



Igualdad de género en las empresas

2021

Contenido

3. Acerca de este reporte

4. Lo que está pasando en el mundo

5. Principales Hallazgos

6. Perfil de empresas y participantes del estudio

10. El futuro del trabajo

13. Principales resultados

29. Situación laboral de las mujeres dentro de la organización

40. Buenas prácticas

46. Tendencias y recomendaciones

Acerca de este reporte

Conscientes de la responsabilidad que tenemos todas las organizaciones en desarrollar y mejorar las condiciones para la igualdad de género, tanto para lograr llevar a cabo nuestras estrategias empresariales como para contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pero sobre todo para mejorar las condiciones de las personas relacionadas con nuestra gestión empresarial, llenos de orgullo presentamos el reporte del tercer Pulso sobre Igualdad de Género en Empresas Costarricenses 2021.

En esta edición del Pulso han participado 117 organizaciones, y ha sido desarrollado por KPMG en colaboración con Instituto Nacional de Mujeres (INAMU), Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología (CAMSCAT), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y Coalición Costarricense de iniciativas de Desarrollo (CINDE).

En el reporte se detallan aspectos relevantes sobre la situación de la igualdad de género en el entorno laboral nacional, así como aquellas prácticas que han implementado distintas empresas al respecto de su situación particular. A partir de ese análisis de situación, también se presentan las prácticas regulares y aquellas que pueden destacarse como líderes y ejemplos a seguir. Considerando que se trata de la tercera edición del Pulso, algunos de los resultados se muestran en relación de tendencia con respecto a la edición anterior.

Hemos decido desarrollar el análisis coyuntural de esta edición 2021 sobre los impactos que tuvo la pandemia en el entorno laboral desde una perspectiva de género para contrastar los resultados con los datos internacionales: para citar un ejemplo de referencia, según datos oficiales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres han sufrido una pérdida de empleo e ingresos desproporcionada, por lo que la OIT, entre otras organizaciones, resalta la importancia de posicionar la igualdad de género como pilar dentro del proceso de recuperación (OIT, 2021).

Este Pulso pretende visibilizar los esfuerzos realizados por las empresas en reducir barreras, compartir las prácticas líderes y trazar los pasos a seguir con el fin de permitir tener una mayor contribución al bienestar social y a una apoyo significativo en el desarrollo económico. Asimismo, mencionar que el presente Pulso cuenta con más del doble de empresas participantes a su versión anterior, lo que nos incentiva a pensar que los programas y las políticas, se están presentando en mayor medida; y con esto esperando que la próxima edición del Pulso tenga una participación aún mayor, bajo el entendido de que más organizaciones se sumen a la mejor gestión de la diversidad y la inclusión.

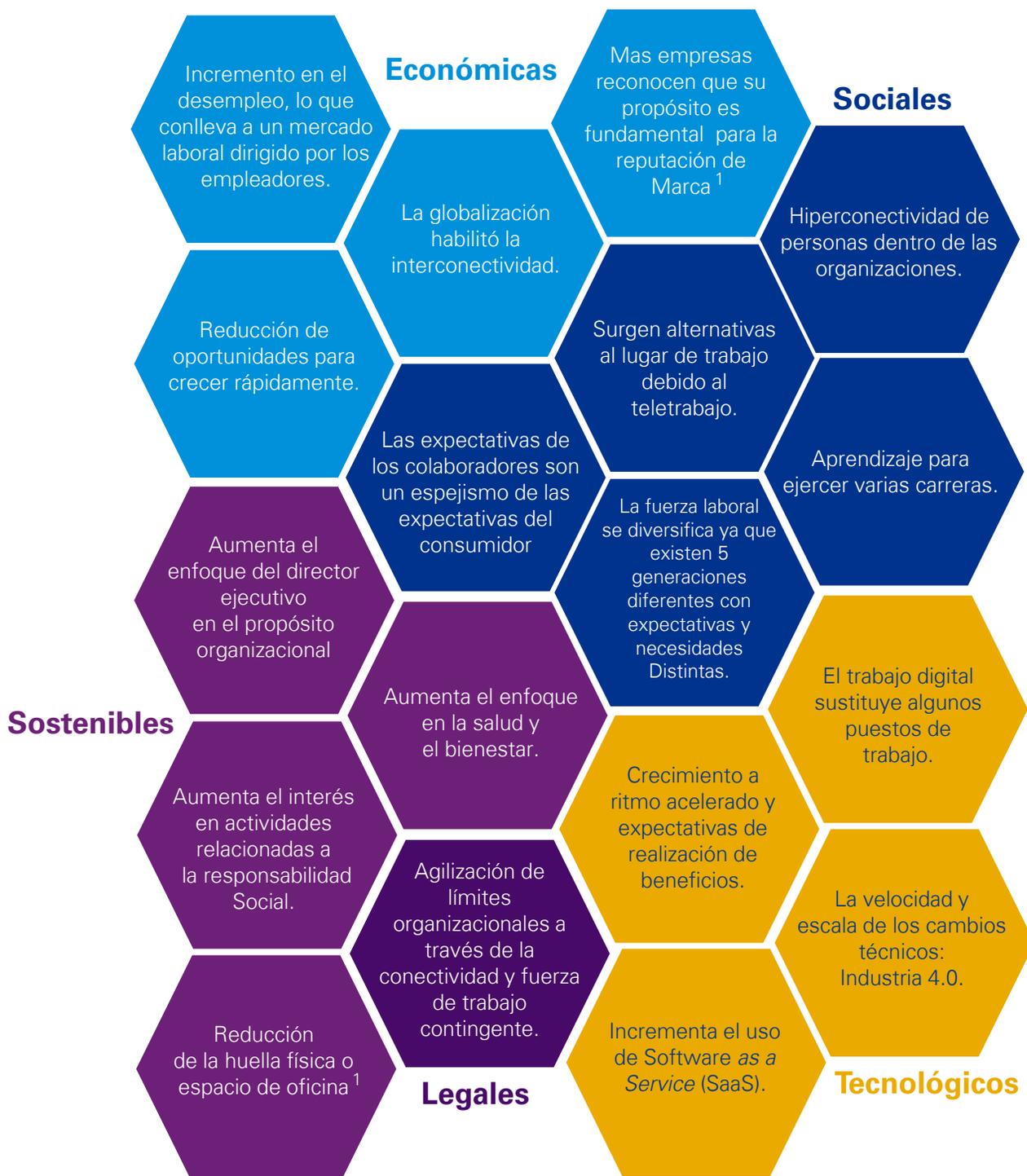


En colaboración con:



Lo que está pasando en el mundo

A manera de contexto, mientras se recaban los datos y preparamos el Pulso 2021, internacionalmente enfrentamos una situación que ha comprimido y acelerado a gran escala cambios alrededor del mundo. Según el análisis KPMG CEO Outlook 2021, algunos de los cambios más relevantes incluyen los siguientes (1):



1. Datos obtenidos de acuerdo al reporte KPMG 2021 CEO Outlook

Principales Hallazgos

Principales Barreras Identificadas



Como la principal barrera que impide avanzar en el camino para la igualdad de género en el ámbito laboral, 32% de las empresas participantes señala la falta de asignación formal de tiempo para trabajar en estos temas; mientras que para un 28% de empresas participantes la principal barrera es la resistencia cultural (tanto interna como externa).

Complementariamente, 68% de las empresas participantes señalaron que no cuentan con indicadores para medir los resultados de los planes o programas implementados. Esta situación también representa un reto relevante, en tanto que limita identificar nuevas oportunidades para avanzar y los beneficios de esas oportunidades.

Brechas de género



El 62% de las empresas participantes afirman haber realizado un Diagnóstico de Brechas de Género en los últimos dos años, lo cual muestra un incremento del 22% con respecto a los datos del Pulso 2019.

Los sectores de servicios compartidos, banca, servicios financieros y aseguradoras, fueron donde mayoritariamente se evidenció el incremento en la implementación de ese diagnóstico.

Ajustes laborales aplicados a mujeres ante la pandemia por Covid-19



El 13% de las empresas indica haber realizado reducciones de jornada: 46% de esas reducciones de jornada fueron aplicadas a mujeres.

Además 37% de las empresas participantes se vieron en la necesidad de despedir personal: 36% del total de esos despidos correspondieron a personal femenino.

Políticas, programas, planes y presupuestos



El 91% de las organizaciones indicaron contar con al menos una política relacionada con la igualdad de género; y 50% de las empresas participantes cuentan con un plan o programa para la igualdad de género.

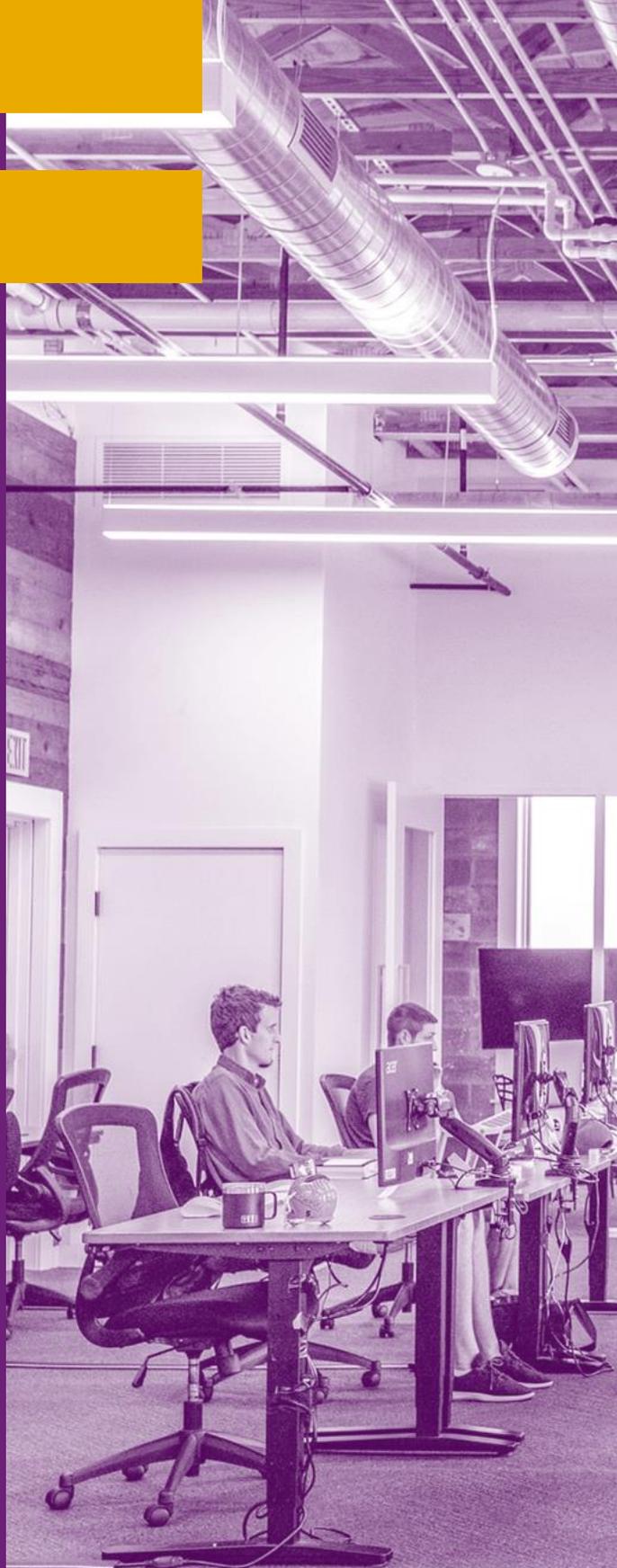
Como una oportunidad de mejora relevante, 74% de las empresas participantes no asigna presupuesto para la gestión corporativa de la igualdad de género.

Representación femenina en el ámbito laboral



La fuerza laboral de las 117 empresas participantes, se compone de 47% mujeres y 53% hombres.

Perfil de empresas y participantes del estudio



Perfil empresas participantes

El Pulso 2021 se llevó a cabo en el periodo de julio a setiembre del año 2021, en el cual participaron 117 empresas tanto de capital nacional, como internacional. Del total de empresas participantes, el 67% cuentan con más de 10 años de tener presencia en Costa Rica.

