



INFORME DE DIAGNÓSTICO

Administración Nacional de Electricidad - ANDE

Junio, 2021

¿POR QUÉ FORTALECER EL ENFOQUE DE GÉNERO EN LA ANDE?

El enfoque de género permite observar la realidad de forma amplia, reconociendo las desigualdades, relaciones de poder y brechas sociales. Esta forma de entender las organizaciones busca la construcción de relaciones laborales equitativas y justas, reconociendo muchas formas de diversidad, como origen étnico, edad, orientación sexual, identidad de género, entre otros. También permite evaluar las distintas oportunidades y retos para el logro de las metas, y el papel de las políticas y los planes de la organización en el desarrollo profesional de cada individuo. De esta forma, nos brinda información para poder tomar decisiones más justas y generar espacios de desarrollo para todos y todas.

LA ANDE, ya viene realizando diversas iniciativas alineadas a integrar la diversidad desde distintos frentes, por lo que fortalecerlas con enfoque de género de manera transversal es clave para continuar su estrategia de inclusión.

Índice

Metodología de análisis	2
Instrumentos de recolección de datos	3
Hallazgos por categoría:	
- Cultura organizacional	5
- Estructura organizacional	22
- Gestión de talento	26
Conclusiones generales	31
Glosario de términos	33

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

El diagnóstico en equidad de género permite evidenciar avances y oportunidades de mejora que tiene la organización en la gestión de la inclusión, específicamente en equidad de género.

La metodología empleada en el diagnóstico relaciona la gestión de objetivos de la ANDE; es decir, todos aquellos documentos y lineamientos que formalizan el compromiso con la equidad de género, con la percepción de sus colaboradores/as a través de 3 categorías de análisis (Revisar gráfico 1). La información cualitativa para este diagnóstico, fue recogida a través de grupos focales con áreas claves, entrevistas a líderes y lideresas de la ANDE, y una encuesta de percepción en línea que diligenciaron cerca de 600 personas de la organización.



Gráfico 1: Categorías de análisis

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

REVISIÓN Y ANÁLISIS DOCUMENTAL

En esta etapa se evaluaron las políticas, planes y procedimientos, especialmente aquellos relacionados con Recursos Humanos y Compensación, así como los indicadores utilizados para dar seguimiento a las diferentes iniciativas para el cierre de brechas de género en la ANDE. Los documentos que se tuvieron en cuenta fueron:

1. Política de gestión de talento humano
2. Resolución del vector salarial
3. Reglamento de ingreso y promoción a la Función Pública
4. Resolución 39365: Por la que se conforma un equipo técnico que tendrá a su cargo la elaboración, implementación y seguimiento del plan de inclusión laboral efectiva de personas con discapacidad (PcD)
5. Protocolo de actuación ante casos de violencia laboral con perspectiva de género.
6. Instrucciones de beneficios para funcionarios/as y contratados/as.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Se realizó una encuesta de percepción al personal de la ANDE, la encuesta constó de 26 preguntas y permitió dar cuenta de las percepciones frente a la equidad de género y diversidad (Anexo 1).

Personas encuestadas:

- Total: 598
- Mujeres: 292 (49%)
- Hombres: 306 (51%)

Cargos con mayor representación:

- Personal de cuarto nivel - Departamentos y Oficinas de apoyo (26%)
- Personal del quinto nivel- Secciones (34%)

Tenencia de carga de cuidados:

El 68% de los y las participantes tiene hijos/as u otras personas bajo su cuidado

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GRUPOS FOCALES Y ENTREVISTAS

Para recoger la percepción de los/as colaboradores/as de la organización, se realizaron 5 grupos focales y 3 entrevistas en línea con el personal de diversos niveles jerárquicos de la ANDE.

Los grupos focales tuvieron una duración de 2 horas cada uno, y estuvieron conformados por diversos niveles, en su mayoría pertenecientes a posiciones administrativas de la ANDE. Mientras que las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 1 hora, y se realizaron con directivos/as responsables de áreas estratégicas y de influencia en la organización.

Participantes:

- Total: 40
- Mujeres: 24 (60%)
- Hombres: 16 (40%)

Cargos de los/as participantes:

1. Directivos/as
2. Jefes/as
3. Mandos medios

HALLAZGOS

CULTURA ORGANIZACIONAL



¿En qué consiste esta categoría?

En esta categoría se evalúa la existencia y difusión de prácticas de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de los/as colaboradores/as, las prácticas de prevención del acoso sexual laboral, así como la percepción sobre qué tan diversa es la organización y aspectos relacionados con la comunicación inclusiva.

¿Por qué es importante para la ANDE?

