las brechas sistémicas de género y raza en el sector empresarial. Entidad: Paradigma para la Paridad (Paradigm for Parity) / + Explora



Coalición Campeones del Cambio	• Coalición de alto perfil, integrada por hombres y mujeres influyentes unidos para liderar el cambio en sus organizaciones y comunidades. Los objetivos son promover la participación de mujeres en posiciones de liderazgo y construir lugares de trabajo respetuosos e inclusivos. Entidad: Coalición Campeones del Cambio (Champions of Change Coalition) / + Explora
SELLOS, CERTIFICACIONES Y RECONOCIMIENTOS¹	
Certificación EDGE	• Metodología de evaluación global y estándar de certificación empresarial para la igualdad de género. Esta certificación asegura un enfoque estructurado y sistemático para medir, identificar y cerrar las brechas de género a nivel corporativo vinculadas a 5 dimensiones: Igualdad salarial; Reclutamiento y promoción; Capacitación y formación para el liderazgo; Trabajo flexible y Cultura empresarial. El proceso es válido por 2 años. Entidad: EDGE Foundation / + Explora
ISO 53800	• Esta norma propone pautas para trabajar la igualdad entre mujeres y hombres dentro de una organización, independientemente de su naturaleza, actividad, tamaño o localización, incluyendo un enfoque integrador y de mejora continua. Entidad: Organización Internacional de Normalización (ISO) / + Explora
Ranking Par y Certificación Aequales	• Ranking Par. Medición anual gratuita, comparativa y confidencial de las políticas y procesos organizacionales en equidad de género y diversidad. • Certificación Aequales. Proceso de acreditación para empresas de las estrategias implementadas en equidad de género y diversidad. Entidad: Aequales / + Certificación + Ranking Par
Encuesta Great Place to Work	• Esta encuesta reconoce la calidad de la cultura organizacional. Incluye un proceso de certificación donde se analizan los comentarios y experiencias del personal en relación a los programas y prácticas aplicadas que diferencian a la organización como un buen lugar de trabajo. Entidad: Great Place to Work / + Explora

Fuente: elaboración propia.

1. Este listado no es exhaustivo y no incluye los sellos y certificaciones nacionales elaborados y gestionados por entidades privadas u organismos públicos en los distintos países de la región.



Casos de estudio

Prácticas empresariales a nivel global y regional.



GLOBAL

Grupo Ingka (IKEA)

Promoviendo la paridad de género y la equidad salarial en todas las operaciones y niveles de la compañía, a través del compromiso directivo y la ejecución de estrategias.

- **Industria:** Comercio minorista.
- **País:** Global, con sede en Países Bajos.
- La compañía controla la mayor parte de las tiendas IKEA.
- Desde 2021, tiene presencia en Chile, Colombia, México, Puerto Rico y República Dominicana.

Hace más de diez años, el Grupo Ingka asumió el compromiso de alcanzar la igualdad de género en todos sus negocios y niveles organizacionales. La meta de lograr un equilibrio de género del 50/50 en toda la empresa fue establecida por el liderazgo ejecutivo, respaldada por la Junta Directiva, y se considera un objetivo innegociable que se prioriza desde la gestión intermedia hasta el liderazgo senior.

Para alcanzar este objetivo, la empresa ha diseñado enfoques y planes de acción personalizados para cada unidad de negocio y país. Se han implementado programas de mentoría y planes inclusivos de sucesión. Los objetivos de DEI están directamente ligados a la evaluación de desempeño de cada gerente de equipo, contando con un líder DEI designado en cada región para supervisar y garantizar el cumplimiento de los KPIs asociados. El Grupo Ingka también ha establecido que la dirección del grupo y del país informe anualmente a las juntas directivas sobre el estado de la igualdad salarial de género.

En los últimos 10 años, la compañía ha logrado incrementar 20 puntos porcentuales las posiciones de CEO en países ocupadas por mujeres, llegando al 48% en 2023. Además, el 50,2% de todos los puestos gerenciales y el 61,6% de las posiciones que reportan de manera directa al CEO están actualmente ocupados por mujeres.

El caso completo de esta empresa está disponible en el informe [DEI Lighthouse 2024](#) del Foro Económico Mundial.



REGIONAL

Ecopetrol

Impulsando un programa de DEI que cubre todo el ciclo de vida de las mujeres, desde la infancia hasta la Junta Directiva.

- **Industria:** Energía.
- **País:** Global, con sede en Colombia.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de Colombia.

En 2019, Ecopetrol puso en marcha su **Programa de DEI**, con un enfoque de trabajo integral que aborda seis aristas y 36 iniciativas. Dentro de la arista de género, se diseñó “Sin Fronteras”, una iniciativa que tiene en cuenta todo ciclo de vida de las mujeres, impulsando su empoderamiento, liderazgo y acceso a roles subrepresentados. La iniciativa incluye acciones desde la niñez hasta la Junta Directiva de Ecopetrol y de las 327 compañías de control directo e indirecto. Los proyectos incluyen acciones en niñez, nuevas generaciones, carrera media y Junta Directiva.

En 4 años de implementación del programa, la compañía logró incrementar la participación de mujeres en carrera media en 12,4 puntos porcentuales, pasando del 18% al 30%. Además, entre 2018 y 2022, la representación de mujeres en los programas de altos potenciales pasó del 36% al 48% y en talento sucesorio del 30% al 36%. La compañía cuenta actualmente con un 33% de mujeres en la Junta Directiva.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

BHD

Institucionalizando una estrategia de género integral bajo la dirección de un comité de alto nivel encabezado por el Presidente de la entidad.

- **Industria:** Banca y Finanzas.
- **País:** República Dominicana.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de República Dominicana.

En colaboración con la Alianza Global de Bancos para las Mujeres, BHD lanzó en 2015 la **Estrategia de Género Mujer**, ampliando su enfoque de género iniciado con la *Tarjeta Mujer* en 2013. Esta estrategia se basa en tres componentes: cultura interna de equidad de género, productos y servicios adaptados a mujeres y reconocimiento a la labor social femenina. En el marco de esta estrategia se creó el *Programa Mujer Mujer*, para abordar las necesidades financieras y no financieras de las mujeres. BHD ha logrado posicionarse como entidad líder en servicios financieros para mujeres y ha aumentado su base de clientas en todos los segmentos del banco.



Desde el inicio de esta estrategia, el banco ha logrado llegar a más de 125.000 nuevas clientas, con tasas de crecimiento promedio anual superiores al 13%. Sus esfuerzos le permitieron posicionarse como el banco de referencia para las mujeres dominicanas, según las encuestas de mercado, y fortalecer su capacidad para convertirse en un banco de servicios múltiples centrado en todos los segmentos de clientes.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Fuente: elaboración propia, en base al informe DEI Lighthouse 2024 del Foro Económico Mundial e información aportada por las empresas.



Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo BID en colaboración con el Foro Económico Mundial, con el financiamiento de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa ni los de sus socios el Foro Económico Mundial o la Agencia Francesa de Desarrollo.