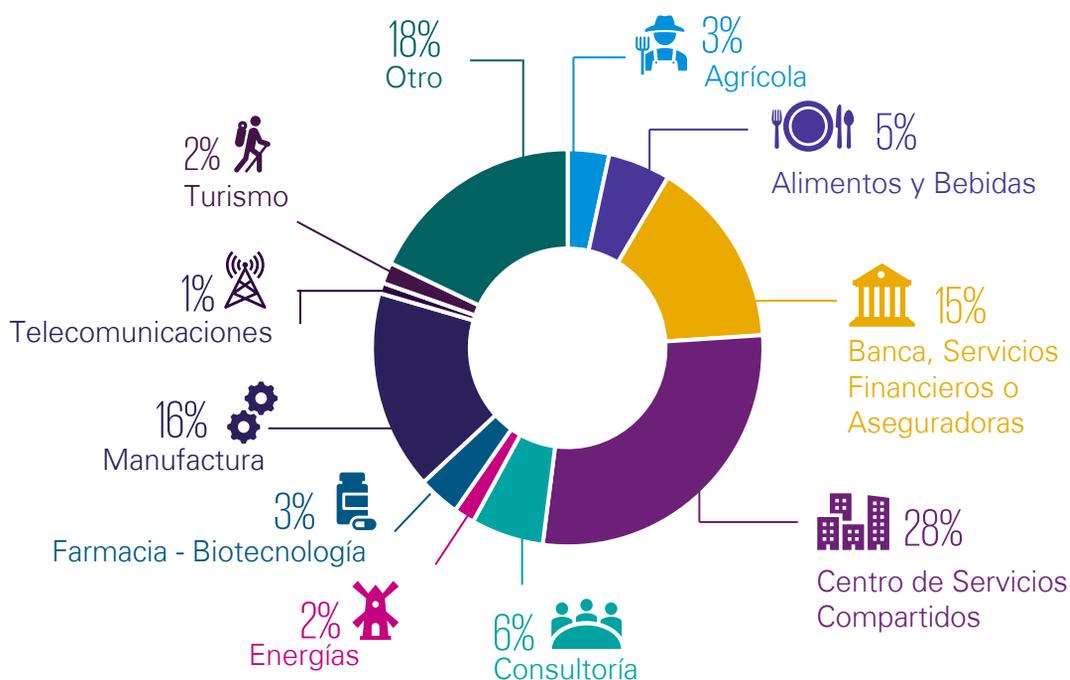
En la siguiente figura se muestra la distribución de las empresas según su sector:

Figura 2: Sector en que se ubican las organizaciones



Las industrias con mayor predominancia entre las empresas participantes son, el Centro de Servicios Compartidos (28%) y el sector de Banca, Servicios Financieros o Aseguradoras (15%). En el gráfico 1 se muestra más detalle de las otras industrias también impactadas, ver a continuación:

Gráfico 1: Sector industrial en el que se ubican las organizaciones participantes

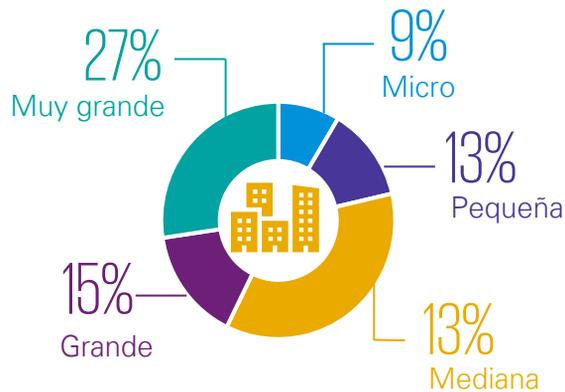


Perfil empresas participantes

En el estudio participaron desde micro empresas (9%), hasta empresas categorizadas como "muy grandes", cuyo porcentaje de participación fue del 27%.

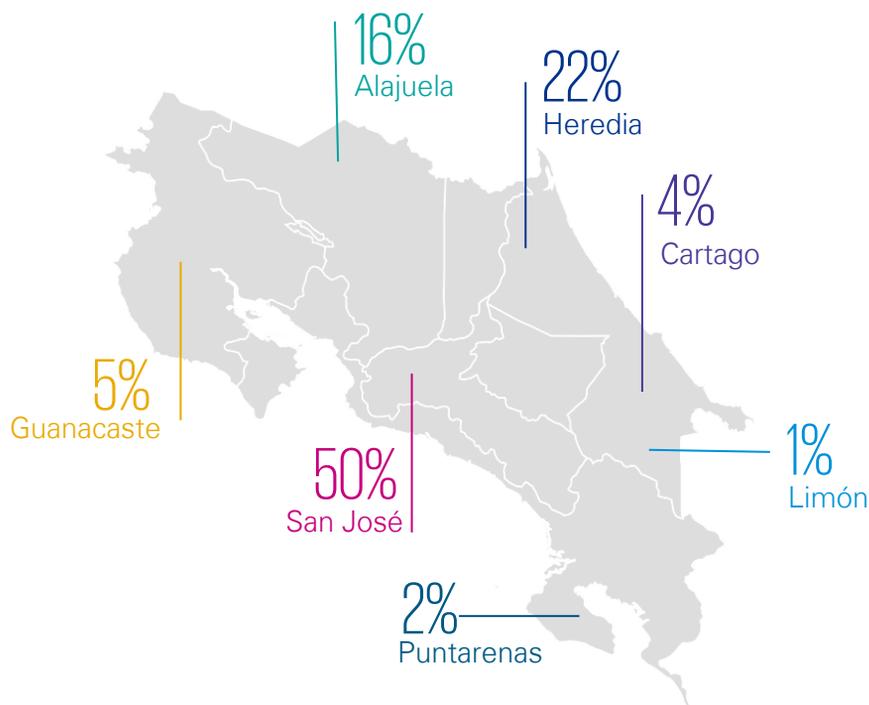
A continuación, se muestran los porcentajes según el tamaño de las empresas:

Gráfico 2: Tamaño de las organizaciones



Se contó con la participación de todas las provincias del país, siendo San José la provincia con mayor participación (50%). La Figura 2 muestra la distribución de empresas por provincia:

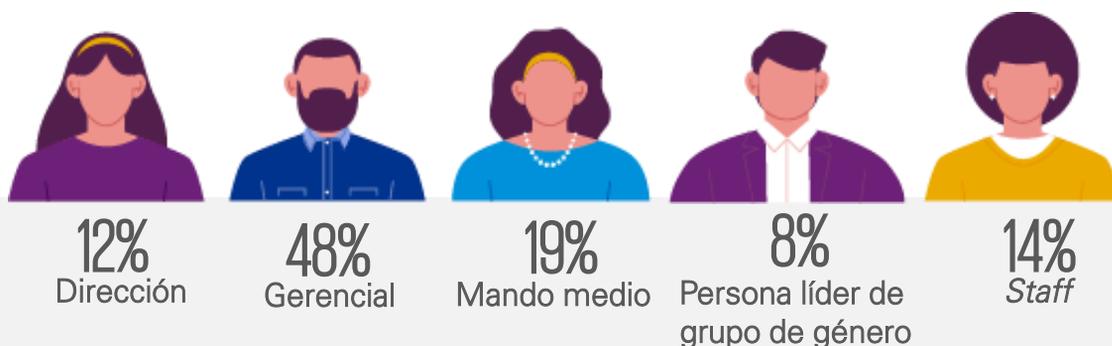
Figura 3: Ubicación de la sede central de las organizaciones



Perfil de la persona encuestada

Las personas que completaron el estudio indicaron encontrarse en las siguientes posiciones dentro de la estructura organizacional de su empresa:

Figura 4: Posición laboral de persona encuestada

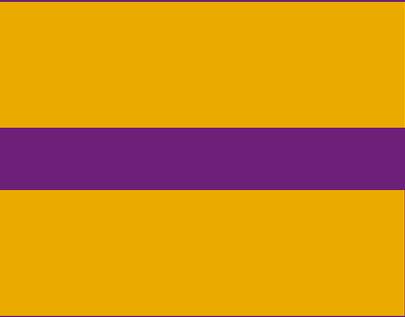


A su vez, sobre la totalidad de los perfiles indicados previamente, las personas participantes indicaron pertenecer a los siguientes departamentos: Recursos Humanos (46%), seguido de Alta Gerencia (19%) y el departamento Administrativo (10%).

En cuanto a la gestión de género como parte de las actividades laborales, la mayoría de los participantes (37%) indica que participa de manera voluntaria en estas actividades, sin haber una retribución financiera adicional por la participación o ejecución de estas tareas. Mientras que el 33% indica que se le ha asignado formalmente esta función. Lo anterior denota que aún no se ha definido un perfil específicamente al tema en cuestión, sino que más bien parece ser actividades compartidas con otros temas sobre un perfil específico.

Figura 5: Participación de la persona encuestada en la gestión de igualdad de género en la organización





El futuro del trabajo

En futuro del trabajo

El COVID-19 nos ha obligado a repensar los enfoques de gestión y el papel del talento en el futuro de los negocios. Si hace unos años los *millennials* fueron la gran novedad en el mercado laboral, ahora son las siguiente generaciones, denominadas "Z"* , las que vienen a aportar a las organizaciones. El reporte KPMG 2021 *CEO Outlook* señala que los directores ejecutivos creen que las acciones positivas y los programas de responsabilidad social y ambiental son importantes para atraer y retener a los jóvenes talentosos. Contar con este talento en las organizaciones obtiene como beneficio una organización diversa e inclusiva, la mejora de los procesos de toma de decisiones, que evolucionan a medida que se diversifican los puntos de vista sobre los desafíos y dinámicas de las empresas, y el impulso de iniciativas innovadoras.

Sobre la base de la comprensión actual de las características de las nuevas generaciones, las organizaciones deben considerar implementar o renovar algunos programas de gestión del talento:

Figura 1: Programas de talento para involucrar, motivar y desarrollar la fuerza laboral del futuro



*Generación Z: Personas nacidas después del año 1996 y hasta el 2012.

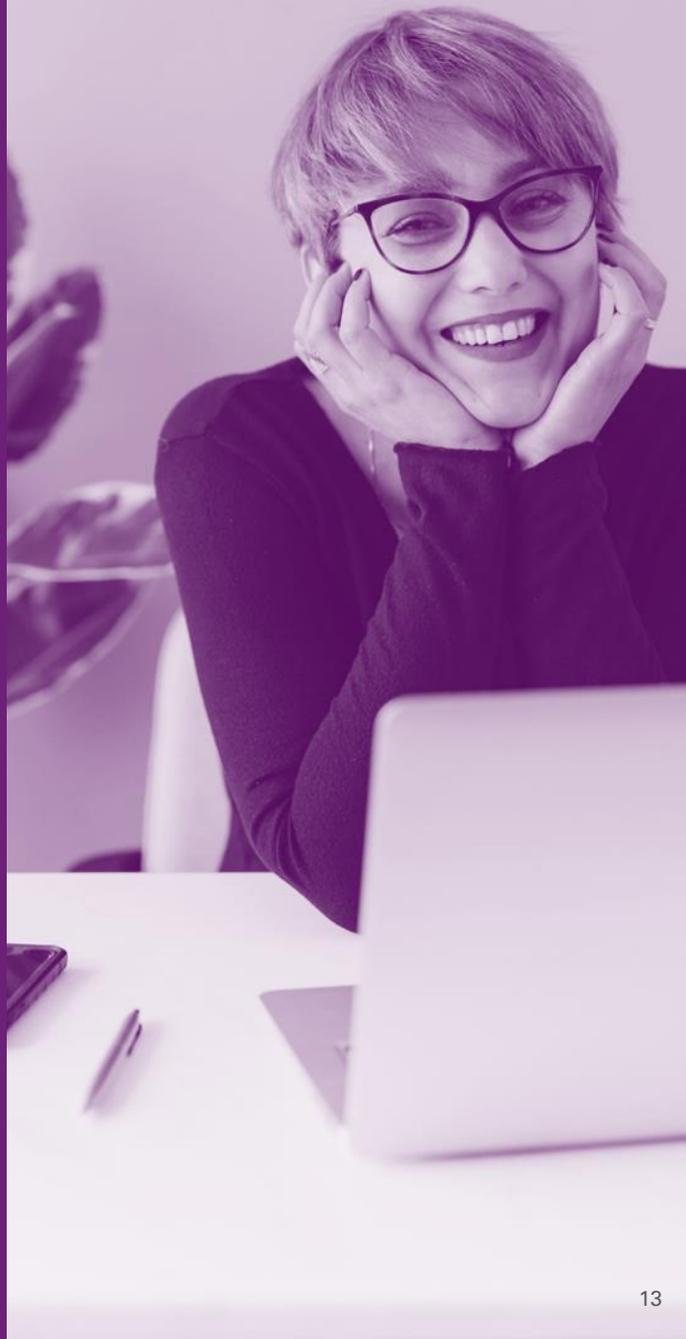
La pandemia por COVID-19, nos obligó en pocas semanas a implementar cambios fundamentales y adaptarnos a nuevas formas de trabajo. El teletrabajo, trajo consigo una oportunidad para que tanto mujeres y hombres reorganizaran sus responsabilidades en el hogar y lograran mantener un balance entre lo personal y lo profesional. Esto podría venir a ajustar la asignación de roles familiares y las actividades que se le asignan a cada uno de estos como madres y padres.