La principal barrera para que las mujeres participen en el mercado laboral es la carga de trabajo no remunerado (OIT, 2019); es decir, las tareas domésticas y de cuidado de hijos/as, personas adultas mayores o personas con discapacidad. Las mujeres en Latinoamérica dedican tres veces más de tiempo a estas actividades que sus pares hombres (CEPAL 2020), y esta distribución inequitativa del trabajo no remunerado representa una de las principales barreras que enfrentan las mujeres para desarrollar su vida profesional en igualdad de condiciones. En esa línea, las organizaciones tienen un rol fundamental como agentes de cambio, para promover espacios de trabajo flexibles e inclusivos, que atiendan las necesidades diferenciadas de las personas y promuevan comportamientos alineados a la corresponsabilidad familiar.

Asimismo, una cultura equitativa hace referencia a diferentes elementos tales como la comunicación, la diversidad en los equipos de trabajo; y se compone además de prácticas que garanticen espacios seguros para hombres y mujeres. De ahí la importancia de promover prácticas de prevención del acoso sexual laboral, una problemática que afecta en gran mayoría a las mujeres, y constituye uno de los principales retos culturales en Latinoamérica, sobre todo en sectores tradicionalmente masculinizados y con una baja representación de mujeres en las primeras líneas de toma de decisión, como es el caso del sector energético.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

1. CULTURA Y VALORES



Ante el cuestionamiento “Si la ANDE fuera una persona, ¿cómo sería?”, la mayoría de participantes de los grupos focales la caracterizan como una persona fuerte, protectora, firme, confiable, paternal, y en algunos casos, conservadora. Además, el total de participantes describe a la ANDE como un “hombre”.

“Un técnico uniformado que entra a mi casa a solucionar problemas”.

“Una persona robusta, fuerte, firme. Pasos lentos pero firmes”.

La mayoría de atributos señalados son características asociadas a la masculinidad tradicional, y que históricamente han sido exigidas en posiciones de responsabilidad y decisión. En ese sentido, se muestra la percepción de **una cultura masculinizada** propia del sector energético, y que se materializa en la ANDE en una representación mayoritariamente masculina en los niveles de jerarquía, en donde el **83%** de las posiciones de liderazgo son ocupadas por hombres ([Ranking PAR 2020](#)).

El riesgo de tener esta percepción generalizada en la ANDE, está relacionado a que la masculinización del espacio de trabajo tiene un impacto negativo en el desarrollo profesional de las mujeres. Según [Catalyst](#), las mujeres que trabajan en industrias dominadas por hombres enfrentan una variedad de desafíos, que incluyen:

- Expectativas y creencias de la sociedad sobre la capacidad de liderazgo de las mujeres.
- Estereotipos generalizados.
- Mayor estrés y ansiedad en comparación con las mujeres que trabajan en otros campos.
- Falta de oportunidades de tutoría y desarrollo profesional.
- Acoso sexual.

Asimismo, las mujeres utilizan varios mecanismos para hacer frente al trabajo en entornos laborales dominados por hombres, como:

- Distanciarse de sus colegas, especialmente de otras mujeres.
- Aceptar las normas culturales masculinas y actuar como “uno de los chicos”, lo que agrava el problema al contribuir a la normalización de esta cultura.
- Dejando la industria.

Un sector masculinizado deberá esforzarse y trabajar por garantizar ambientes inclusivos para las mujeres. El talento femenino no debe abandonar la industria, en este caso energética, por factores que se pueden prevenir como la cultura organizacional de las empresas. En América Latina existen organizaciones de la industria minero-energética como Cerrejón, Cerro Matoso, Enel, Gold Fields, Hochshield Mining, Fresnillo, Ecopetrol, Itaipú, UTE, Celesc, entre otras; que



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



1. CULTURA Y VALORES

trabajan activamente por alcanzar la equidad de género y la diversidad, han manifestado un compromiso explícito por alcanzar metas de género en su estructura organizacional y sensibilizan a su personal para que entiendan la importancia de retener y promocionar el talento femenino en la industria.

La investigación de [Catalyst](#) ha descubierto que la diversidad e inclusión benefician a las personas, las organizaciones, los equipos de trabajo y la sociedad. Las organizaciones diversas tienen más éxito en la captación y retención de talentos, aumenta la innovación de su negocio, reduce el pensamiento homogéneo y mejora la toma de decisiones; además, aumenta su reputación y su desempeño financiero.

Respecto al desempeño financiero, muchas investigaciones han encontrado relación entre la diversidad e indicadores financieros como: Retorno del flujo de caja de la inversión, márgenes de ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT), ganancias antes de márgenes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), márgenes brutos y netos, tasa interna de retorno, rendimiento de la inversión, valor de mercado, margen de beneficio operativo, rentabilidad de los activos (ROA), retorno sobre el capital (ROE), retorno de ventas (ROS), ingresos, rendimiento de las ventas, rendimientos de las acciones, Q de Tobin. ([Catalyst](#), 2020)

El [Fondo Monetario Internacional](#) en 2016 analizó 2 millones de compañías en 34 países y encontró que cuando hay mayor participación de mujeres en juntas directivas incrementa entre 8 y 13 puntos básicos el Retorno sobre los activos o comúnmente conocido como ROA, uno de los indicadores financieros más importantes que mide la capacidad de las empresas para generar ganancias.