Otro de los beneficios obtenidos de las nuevas formas de trabajo, es la búsqueda y atracción de nuevos talentos alrededor del mundo. Lo anterior, permite traer diversidad e inclusión a las organizaciones.

Al atraer personas con diferentes características, puntos de vista, experiencias de vida, entre otros, se logra un cuerpo laboral más robusto, con diferentes perspectivas y capacidades, lo cual podría aportar mucho valor a la organización. De esta forma, es como la diversidad e inclusión puede fomentar la innovación, creatividad y mayor análisis crítico, dentro de las organizaciones, lo que conlleva una mejor comprensión de los mercados, que puede orientar a la empresa a tomar mejores decisiones.



Principales resultados



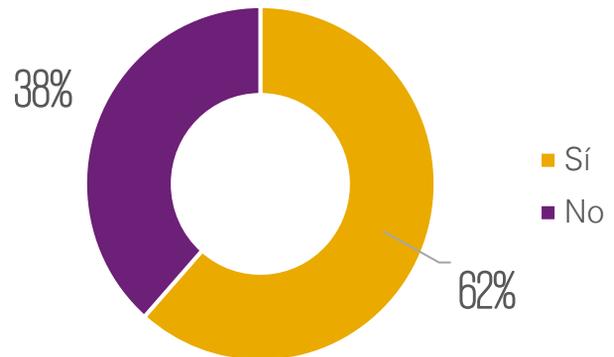
Diagnóstico de Brechas de Género en las empresas

El discurso sobre equidad e igualdad de género tiene relación con la noción de las mujeres como sujetos de derecho. Con una concepción moderna de la persona y de la ciudadanía, se presentan nuevos ámbitos que son objeto de protección del derecho. Ambos conceptos son centrales en las discusiones sobre lo que significa género, justicia social, ciudadanía, derechos humanos y la planificación e intervención para el desarrollo con perspectiva de género.

Dicho lo anterior, el Diagnóstico de Brechas de Género es una herramienta cuyo objetivo es identificar las áreas de mejora de la organización en cuanto a las diferencias y desigualdades existentes entre hombres y mujeres, para diseñar planes, estrategias y acciones para cerrar las mismas.

El 62% de las empresas participantes indicaron que la empresa donde trabajan, ha realizado dicho diagnóstico en los últimos dos años (ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Elaboración de estudio en los últimos 2 años para diagnosticar existencia en brechas de género



En comparación con los resultados obtenidos en el estudio Igualdad de Género en las Empresas 2019, realizado por KPMG Costa Rica, se aprecia un aumento significativo en la ejecución de dicho diagnóstico, ya que este dato incrementó en un 22% (40% en el año 2019 y un 62% en el 2021).

Los sectores de servicios compartidos, banca, servicios financieros y aseguradoras, fueron las industrias donde mayormente se evidenció el incremento (ver Figura 5).

Figura 6: Principales sectores que implementan diagnósticos de brechas de género en las empresas



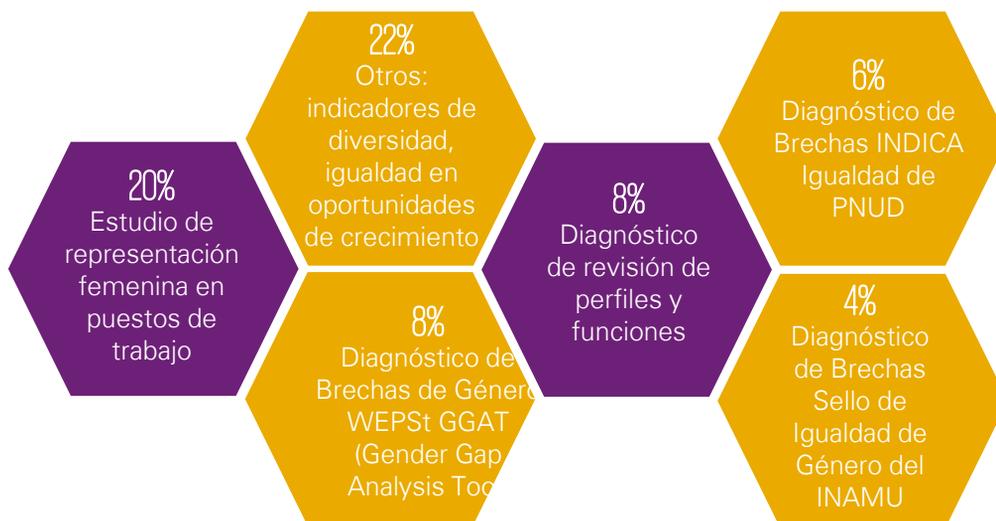
Se encuentran diferentes metodologías para realizar un Diagnóstico de Brechas de Género. Una de estas es la Herramienta de Análisis de Brechas de los Principios para el Empoderamiento de la Mujer (Herramienta Empresarial de Género WEP), que apoya a las empresas a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar su desempeño en igualdad de género. Los temas cubiertos por la evaluación incluyen: compromiso con una estrategia de igualdad de género, la igualdad en la remuneración, selección de personal, apoyo a los padres y cuidadores, salud de la mujer, la proveeduría inclusiva, y la promoción de la igualdad de género en las comunidades donde opera la compañía (*WEPS Gender Gap Analysis Tool*, 2021). Al consultar a las empresas participantes si han utilizado dicha herramienta de diagnóstico, el 8% respondió afirmativamente.

Otra de las metodologías y guías, es el Diagnóstico de Brechas INDICA Igualdad de PNUD, el cual es un Sistema Regional de Indicadores de Igualdad de Género en Empresas y Organizaciones, que busca evidenciar, caracterizar y cuantificar el grado de igualdad y de brechas de género existentes (PNUD, 2021). Un total del 6% de las empresas participantes indicaron que han realizado un Diagnostico de Brechas con esta metodóloga.

Por otro lado, se encuentra el Sello de Igualdad de Género del INAMU, el cual es una herramienta que busca disminuir las brechas entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, mediante la participación de las empresas en un sistema de gestión para la Igualdad de Género, que cumpla con los requisitos de la Norma INTE G38: 2015 (INAMU, 2021). La cual el 4% de las empresas participantes mencionaron haber utilizado en los últimos dos años.

A continuación, la Figura 6 complementa la información anterior, con otras formas para realizar un diagnóstico de brechas. Estos resultados permiten apreciar que son pocas las organizaciones que se apegan a metodologías y guías establecidas tanto a nivel nacional e internacional, como marcos de referencia para realizar los estudios de brechas de género.

Figura 7: Estudios realizados en los últimos 2 años para diagnosticar la posible existencia de brechas de género en las empresas participantes



El 45% de las organizaciones señalan que realizan Diagnósticos de Brechas de Género con una periodicidad anual. Por otra parte, el 22% de las organizaciones indicaron que es la primera vez que realizan un diagnóstico de este tipo. A continuación, en la Tabla 1, se presenta la frecuencia de uso de diagnósticos en las empresas según tipo de estudio.

Tabla 1: Frecuencia de realización de diagnósticos de brechas de género en las empresas según el tipo de diagnóstico.

	Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Otro
Representación femenina en el total de puestos	47%	26%	5%	5%	16%
Diagnóstico de Brechas de género WEPS GGAT (<i>Gender Gap Analysis Tool</i>)	33%	0%	17%	0%	50%
Diagnóstico de revisión de perfiles y funciones	44%	33%	0%	0%	22%
Diagnóstico de Brechas INDICA Igualdad de PNUD	67%	0%	0%	0%	33%
Diagnóstico de Brechas Sello de Igualdad de Género del INAMU	33%	0%	0%	0%	67%
Otros temas: indicadores de diversidad, oportunidades de crecimiento en la carrera profesional	67%	0%	0%	11%	22%

Políticas, programas y planes para la igualdad de género en las empresas

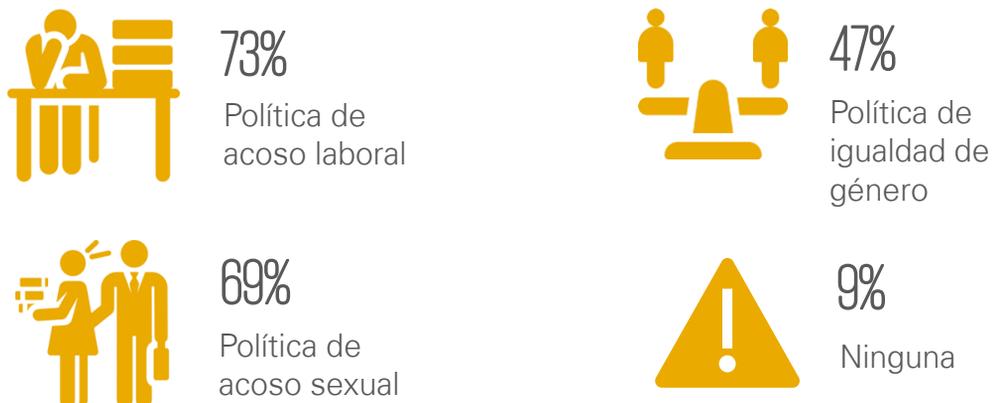
Las políticas de igualdad de género tienen como finalidad defender que las personas trabajadoras tengan el mismo derecho a acceder, desarrollar, promocionar y finalizar su relación de trabajo en los mismos términos y condiciones, con independencia de su condición de sexo y sin que el mismo constituya un elemento de distinción (KPMG, 2021).

Cerca del 91% de las empresas participantes en el presente estudio cuentan con al menos una política relacionada con igualdad de género, acoso sexual y acoso laboral. Dentro de las políticas de mayor incidencia, se encuentra la política de acoso laboral, de manera que en el 73% de las empresas afirmaron contar con esta. Por otra parte, el 69% de las organizaciones cuentan con una política de acoso sexual y el 47% cuenta con una política relacionada con la igualdad de género en las empresas.

Una política corporativa en equidad de género debe fomentar la puesta en marcha de planes de igualdad destinados a favorecer la igualdad de oportunidades, mediante medidas concretas en temas como: promoción de ascensos, incorporación de mujeres a cargos directivos, contratación de mujeres en sustitución, entre otros.

Asimismo, si bien estos documentos reflejan una relación directa con el bienestar del personal colaborador, también cabe mencionar que el reto no está solamente en desarrollar dicha política o documento, sino también en la implementación y puesta en marcha de la misma y su plan de comunicación y capacitación a las líderes y los líderes, para la correcta implementación de la política.

Figura 8: Políticas relacionadas con la igualdad de género en las empresas



Políticas, programas y planes para la igualdad de género en las empresas

El 50% de las empresas participantes en el estudio cuenta con un programa o plan para realizar acciones en torno a la igualdad de género. Estos planes, se han establecido de manera reciente en el 78% de las empresas, implementándose hace menos de 4 años. Como seguimiento a estos programas o planes, el 40% de las organizaciones indican realizar una revisión y seguimiento al plan y/o programa de manera anual, mientras que 22% de las organizaciones indican realizarlo con una periodicidad mensual.

A nivel internacional, se han realizado iniciativas para la incorporación de políticas y planes de género en las empresas, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) determinó la equidad de género en el empleo y relaciones laborales como uno de los principios de las Líneas Directrices. Estas líneas son recomendaciones dirigidas a los gobiernos y empresas multinacionales que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta organizacional más responsable (Vargas, 2014). Una de estas políticas, propone introducir un derecho de licencia remunerada para padres y no solo para las madres. En ese sentido, al ser Costa Rica un país miembro de la OCDE, la recomendación sería ajustar prácticas como estas, entre otras que ayudaría a reducir la posible discriminación en la contratación de mujeres en el lugar de trabajo y cambiar las percepciones y actitudes de género hacia el cuidado familiar.



Indicadores para medir los resultados de los planes o programas implementados

Los indicadores para medir los resultados de los planes o programas relacionados con las Brechas de Género en el ámbito laboral, presenta uno de los mayores retos. Esto se evidencia en el alto porcentaje de empresas que indicaron no contar con indicadores claves para poder realizar dicha medición y seguimiento (68%). Además de la importancia de definir indicadores para medir los cambios, primero se debe asegurar que se cuenta con los datos suficientes para realizar dichas mediciones y de no ser así, buscar recolectar la información oportuna. Una vez con la información y los indicadores en marcha, también se encuentra el reto del monitoreo y seguimiento a estos, los cuales tienen el objetivo de verificar que se esté logrando un cambio positivo hacia la equidad de género.

Dentro del 32% de las empresas participantes que cuentan con indicadores establecidos, la medición más común (44%) es la cantidad de contrataciones de mujeres vs. la cantidad de contrataciones de hombres en puestos de liderazgo. Además, un 27% analiza otros indicadores como: cantidad de contratos, equidad salarial, acciones implementadas para la reducción de brechas de género detectada en el diagnóstico, entre otros. Por su parte, las menos frecuentes son planes de sucesión y personas contratadas con discapacidad. En la Figura 8 se presenta con mayor detalle los tipos de indicadores de género, implementados por las organizaciones:

Figura 9: Tipos de indicadores de género implementados en las organizaciones



Comunicación inclusiva en las organizaciones

La comunicación en las empresas cumple un papel determinante en la socialización y en la cultura organizacional, ya que, a través de la misma, se expresan valores, creencias e ideas; así como también se expresan y refuerzan (o desaprueban) estereotipos y actitudes discriminatorias. El estudio KPMG *Global Female Leaders Outlook: Capítulo Venezuela*, aplicado a 675 mujeres líderes de 52 países, revela que un 44% de las líderes consideran que los principales estereotipos y sesgos laborales se encuentran en el tipo comunicación por la falta de un lenguaje más inclusivo en las organizaciones. En efecto, el uso adecuado del lenguaje y comunicación pueden influir directamente en el desarrollo profesional del personal colaborador, por lo que se valora la introducción y uso de un lenguaje inclusivo y no sexista, como parte de la cultura organizacional.

El 38% del total de empresas participantes, indicaron que cuentan con mecanismos para asegurar que la comunicación corporativa escrita y oral sea inclusiva y no sexista. Entre los mecanismos más utilizados destacan: revisión de los comunicados e informes emitidos en la organización, por parte del Departamento de Comunicaciones (16%), la implementación de capacitaciones o entrenamientos para la sensibilización de este tema (11%) y el uso de lenguaje inclusivo (11%). (Ver tabla 2)

Tabla 2: Mecanismos de implementación para asegurar que la comunicación corporativa escrita y oral sea inclusiva y no sexista

Mecanismos	%
Revisión y elaboración de información por el departamento de comunicaciones	16%
Capacitaciones/entrenamientos	11%
Uso del Lenguaje inclusivo	11%
Elaboración de una guía	9%
Control Interno previo para revisión de los comunicados	9%
Normativa/ procedimientos	7%
Comunicados frecuentes	4%
Revisión por parte de expertas	4%
Mayor sensibilización	2%
Reuniones mensuales	2%
Digitales	2%

Tabla 2: Mecanismos de implementación para asegurar que la comunicación corporativa escrita y oral sea inclusiva y no sexista (Continuación)

Mecanismos	%
No diferencia	2%
Código de Conducta Empresarial y Política de Equidad	2%
Copywriter a cargo del manejo de comunicaciones internas como externas.	2%
Inclusión de todos los colaboradores	2%
Escalaciones claras	2%
Se evitan chistes o manejos de lenguaje discriminatorios.	2%
Validaciones con el equipo de marketing	2%
Employer Branding interno y externo	2%
En el equipo de trabajo creamos un <i>checklist</i> de indicaciones a seguir para lograr la comunicación inclusiva en general, estamos en proceso de publicarlo.	2%
Comité de inclusión	2%



“En un entorno en el que el riesgo del talento es una prioridad máxima para los directores ejecutivos, la inclusión y la diversidad tendrán una influencia positiva significativa en el éxito de las empresas y las economías por igual. Los líderes que entienden esto y que son capaces de impulsar la flexibilidad, construir culturas inclusivas e integrar un entorno orientado a un propósito en el mundo post-pandémico serán más atractivos para las mejores mujeres talentosas y brindarán a sus organizaciones una poderosa ventaja competitiva.”

Nhlamu Dlomu Global Head of People, KPMG Reino Unido

Presupuesto e inversión en igualdad de género

Un 74% de las empresas no asignan presupuesto para la gestión corporativa de la igualdad de género.

Dentro del 26% restante que sí cuentan con presupuesto, un 11% asigna más de 1.000.000 de colones costarricenses, por año fiscal. Con el fin de conocer con mayor detalle la cantidad de presupuesto que asignan las empresas para la gestión corporativa en relación a la igualdad de género, se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 5: Cantidad de presupuesto asignado para la gestión corporativa en relación a la igualdad de género



Las principales iniciativas en las que se utiliza el presupuesto son: capacitaciones (23%) y sensibilización a nivel interno para los colaboradores de la compañía (21%). Para ampliar sobre este tema se muestra la siguiente tabla:

Tabla 3: Aspectos en los que se ha realizado la inversión

Aspectos	%
Capacitaciones	23%
Sensibilización a nivel interno	21%
Programas de salud integral	15%
Infraestructura (sala de lactancia, centro de cuidado dentro de la organización, entre otros)	12%
Diagnóstico de brechas de género	12%
Apoyo a personas colaboradoras con responsabilidades de cuidado (subsídios, permisos especiales, licencias, etc.)	10%
Recurso interno o externo para revisión y rediseño de procesos para la igualdad de género	10%
Otros*	1%

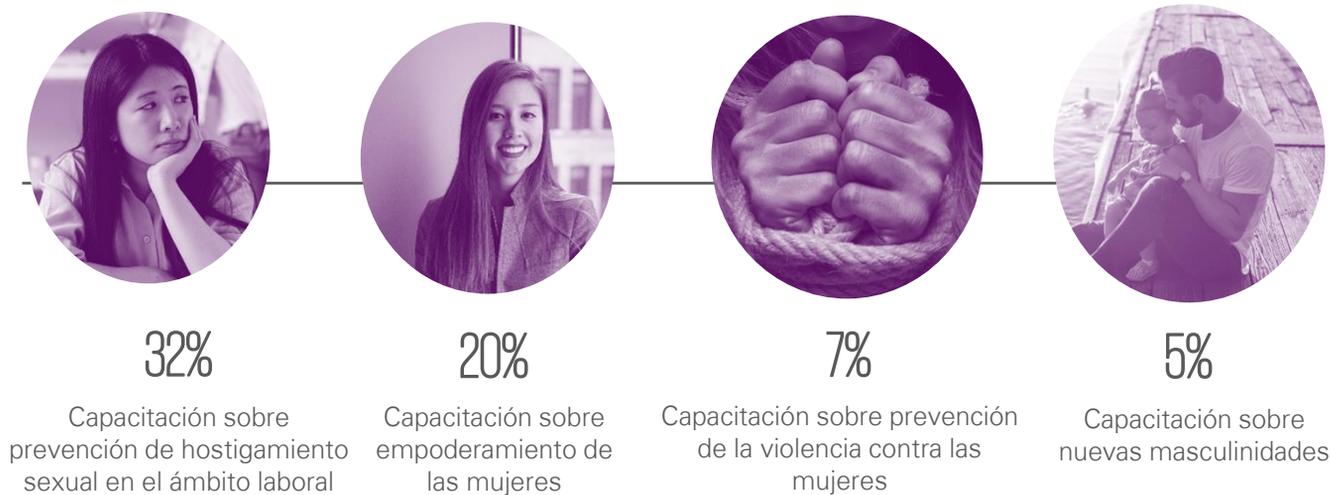
El 10% del presupuesto es destinado al apoyo de personas colaboradoras con responsabilidades de cuidado. Algunos ejemplos de estos apoyos, se encuentran: subsidios, permisos especiales, licencias, entre otros. Mientras que, otro 10% se utiliza en recursos internos y externos para revisión y rediseño de procesos para la igualdad de género.

Capacitaciones, charlas o procesos de sensibilización dentro de la organización

Las empresas participantes en el estudio señalan que el principal tipo de capacitación que realizan, está relacionado con la prevención del hostigamiento sexual en el ámbito laboral, correspondiente esta al 32%.

A continuación, se muestra a detalle los tipos de capacitaciones brindadas en las organizaciones:

Figura 10: Tipos de capacitaciones, charlas o procesos de sensibilización realizadas en las empresas



15% Otros: (Sesgos Inconscientes, *Men Advocating for Real Change*, *Lean In Circles*, Diversidad e inclusión, equidad de género, trabajo en equipo, micromachismos, *Mansplaining*)

Como se expone en el reporte de AED, Promoviendo una Cultura de Inclusión en la Empresa (2015), los programas de capacitación y sensibilización pueden ser útiles para fortalecer el proceso de inclusión y para crear una cultura inclusiva en la empresa. Por lo que es esencial que a la hora de diseñar e implementar el programa de capacitación en las organizaciones, se tenga presente que los instructores o capacitadores que conduzcan los talleres o charlas estén adecuadamente capacitados en los temas.

Implementar este tipo de capacitaciones en las organizaciones le permite a los colaboradores comprender los conceptos básicos relacionados con la igualdad de género y la problemática relacionada a la desigualdad. Adicionalmente, que las organizaciones cuenten con este conocimiento les abre las puertas para atraer y retener talento valioso y lograr mayor compromiso del personal colaborador; así como mejorar el posicionamiento e imagen de la organización hacia su público objetivo.

Capacitaciones, charlas o procesos de sensibilización dentro de la organización

Resaltar que el 76% del total de capacitaciones fueron impartidas a mandos medio y staff –desagregadas en 43% de forma voluntaria y un 33% de forma obligatoria-; y un 24% fueron dirigidas al equipo gerencial (socios, directores y gerentes –desagregado en 14% voluntario y 10% obligatorio-). El gráfico 6 visualiza la información presentada anteriormente:

Gráfico 6: Personal al que se dirigieron las capacitaciones

Mando medio y staff

43%

33%

Equipo gerencial

14%

10%

Voluntariamente
Obligado

KPMG, en el reporte Hacia un Futuro Más Inclusivo en los Negocios (2020), señala que los líderes de las empresas, además de predicar con el ejemplo, deben de ser los principales defensores que constantemente envíen mensajes sobre la importancia de la diversidad y la inclusión y cada uno ser respaldado con acciones concretas.

Si bien, se requiere un alto compromiso por parte de los líderes para fomentar acciones en cuanto al tema de inclusión y diversidad, también es fundamental el apoyo del personal colaborador para que se forme dicha cultura en la organización, la cual va a abarcar los valores y las creencias de los miembros que darán forma al comportamiento en la organización.

Por otra parte, el 77% de las empresas indican que la planificación de las capacitaciones se realizan de manera formal, es decir dentro de la jornada laboral, pero regularmente se extienden, mientras que el 25% indica que las capacitaciones se planifican tanto dentro como fuera de la jornada laboral.

Figura 11: Planificación de capacitaciones en las empresas



Capacitaciones, charlas o procesos de sensibilización dentro de la organización

Según los resultados de los participantes, el Departamento de Recursos Humanos (RRHH) es el principal encargado de gestionar las acciones para la igualdad de género en la mayoría de las organizaciones (76%). Mientras que un 29% indicó que se definió un Comité de Igualdad que lidere el tema. (Ver figura 11)

Como menciona el estudio realizado por KPMG, Igualdad de Género en las empresas 2019, de acuerdo a las mejores prácticas, se recomienda que las acciones para la igualdad de género sean gestionadas a través de un Comité de Igualdad, liderado por Recursos Humanos. La ventaja de contar con dicho Comité es que se cuenta con la participación de miembros de otros departamentos (no únicamente de RRHH) lo cual permite tener distintas percepciones sobre los temas tratados, diversas propuestas y puntos de vista en su implementación.

Para buscar un mejor desarrollo de los Comités, estos deben contar con un plan de acción definido, con recursos asignados tanto humanos como financieros, así como estar incorporado a la planificación estratégica de la organización y con fechas claras de los objetivos que se buscan lograr.



Figura 12: Responsable la organización de gestionar las acciones para la igualdad de género



“Ante la dinámica actual, es vital impulsar una cultura y un modelo de innovación vinculado a la estrategia del negocio que promueva un espacio de intercambio y colaboración entre los individuos de la organización, para idear alternativas diferentes que contribuyan con el progreso empresarial”.

Mónica Barrios.
Socia Líder de Consulting, KPMG Venezuela

Recursos externos para apoyar el desarrollo e implementación del plan de igualdad de género

Cerca del 45% de las empresas participantes indicaron que afirmativamente han recurrido a recursos externos para apoyar el desarrollo e implementación del plan de igualdad de género. Principalmente, las empresas han acudido a un apoyo por parte de instituciones del gobierno (20%) como: INAMU, Viceministerio de Ciencia y Tecnología y CCSS. Adicionalmente, un 14% ha acudido a AED y un 13% al PNUD.

Tabla 4: Búsqueda de recursos externos para apoyar el plan de igualdad de género

Recursos	%
Instituciones del gobierno	20%
Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED)	14%
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	13%
CINDE	12%
Empresas consultoras	11%
Empresas privadas líderes en el tema	9%
Fundaciones (Fundación Justicia y Género)	7%
Otros, especifique	7%
Organismos internacionales	5%
Academia	4%
Asociaciones empresariales	4%
Centro de Investigación en Estudios de la Mujer (CIEM)	3%

Beneficios que obtienen las empresas que promueven la igualdad de género

La diversificación de género en empresas tiene efectos positivos, tales como, una mejor comprensión de los mercados, aumento en la creatividad e innovación de la empresa, mejora en la toma de decisiones a medida que más alternativas son evaluadas, selección de mejores integrantes para el gobierno corporativo y una mejoría en la imagen de la empresa.

La igualdad de género beneficia a la economía al aprovechar al máximo un grupo diverso de talentos y tiene un impacto directo sobre el desempeño económico general. En los países desarrollados, la inclusión de más mujeres en los consejos de administración de las empresas se correlaciona fuertemente con rendimientos superiores a la media sobre el capital social, las ventas y el capital invertido. (KPMG, 2012).

Según lo estipula el INAMU, dentro de los beneficios de implementar la igualdad de género en las empresas se encuentran:

- **En la empresa:** Mejora el clima laboral, las relaciones humanas y la productividad, ya que al tener más mujeres en puestos de decisión se crea más empatía, mejora el clima laboral y los procesos de negociación se resuelven de forma más satisfactoria para las partes.
- **En el mercado:** Promueve la igualdad de género como parte de una estrategia integral de Responsabilidad Social Empresarial.
- **En la sociedad:** Fomenta el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres.

Adicionalmente, el gobierno brinda ciertos beneficios con el fin de incentivar las prácticas de equidad de género en las empresas, entre ellos se encuentran:

Figura 13: Beneficios que obtienen las empresas que promueven la igualdad de género



Barreras que tiene o podría tener la organización para avanzar hacia la igualdad de género

Seguidamente, se muestran las barreras que las empresas opinaron que tienen o podrían tener para avanzar hacia la igualdad de género:

Figura 14: Barreras que tiene o podría tener la organización para avanzar hacia la igualdad de género



Situación laboral de las mujeres dentro de la organización



Participación de las mujeres en el ámbito laboral en Costa Rica

Los datos revelados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indican que en el 2020 la tasa de participación laboral de las mujeres experimentó una baja histórica de 5,4 puntos porcentuales (un retroceso de 10,3%), llegando al nivel de 46,4% en América Latina y el Caribe, lo que significa que cerca de 12 millones de mujeres salieron de la fuerza laboral regional. (Noticias Organización Internacional del Trabajo, 2021)

El Instituto Nacional De Estadística y Censos (INEC), señala que la población en la fuerza laboral en Costa Rica para febrero del 2021 fue de 2,44 millones de personas y presenta una disminución de 93 mil personas con respecto al mismo periodo del año anterior. Durante este mismo periodo, la tasa de desempleo de las mujeres fue equivalente a 25%, siendo esta mayor a la de los hombres (14,1%) y la tasa de ocupación femenina alcanzó un 37% (INEC, 2021).

Por otra parte, según el estudio KPMG *Global Female Leaders Outlook 2020*, la presencia de mujeres en los equipos directivos generalmente conlleva un mayor compromiso social y un estilo de liderazgo más participativo. Su influencia refleja una mayor motivación, por lo que la igualdad de género promueve resultados positivos para las empresas, gracias a un mayor compromiso de los colaboradores.

Lo anterior evidencia que si en las empresas se reduce la representación femenina, no se estaría obteniendo provecho de lo que la diversidad pueden aportar en una organización como lo es el compromiso social y el liderazgo participativo. Investigaciones recientes muestran que si las mujeres participaran en la economía de la misma forma que los hombres, el PIB anual mundial podría aumentar un 26%, por lo tanto, el contar con personal femenino en las empresas podría mejorar los resultados económicos de la organización y a su vez fomentar un crecimiento económico mundial.

“El empoderamiento de las mujeres es uno de los factores más importantes para lograr la igualdad de género. Forjar un futuro igualitario donde las mujeres formen parte de las juntas directivas de las empresas es cada vez más necesario para la prosperidad y el crecimiento empresarial, lo cual se extrapola al crecimiento económico mundial y al desarrollo social”.

Yanelly Márquez C.
Socia Líder de Inclusión & Diversidad, KPMG Venezuela

Representación Femenina en el mercado laboral

Del total de las 117 empresas participantes, en promedio, su fuerza laboral se compone de **47%** mujeres.

En puestos de **Gerencia**, un **52%** indicó que la participación femenina ronda entre el **51-70%**.

El **55%** cuentan con una representación femenina entre el **0-50%** en sus puestos **Directivos**

En puestos de jefatura, el **62%** de las organizaciones cuentan con una representación femenina entre el **26-70%**.

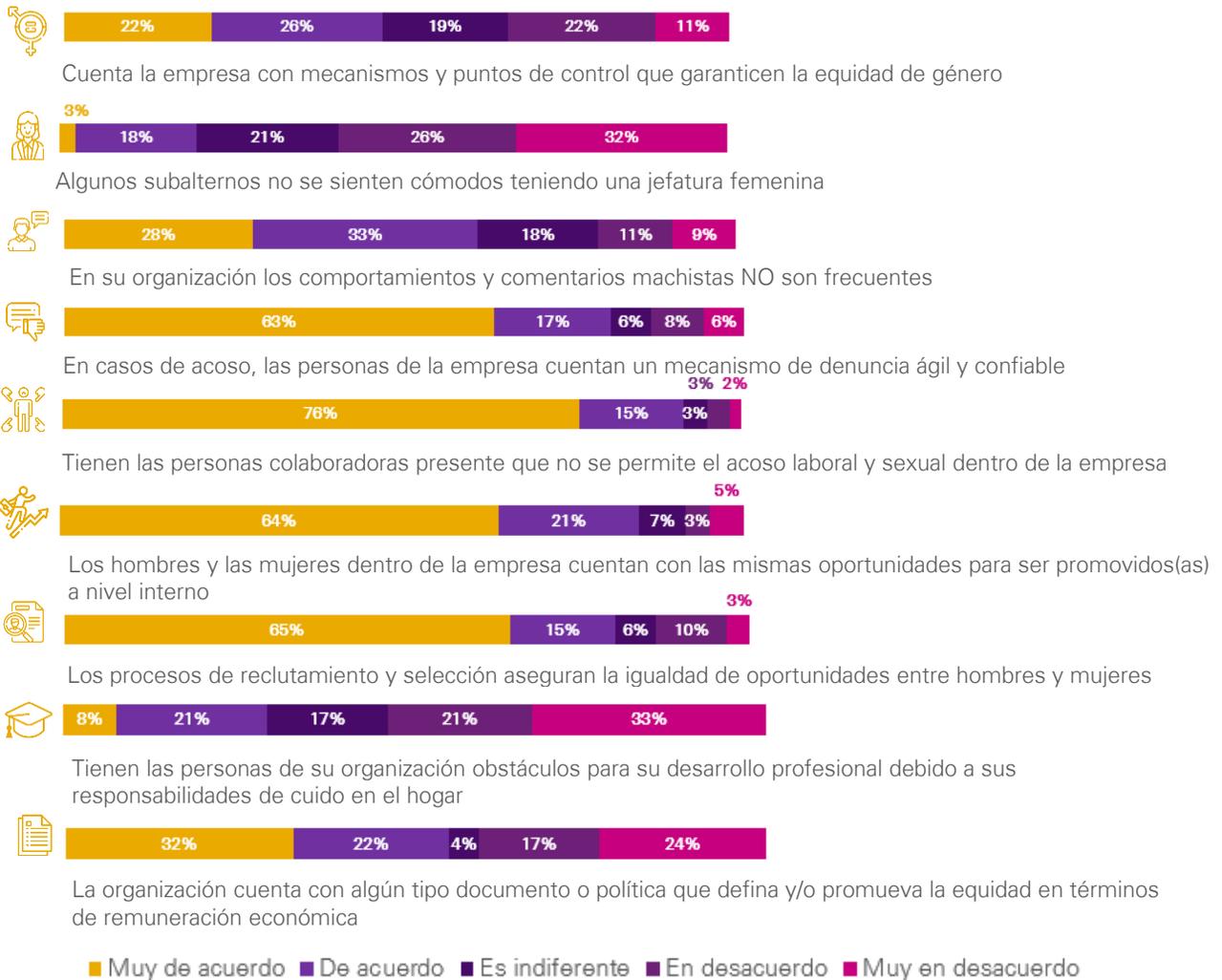
El **63%** de las empresas participantes tienen una representación femenina entre un **26-70%** en puestos de **Apoyo**.



Situación actual en las empresas

A continuación, se observa la percepción de las personas participantes con respecto a temas relevantes en las organizaciones.

Gráfico 8: Temas relevantes en las organizaciones



De acuerdo al gráfico anterior, se destacan algunos aspectos relevantes:

- El 91% de las personas participantes están de acuerdo con que los colaboradores tienen presente que no se permite el acoso sexual y laboral en las organizaciones.
- El 85% están de acuerdo en que los hombres y mujeres cuentan con las mismas oportunidades para ser promovidos a nivel interno dentro de la misma empresa.
- El 80% indica estar de acuerdo con que los procesos de reclutamiento y selección aseguran la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- El 80% está de acuerdo con que en casos de acoso, las personas de la empresa cuentan con mecanismos de denuncia ágiles y confiables.

Corresponsabilidad de los cuidados

La responsabilidad de los cuidados tiene un impacto directo en la participación de las mujeres en el ámbito laboral y se ha convertido en un reto mayor desde la llegada de la pandemia y los nuevos modelos de trabajo en el hogar, que se han implementado.

El estudio *Advancing the Future of Women in Business, 2021* de KPMG señala que con la llegada de Covid-19, los compromisos de trabajo y del hogar se intensificaron. Las mujeres se vieron envueltas en temas de educación en el hogar, gestión del hogar y el cuidado de personas de alto riesgo. Inclusive algunas personas tomaron la decisión de dejar sus carreras profesionales para atender a su familia.

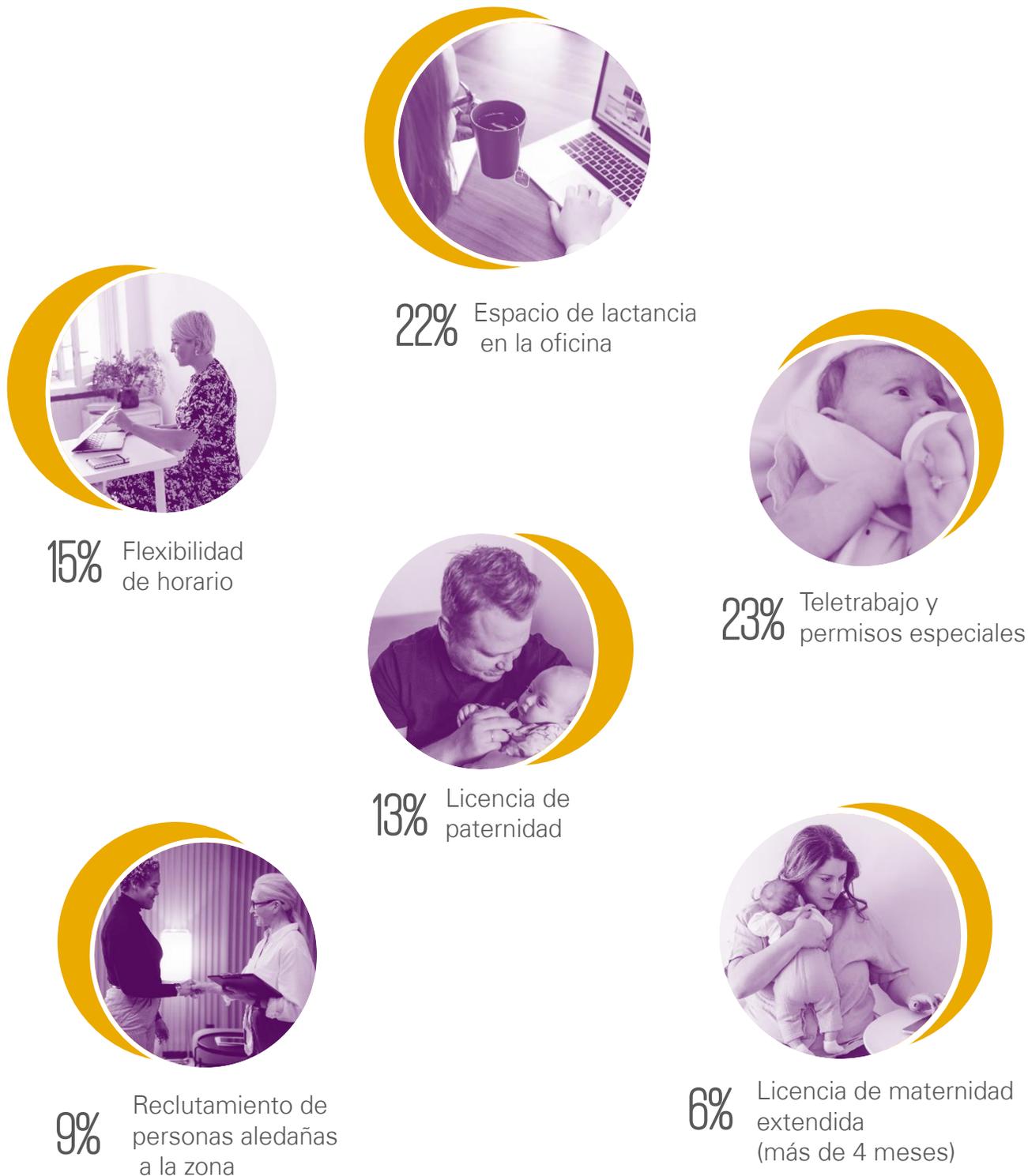
Según ONU Mujeres (2015), las mujeres tienen una responsabilidad desproporcionada con respecto al trabajo no remunerado de cuidados que prestan a otras personas. Las mujeres dedican entre 1 y 3 horas más que los hombres a las labores domésticas; entre 2 y 10 veces más de tiempo diario a la prestación de cuidados (a los hijos e hijas, personas mayores y enfermas), y entre 1 y 4 horas diarias menos a actividades económicas.

El tema del cuidado puede ser visto como un obstáculo para que las mujeres permanezcan y se desarrollen en la organización. Es por esto que, retener el talento, no solo le ayudaría a la organización a reducir los costos en nuevas contrataciones, si no que también, podrían disminuir los niveles de estrés en el personal mejorando así el clima laboral.

La implementación de acciones de responsabilidad sobre el cuidado viene a ser un cambio social y cultural que viene a modificar las estructuras y dinámicas familiares y laborales. Tanto los hombres como las mujeres tienen una expectativa diferente de los roles que quieren asumir en comparación con los que asumieron las generaciones anteriores, ya que antes predominaba el modelo familiar de un hombre proveedor y una mujer ama de casa: las familias se organizaban en una rígida estructura de funciones. Actualmente, se han dado cambios relativos entre hombres y mujeres en cuanto a quién provee, respecto del cuidado y la crianza de los hijos e hijas, entre otros aspectos, lo que marca un drástico cambio en el modelo familiar, social y económico tradicional.

De las empresas participantes, únicamente un 8% indica no contar con acciones que fomenten la corresponsabilidad social de los cuidados, mientras que un 91% ha implementado las siguientes acciones:

Figura 15: Acciones implementadas por las empresas



Entrevistas de salida



Las entrevistas de salida le permiten a las organizaciones entender cuál es la motivación que lleva a la persona a tomar dicha decisión. Un 63% de las organizaciones indican que sí realizan dicha entrevista.

Por otra parte, un 35% de las organizaciones indica que la razón de renuncia está relacionada con el crecimiento profesional, y un 14% indica que la renuncia está relacionado a las obligaciones de cuidado en el hogar.

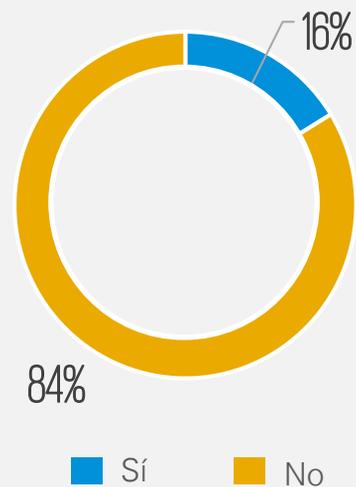
Programas de reinserción de la mujer

El objetivo de los programas de reinserción laboral es lograr que una persona colaboradora vuelva al mercado laboral después de un tiempo de inactividad. Los motivos pueden ser diversos y abarcan desde una enfermedad, una licencia de maternidad, coyunturas económicas y hasta problemas personales. En ese sentido, es necesario que las empresas desarrollen programas o políticas que guíen a las personas a sentirse integradas en la organización nuevamente.

Apenas el 16% de las empresas participantes afirma contar con un programa de reinserción de la mujer en su organización (ver Gráfico 9).

Lo anterior evidencia que, el tema de reinserción laboral no ha sido prioritario en muchas organizaciones y muestra una oportunidad de mejora para crear planes que guíen a las mujeres en la reincorporación a sus empleos.

Gráfico 9: Programas de reinserción de la mujer en las empresas



Desigualdad de género durante la pandemia Covid-19

Si bien, se han venido realizando acciones e iniciativas para reducir la brecha en igualdad de género, la pandemia por Covid-19 y los impactos que esta ha generado en temas como educación y salud, podría venir a revertir los avances alcanzados en los últimos años sobre la materia en cuestión.

Datos de Naciones Unidas (2020), indican que las restricciones de movilidad y confinamiento debido a la pandemia también han implicado un recrudecimiento de la violencia doméstica en contra de mujeres y niñas, quienes deben convivir más tiempo con personas abusadoras de su entorno.

Desde el área de Asesoría en Capital Humano y Cambio Organizacional de KPMG en México, su directora Olivia Segura, ha profundizado en el tema del impacto de la pandemia de COVID-19 sobre los retos que enfrentan las mujeres en el tema de la desigualdad laboral y social. La directora señala que el confinamiento y las restricciones de movilidad representan un desafío para la vida privada y crecimiento laboral de las mujeres, al tener que balancear sus responsabilidades personales, familiares y profesionales, mientras se adaptan a nuevas formas de colaboración (KPMG, 2021).

Para las mujeres que son esposas y madres, que ahora trabajan desde su hogar, el balance vida – trabajo se ha visto afectado, debido a la sobrecarga de responsabilidades en el hogar, tales como el cuidado de personas menores o dependientes y las tareas relacionadas a la gestión del hogar, convirtiéndose en un reto importante al ser complicado una separación física y de tiempos para atender su familia y su empleo.

Los resultados arrojados por el Foro Económico Mundial (2020), indican que una de cada cuatro mujeres estadounidenses consideran la idea de suspender su carrera o dejar su trabajo por completo, debido a la recarga de funciones de cuidado con las que deben cumplir en su rol como madres, esposas, cuidadoras de sus padres u otros familiares. Por ello, contar con el apoyo y empatía de las empresas, así como con prácticas y políticas que eviten un crecimiento en las brechas, será crítico para promover oportunidades de reinserción y apoyo formal que no le permita a la mujer sentirse excluida en las organizaciones.

“Las nuevas formas de trabajar nos permiten aprovechar el poder de nuestras organizaciones diversas, inclusivas y ágiles, donde las principales variables en la evolución están enmarcadas en el equilibrio entre el manejo de la disrupción de los procesos y el manejo de la adaptabilidad frente al cambios”.

Amarylis Zambrano.

Directora de Recursos Humanos, KPMG Venezuela

Ajustes laborales aplicados ante la pandemia por Covid-19

Dada la emergencia nacional ocasionada por COVID-19, muchas empresas experimentaron un deterioro económico, por lo cual se vieron en la obligación de reducir las jornadas de trabajo, suspender contratos laborales o realizar despidos, con el objetivo de asegurar la continuidad del negocio.

El 13% de las empresas participantes indican haber realizado reducciones de jornada. El resultado global de estas empresas arroja que el 46% de esas reducciones de jornada fueron aplicadas a mujeres. Por otra parte, el 37% de las empresas participantes en el estudio se vio en la necesidad de realizar despidos de personal. Del total de despidos, un 36% correspondieron a personal femenino.

Otro de los grandes ajustes aplicados por las organizaciones fue la implementación de trabajo remoto, el cual ha acelerado los procesos de transformación digital dentro de las empresas. De acuerdo con el reporte *Global Leaders Female Outlook 2020. COVID-19 Special Edition*, las encuestadas resaltan los beneficios de las tecnologías, que permiten reducir los viajes y tiempos de traslados. El 80% coincide en que han visto acelerada la transformación digital de sus empresas durante la pandemia, mientras que el 48% afirma que la oferta de talento ha aumentado con los nuevos esquemas de trabajo. El reto para las empresas será revisar su propuesta de valor para disminuir el riesgo de perder al talento humano de valor y experimentado, incluyendo a las mujeres que pertenecen a su organización, ya que el 41% de ellas no creen que la crisis influya en su próximo etapa profesional (KPMG, 2020).



13%
de las empresas
realizaron
reducciones
de jornada



37%
de las empresas
realizaron despidos
de personal

El 20% de las organizaciones indican afirmativamente que implementaron estrategias de apoyo al cuidado como parte del teletrabajo.

Entre las estrategias implementadas destacan: programas de salud física y mental, flexibilidad de horarios, red de cuidado de niños o guardería y el programa de asistencia al colaborador.

El 9% de las personas participantes reconocen que dentro de sus organizaciones han tenido casos de personas que han presentado su renuncia dadas las responsabilidades de cuidado en el hogar.

Motivación de las empresas para trabajar por la igualdad

A nivel internacional, varios países han identificado la igualdad de género como un motivante para la realización de negocios entre países. Un ejemplo de esto, se da en países como Canadá, Chile y Nueva Zelanda, que se comprometieron a trabajar en conjunto para ayudar a que las políticas comerciales internacionales sean más inclusivas y garantizar que los beneficios del comercio y la inversión se compartan de manera más amplia. Este compromiso es particularmente importante en el contexto actual, dado el objetivo común de lograr una recuperación económica y comercial sostenible e inclusiva del COVID-19. (Gobierno de Canadá, Acuerdo mundial sobre comercio y género - Comunicado conjunto, 2020)

Adicionalmente, los ministros de estos países alientan a otras economías interesadas en facilitar la participación de la mujer en el comercio internacional, promover la igualdad de género y el empoderamiento económico de la mujer a unirse a un nuevo e independiente Acuerdo Global de Comercio y Género. (Gobierno de Canadá, 2020). Esta iniciativa ha sido una catapulta, y cada vez son más los países que incluyen en sus acuerdos comerciales preferenciales consideraciones específicas de género. (OCDE, Comercio y Género, 2021)

En cuanto a motivaciones, el presente estudio revela que el 89% de las empresas tienen identificadas aquellos estímulos que los llevan a promover políticas, planes de acción y procedimientos en búsqueda de la igualdad de género en sus organizaciones. Dentro de los principales motivantes, destacaron la responsabilidad social (66%) y los valores organizacionales (66%). En la Figura 15 se detallan otras razones.

Figura 16: Motivación actual de la empresa para implementar planes, acciones y políticas para promover la igualdad de género





Buenas prácticas

Buenas prácticas



Las buenas prácticas pueden verse como las acciones que promueven, protegen y aplican los derechos humanos laborales como parte integral en su gestión. Estas prácticas valoran y toman en cuenta las necesidades y características de los hombres y las mujeres lo que los lleva a tener un empleo productivo y con una remuneración justa. (INAMU, 2021)

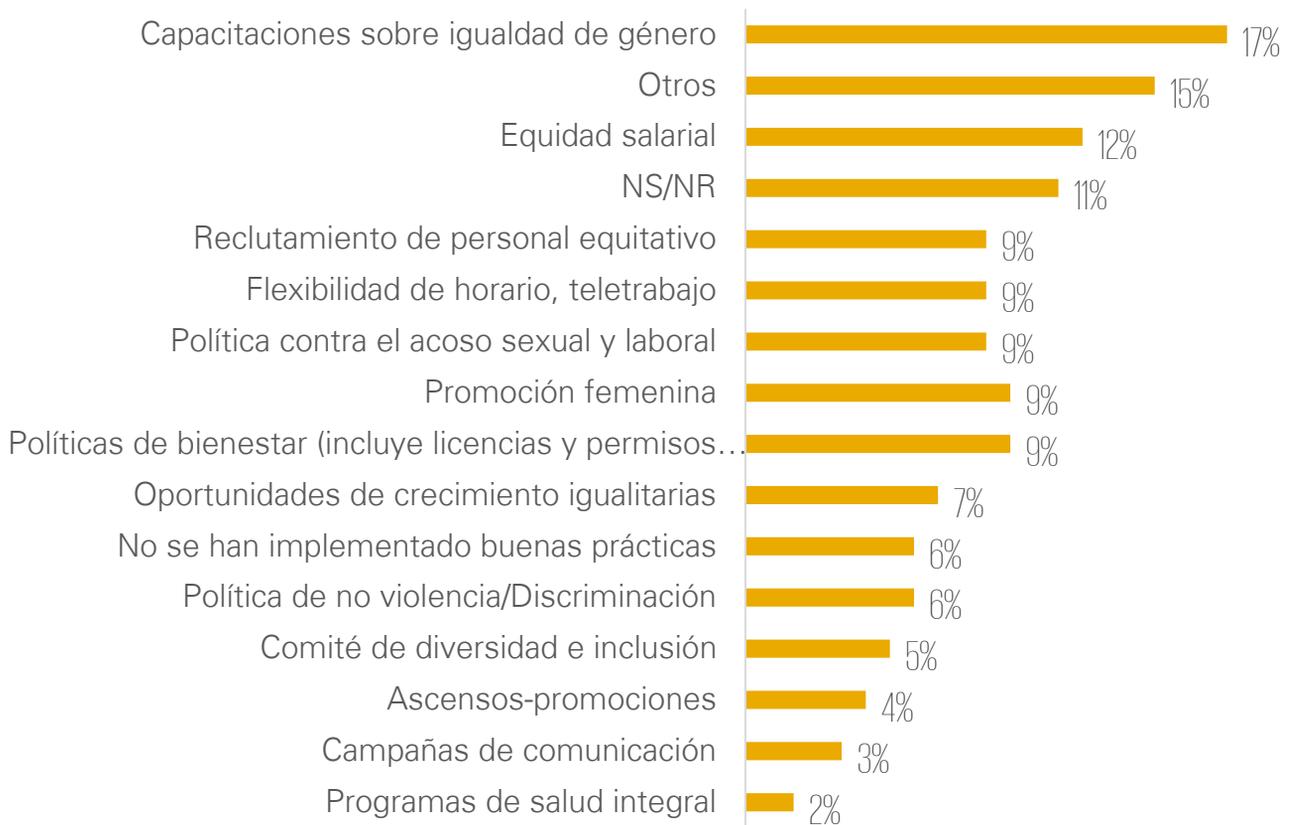
Tal y como lo señala KPMG en el reporte, Hacia un Futuro más Inclusivo en los Negocios (2020), en la comunidad empresarial, las compañías pueden hacer más esfuerzos por desarrollar, retener y compensar el talento femenino, así como también crear una cultura donde se promuevan todos los puntos de vista y se valore la diversidad. Esto significa eliminar cualquier barrera que impida o que pueda frenar que las mujeres alcancen su máximo potencial, con el fin de contribuir con la disminución de las brechas de género. Por otra parte, en el reporte KPMG 2021 *CEO Outlook*, basado en las perspectivas de futuro de 1325 directores ejecutivos en 11 mercados importantes, se indica que el 45% de las empresas que participaron promoverá una cultura y políticas que impulsen un mejor balance de vida y trabajo. Lo anterior, es una muestra de cómo están respondiendo las empresas ante los cambios que se están experimentando en el ámbito laboral.

Implementar buenas practicas en la organización trae beneficios para los colaboradores y la organización tales como: condiciones más justas y dignas para el personal colaborador, aumenta la productividad, mejora el clima laboral y se integra la participación activa del personal de forma tal que los conocimientos y habilidades sean potenciados.

La práctica más exitosa y a su vez la más común implementada por las empresas participantes, corresponde a las capacitaciones sobre igualdad de género (17%); mientras que por otro lado, el 6% de las empresas indican no haber implementado buenas prácticas dentro de la organización.

A continuación, se muestra a mayor detalle las buenas prácticas implementadas por las empresas:

Gráfico 11: Buenas prácticas implementadas por las organizaciones



Adicionalmente, se presentan otras prácticas con el fin de promocionar la equidad de género en el ambiente empresarial:

- Creación de un Plan de Igualdad y la creación de una Comisión para que lleve el control de mismo.
- Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias que garantiza que las promociones en las organizaciones sean totalmente transparentes y ligadas a aspectos objetivos.
- Acciones formativas encaminadas a conseguir una mayor preparación técnica de las trabajadoras, facilitando su promoción profesional.
- Acciones para hacer extensivo el uso del lenguaje inclusivo y no sexista a otras áreas de la compañía.

Inclusión y diversidad en las organizaciones

Como parte de las buenas prácticas a implementar en una organización, se presentan actividades para robustecer todo el programa de inclusión y diversidad de la empresa. La inclusión corresponde al involucramiento de todas las personas; mientras que la diversidad se refiere a la cultura organizacional que apoya a las personas sin importar su origen, experiencias y atributos. La inclusión y diversidad en las empresas traen grandes beneficios como el cumplimiento de las metas de rendimiento. Además, estudio han demostrado que entre más diversidad de género, etnias y culturas haya en una organización, más probabilidad hay de superar las metas de rentabilidad de la compañía. Un programa de inclusión y diversidad requiere el compromiso de los altos mandos de la empresa, desarrollar una comunicación activa entre toda las partes interesadas y un enfoque de implementación para toda la organización.

Tabla 5: Actividades por implementar para robustecer el programa de inclusión y diversidad.

	30 días	60 – 90 días	180 días	+360 días
Conformidad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y actualizar políticas Identificar los puntos de referencia e indicadores clave de rendimiento (KPIs) de conformidad 	<ul style="list-style-type: none"> Desplegar las políticas Entrenar a todo el personal Medir el rendimiento con los KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Comenzar a reportar Medir el rendimiento con los KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar políticas anualmente Entrenar a todo el personal Reportar el rendimiento anualmente
Construir una fundación	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la fuerza de trabajo Analizar clientes Identificar los puntos de referencia y KPIs de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Auditar y revisar las prácticas laborales por bloqueos Determinar presupuestos Definir métricas centrales Empezar a medir el ROI contra los KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> Ajustes incrementales del proceso Desarrollar el sistema de integración Seguir con la medición del ROI 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y desplegar un entrenamiento de sesgos inconscientes Reportar el rendimiento del ROI a los líderes seniors anualmente

Tabla 5: Actividades por implementar para robustecer el programa de inclusión y diversidad. (Continuación)

	30 días	60 – 90 días	180 días	+360 días
Marca y credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas estratégicas de marca • Definir iniciativas de ayuda a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en alianzas de evaluación comparativa con otras marcas • Empezar las actividades de participación de asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar iniciativas de la comunidad • Incorporarse en la estrategia de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar las alianzas con la marca de la empresa
Conexión y cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar alianzas estratégicas de marca • Definir iniciativas de ayuda a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a problemas del personal • Establecer los grupos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzar los grupos de recursos para colaboradores • Incorporarse en el compromiso de los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar la historia • Celebrar el éxito • Aprovechar los esfuerzos en mercadeo
Valor estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis externo e interno de las oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia y declaración de gestión del porqué la inclusión y diversidad son críticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento de líderes • Ajustar las métricas de liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar la recompensa • Revitalizar • Renovar
Comunicación y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la estrategia de comunicación incorporando las partes interesadas externas e internas • Compartir y obtener aceptación exclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar con comunicaciones internas e iniciativas de compromiso con el colaborador y de promoción • Compartir logros por medios sociales y digitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Empezar con la participación de los medios de comunicación, inversionistas, en conferencias de la industria, etc. • Aprovechar las plataformas de opiniones de líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con las iniciativas externas e internas, mediciones de rendimiento y revalorar el plan a futuro

Además, para un adecuado diseño de la estrategia de inclusión y diversidad, se deben considerar los siguientes factores:

-  1 Evaluar el ambiente actual y escuchar los retos y posibles soluciones de los colaboradores.
-  2 Definir los roles y responsabilidades en cuanto al programa de inclusión y diversidad. Asegurar que los líderes se encuentran alineados en cuanto a los retos.
-  3 Revisar las políticas y procedimientos de Recursos Humanos (por ejemplo: reclutamiento, rendimiento, ascensos, compensaciones) para asegurar que no existen los sesgos implícitos en estos, tomar acciones según sea necesario.
-  4 Continuar comunicando la estrategia en torno a las acciones de inclusión y diversidad es una oportunidad de negocio que respalda clientes, innovación y gestión de talento.
-  5 La inclusión y diversidad es un proceso, no una meta, por lo que las organizaciones deben establecer donde se quieren encontrar en el tiempo, dirigirse a ese estado y continuar trabajando para mantener el impulso.

Tendencias y recomendaciones



Reencuadre de la experiencia de aprendizaje: Así como el aprendizaje automático y otras herramientas de inteligencia artificial están cambiando la forma en que se hace el trabajo, también se pueden implementar para mejorar la forma en que se realiza el aprendizaje, haciendo que las experiencias del microaprendizaje justo a tiempo estén disponibles para los trabajadores cuando las necesiten para realizar su trabajo, en cualquier parte. En este ecosistema de aprendizaje nuevo, virtual y altamente personalizable, un colaborador que adquiera una nueva habilidad también debe tener acceso a herramientas para compartir lo que ha aprendido con sus compañeros. Por supuesto, seguirá habiendo un lugar para el aprendizaje más formal, cara a cara, pero también debería ser inventivo, presentando escenarios del mundo real y juegos de roles, complementados quizás con juegos y simulación por computadora. Dado que los colaboradores trabajan separados unos de otros con mayor frecuencia, también debería haber un nuevo enfoque en las habilidades humanas, que incluyen el énfasis, la colaboración, la dinámica interpersonal y el trabajo en equipo como se practica en un entorno virtual.



Descubre nuevas personas: Muchas organizaciones encontrarán que los cambios forzados por el COVID-19 se han traducido en la creación de nuevos perfiles de colaboradores en su fuerza laboral (nuevos grupos de personas con rasgos, experiencias, comportamientos y expectativas similares) que es posible que no hayan compartido en el pasado. Las empresas deben actuar para comprender las nuevas realidades y utilizar los hallazgos para impulsar una experiencia positiva al personal colaborador. Los empleadores descubrieron que pueden limitar las reuniones virtuales a determinadas horas del día y acortar los tiempos de reunión, por ejemplo. Pueden establecer expectativas en torno a elementos como cuándo está bien llamar a las personas o cuándo es necesario abordar los correos electrónicos o mensajes de texto. Además, pueden ofrecer horarios de trabajo flexibles y alentar al personal colaborador a tomarse un tiempo libre remunerado. Al crear una experiencia laboral más positiva en la que los colaboradores se sientan validados y apreciados, las empresas pueden obtener beneficios, no solo para el personal colaborador, sino también para su organización.

Tendencias y recomendaciones



Reformar cómo se hace el trabajo: COVID-19 ya ha provocado cambios drásticos en la forma en que se realiza el trabajo, acelerando la tendencia hacia el trabajo flexible desde los horarios del hogar, reduciendo los viajes de negocios y estimulando el desarrollo de formas sin contacto para atender a los clientes. Las organizaciones deben mantener el pie en el acelerador y trazar un camino hacia un nuevo modelo de trabajo para el mañana. Bajo este nuevo modelo, impulsado por el personal colaborador capacitado y respaldado por tecnologías avanzadas de inteligencia artificial como el aprendizaje automático y la automatización de procesos robóticos, toda la organización debe estar conectada de un extremo a otro, colaborando a través de la función como innovador y líder, con el espacio que necesitan para asumir riesgos en ideas prometedoras, basándose en equipos que cuentan con una diversidad de experiencia, habilidades y antecedentes.



Conectar a la fuerza laboral: Se propone apoyar al equipo gerencial a actuar como "gerentes de conexiones" que toman medidas proactivas para garantizar que sus equipos sigan comprometidos. Pueden informar sus esfuerzos preguntando a los colaboradores qué no parece estar funcionando, por qué se sienten desconectados y qué podían hacer antes de COVID-19 que no pueden hacer ahora. También, pueden promover reuniones más frecuentes entre mentor y aprendiz, lo que puede ser especialmente útil para los nuevos trabajadores y para ciertos grupos de personas, incluidas las mujeres y las personas de otras etnias, que a veces han tenido más dificultades para avanzar en entornos corporativos que no siempre han sido inclusivos. Las empresas también deben asegurarse de que los colaboradores tengan las herramientas que necesitan para conectarse más fácilmente con sus equipos en un entorno virtual y fomentar su uso no solo para reuniones grupales formales, sino también para videochats informales uno a uno.

Tendencias y recomendaciones



La comunicación inclusiva a utilizar: no es suficiente que solo se comuniquen las acciones de la empresa para alcanzar la inclusión y diversidad de sus colaboradores, sino también se debe realizar acciones y comunicar sus resultados.

Por medio del lenguaje es que se puede crear una nueva realidad o al menos impulsar un cambio cultural. A partir del lenguaje utilizado en las organizaciones tanto a nivel interno como externo, se puede conocer si una organización realmente considera las necesidades y experiencias de los colaboradores. Contar con una guía de lenguaje inclusivo puede dar herramientas al personal colaborador para saber cómo aplicarlo, conocer el protocolo para reportar un lenguaje discriminatorio o simplemente, conocer la forma correcta de cómo abordar una conversación.



Reevaluar la diversidad y la inclusión: Los temores en las personas de ser reemplazados por la tecnología, se han incrementado en ciertos grupos, incluidas las mujeres, las personas de color y los miembros de la comunidad LGTB, que se han visto particularmente afectados por los crecientes niveles de desempleo. Es posible que las empresas deseen reevaluar su estrategia de diversidad e inclusión para demostrar niveles más profundos de compromiso y responsabilidad en toda la empresa, comenzando con una serie de preguntas, como: ¿Cómo se están usando los datos para comprender mejor nuestra diversa fuerza laboral actual? ¿Podemos fortalecer más las relaciones con las comunidades en las que hacemos negocios? ¿Qué medidas se están tomando para retener al personal colaborador que contribuyen a la diversidad de nuestra fuerza laboral?

Tendencias y recomendaciones

Promover y vivir la diversidad y la inclusión en las organizaciones no es solamente una acción correcta, sino que también, es lo más inteligente. Puede proporcionar a las empresas un mayor acceso a una gama diversa de pensamiento y contribuir a niveles más altos de compromiso del personal colaborador. Las empresas deben utilizar estos últimos resultados de la encuesta como catalizador para elaborar una estrategia sostenible a largo plazo en torno a la diversidad y la inclusión que incluya un compromiso con la mejora continua y la rendición de cuentas, y el acceso equitativo al empleo y las oportunidades de promoción para una comunidad diversa de personas.

Diseñar programas de talentos personalizados es crítico para poder aprovechar efectivamente los intereses multigeneracionales y para el desarrollo de las competencias requeridas.

Para definir una adecuada estrategia de inclusión y diversidad, se proponen los siguientes principios:

- **Alineamiento estratégico.** La inclusión y diversidad debe estar integrada en la estrategia de negocio de la organización.
- **Soluciones específicas.** Las iniciativas de promoción de inclusión y diversidad deben estar específicamente dirigidas a cumplir las metas y oportunidades de mejora de la organización.
- **Responsabilidad.** Los procesos sistemáticos y las mediciones son clave para mantener una fuerte infraestructura de gobernanza y ayudar a asegurar que los colaboradores sean conscientes de sus roles y responsabilidades en prolongar el impulso de inclusión y diversidad.
- **Expectativas claras.** Las organizaciones deben definir expectativas claras sobre cómo desean que sea el futuro de la inclusión y diversidad. Los líderes deben alinearse con la meta de cultivar diferentes antecedentes y experiencias a través de mayor concientización y acciones colaborativas.
- **Pensamiento progresista.** Se necesita un enfoque innovador para superar los retos económicos y sociales que intensifican la batalla de talento. Las organizaciones deben anticipar las necesidades de las comunidades e implementar políticas y procedimientos que conduzcan a una cultura más inclusiva e innovadora.



Referencias Bibliográficas

- Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) (2015). Promoviendo una cultura de inclusión en la empresa. Obtenido de http://www.aedcr.com/redempresasinclusivas/files/cajaDeHerramientas/modulo_7.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2001). Enfoque de género en la política económica-laboral. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5874/S01020192_es.pdf
- Gobierno de Canadá, Acuerdo mundial sobre comercio y género - Comunicado conjunto (2020). Obtenido de: https://www.international.gc.ca/trade-commerce/inclusive_trade-commerce_inclusif/itag-gaci/2020-08-04-joint-communicue-commun.aspx?lang=eng
- Instituto Nacional de Mujeres (2017). Guía para el diagnóstico de brechas en las organizaciones públicas y privadas. Obtenido de INAMU: <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/831878/Gui%CC%81a+Diagnostico+de+Brechas-baja/1d17f52d-fbcb-42a4-bfa2-a122c14b49ff>
- Instituto Nacional de Mujeres (2018). Guía para implementar buenas prácticas laborales de corresponsabilidad social de los cuidados en las organizaciones. Obtenido de INAMU: [inamu.go.cr/documents/10179/831878/Guia-buenas-practicas-laborales/bc2ea1ef-4ae9-4a44-a359-37cbf845771a](https://www.inamu.go.cr/documents/10179/831878/Guia-buenas-practicas-laborales/bc2ea1ef-4ae9-4a44-a359-37cbf845771a)
- Instituto Nacional de Mujeres (2020). INAMU y PNUD lanzan guía práctica sobre hostigamiento sexual en el empleo. Obtenido de INAMU: <https://www.inamu.go.cr/web/inamu/inamu-y-pnud-lanzan-guia-practica-sobre-hostigamiento-sexual-en-el-empleo>
- Instituto Nacional de Mujeres (2021). Promoviendo la igualdad en el trabajo. Obtenido de INAMU: <https://www.inamu.go.cr/promoviendo-la-igualdad-de-genero-en-el-trabajo>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo (2021). Tasa de desempleo nacional fue de un 18,5%. Obtenido de INEC Costa Rica: <https://www.inec.cr/noticia/tasa-de-desempleo-nacional-fue-de-un-185>
- KPMG (2021). Avanzando hacia la igualdad efectiva de mujeres y hombres en el trabajo. Obtenido de KPMG: <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/03/avanzando-hacia-la-igualdad-efectiva-de-mujeres-y-hombres-en-el-trabajo/>
- KPMG (2021). KPMG 2021 CEO Outlook. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/DE%20-%20CEO%20Outlook%20KPMG%202021-%20CA.pdf>
- KPMG (2012). Issues Monitor, Bridging the gender gap, Tackling women's inequality. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/issues-monitor-gender-equality.pdf>
- KPMG (2019). Igualdad de Género en las empresas 2019. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/igualdad-genero-cr-kpmg.pdf>
- KPMG (2021). Advancing the Future of Women in Business. Obtenido de KPMG: <https://womensleadership.kpmg.us/content/dam/womensleadership/pdf/2021-kpmg-wls-study.pdf>
- KPMG (2021). Desafíos y logros de las mujeres directivas en México. Obtenido de KPMG: home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/03/fortaleza-y-resiliencia-de-las-mujeres-en-la-alta-direccion-en-mexico.html
- KPMG (2021). El papel de la cultura empresarial en la prevención de crisis. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2021/05/El-papel-de-la-cultura-en-la-prevenci%C3%B3n-de-crisis.pdf>
- KPMG (n.d.). Visión de las mujeres de negocios en México. Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2019/03/vision-de-las-mujeres-de-negocios-en-mexico.html>
- KPMG (2021). Optimismo del liderazgo femenino frente a los retos de la pandemia. Obtenido de KPMG: <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2021/03/optimismo-del-liderazgo-femenino-frente-a-los-retos-de-la-pandemia.html>
- ONU Mujeres. (2015). Hechos y cifras: Empoderamiento económico. Obtenido de ONU Mujeres: <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>
- Organización Internacional del Trabajo (2021). *13 millones de mujeres vieron desaparecer sus empleos a causa de la pandemia en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_774797/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (2021). *Acoso Laboral*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: [oitcenterfor.org/taxonomy/term/3505](https://www.ilo.org/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures)
- Organización Internacional del Trabajo (2021). *Menos mujeres que hombres recuperarán el empleo durante la etapa post COVID-19, según la OIT*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: [ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_813643/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_813643/lang-es/index.htm)
- ONU Mujeres (2015). *Cómo Gestionar Evaluaciones Con Enfoque De Género*: <https://www.unwomen.org/es/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2015/un-women-evaluation-handbook-es.pdf?la=es&vs=1738>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021). Comercio y Género. Obtenido de <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-and-gender/documents/ocde-comercio-y-genero.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020). *Estudios Económicos de la OCDE*: <https://www.oecd.org/economy/surveys/costa-rica-2020-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2016) *Estudios Económicos de la OCDE*: [oecd.org/centrodemexico/medios/paises-ocde-acuerdan-mejorar-la-igualdad-de-genero-en-el-liderazgo-publico.htm](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/paises-ocde-acuerdan-mejorar-la-igualdad-de-genero-en-el-liderazgo-publico.htm)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2015) *igualdad de género y derechos de la mujer en la agenda post-2015: una base para el desarrollo sostenible*
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2021). Comercio y Género. Obtenido de: <https://www.oecd.org/trade/topics/trade-and-gender/documents/ocde-comercio-y-genero.pdf>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2021). Sistema Indica igualdad. Obtenido de PNUD: <https://americalatinagenera.org/newsite/index.php/es/beijing-21>
- un.org (n.d.). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Obtenido de un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Vargas, M. Costa Rica: Camino a la OCDE aplicación de las líneas directrices para empresas multinacionales de la OCDE, 2014
- WEPIs Gender Gap Analysis Tool. (2021). The Women's Empowerment Principles. Obtenido de WEPIs Gender Gap Analysis Tool: <https://weps-gapanalysis.org/>

Aliados:



Andrea Milla Quesada

Área de Políticas Públicas para la
Autonomía Económica de las Mujeres
Teléfono: +506 2527-8466
Correo: amilla@inamu.go.cr



Paola Bulgarelli

Lead, Strategic Projects
Investment Climate
Teléfono: +506 2201-2826
Correo: pbulgarelli@cinde.org



Erika Linares

Directora Dimensión Social
Teléfono: +506 2201-4100
Correo: erikalinares@aedcr.com



Laura López Salazar

Lead, Strategic Projects
Chief of Staff
Teléfono: +506 2505 4700
Correo: llopez@procomer.com



Erick Díaz

Director Ejecutivo
Teléfono: +506 2435-6179
Correo: ediaz@camscat.org

Contáctenos

Luis Rivera

+506 2201-4171

lgrivera@kpmg.com

Cristina Gutiérrez

+506 2201-4130

cristinagutierrez@kpmg.com



KPMG Costa Rica
Edificio KPMG
Boulevard Multiplaza
San Rafael de Escazú
Costa Rica
Tel +506 2201 4130
kpmg.co.cr

© 2021 KPMG S.A, sociedad anónima costarricense y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en esta información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

El nombre KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International.