En el estudio “[Engendering Utilities](#)” elaborado por USAID, se citan algunos beneficios de la participación de las mujeres en el sector energético, como:

- Las empresas con más mujeres en el Consejo de Administración son más proactivas en:
- Mejora de la eficiencia energética
- Reducir los costos de la empresa
- Invertir más en generación de energía renovable
- Las empresas con más mujeres en su fuerza laboral ven una mejor satisfacción del cliente
- En Jamaica, la satisfacción del cliente de una empresa de servicios públicos aumentó del 23% al 70% cuando aumentó el número de mujeres en su lista de servicio al cliente.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

aequales

1. CULTURA Y VALORES

Gestionar la equidad de género de manera planificada desde la estrategia de la organización, permite tener resultados concretos, no solo en la generación de oportunidades equitativas de desarrollo profesional, sino también en el desempeño de las organizaciones.

Enel, empresa del sector energético que trabaja activamente por fortalecer la equidad de género ha creado el Plan Semilla, iniciativa que busca formar integralmente a personas de población vulnerable para garantizar una operación eficaz y eficiente con enfoque de género. Para esto, se diseñó un programa de formación con el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA en técnico en construcción y mantenimiento de redes eléctricas. En este programa, además de las competencias del SENA, instructores del grupo ENEL hablan sobre los valores corporativos y temas técnicos que la organización quiere reforzar. La empresa incluyó el enfoque de género en este programa y comenzó a ir a colegios femeninos a reunirse con mujeres jóvenes que se encuentran decidiendo qué carrera seguir (así como con sus padres), para plantearles la posibilidad de unirse al programa y trabajar en el sector energético como alternativa profesional.

Los/as jóvenes participantes son patrocinados/as por empresas contratistas de Enel para garantizar una mínima deserción y, durante su periodo de estudio, son acompañados/as técnica y psicológicamente. El programa les ofrece la posibilidad de

recibir instrucción técnica durante nueve meses, para después hacer una práctica en alguna de las compañías del grupo. Un 40% de estas personas son posteriormente contratadas.

En América Latina, el Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, Apoyo Consultoría y Aequales, investigaron los indicadores financieros de más de 1.400 organizaciones en Colombia y Perú que participaron en el Ranking PAR, 94 del sector minero-energético, y encontraron que las organizaciones que trabajan activamente por la equidad de género (desde las categorías de análisis planteadas en este informe, p.3) generan un 25% de incremento en el retorno sobre activos. Además, cuando el 30% de los puestos directivos son ocupados por mujeres implica una mejoría en el retorno sobre activos (ROA) de un 13%.

Los valores que las personas participantes relacionan con la ANDE son: eficiencia, orgullo, excelencia, innovación, oportunidad y desarrollo; los cuales rigen la administración de talento humano incorporados en su política de gestión.

Para la mayoría, la ANDE representa el sustento de su familia, de sus metas y de su vida profesional. Es percibida como un espacio familiar, en donde **se valora la permanencia y la antigüedad en las posiciones**. Esto último, juega un papel importante en la perpetuación de la brecha de representación de mujeres por áreas y niveles, ya que son ellas quienes históricamente han sido excluidas del espacio laboral y de



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

1. CULTURA Y VALORES



profesiones masculinizadas como la ingeniería y las carreras técnicas a nivel mundial, como producto de las normas socio-culturales.

Describir a la ANDE como un espacio que no requiere de un enfoque de género, ya que “se trata a todo el mundo igual”, es un mensaje recurrente entre los directivos/as.

“Yo considero que aquellas mujeres que no logran un espacio es porque no pelean, no se dedican y no se preparan”.

Una cultura inclusiva, implica el **reconocimiento de las brechas de género**, así como de barreras tales como los estereotipos y roles de género. La baja participación de mujeres en el sector energético, se debe principalmente a temas de índole sociocultural, así como a la falta de modelos a seguir y a una enseñanza cargada de estereotipos ([CEPAL, 2020](#)).

El eje de inclusión sobre el que se concentran las iniciativas de la ANDE, es el de Personas con Discapacidad (PcD). Se reconoce un trabajo exhaustivo que se materializa en el Plan de Inclusión Laboral Efectiva de Personas con Discapacidad; sin embargo, **la estrategia carece de un enfoque interseccional** que abarque la perspectiva de género.

Se reconoce que la ANDE cuenta con una Política de Gestión del Talento Humano que hace referencia a la importancia de la perspectiva de género; sin embargo, **no cuenta con una Política de equidad de género** específicamente, la cual consolida los objetivos y formaliza los compromisos de la organización en materia de equidad, incluyendo los pilares en los que se sustentan las iniciativas por el cierre de brechas de género.

Según datos del Ranking PAR Latinoamérica (2020) en el sector energético, el **59%** de las empresas cuenta con una política de Equidad de Género y/o Diversidad documentada. Mientras tanto, el **44%** cuenta con un plan de acción para trabajar e impulsar la equidad de género y/o diversidad en el país en el que está operando.

La implementación de la Política de equidad y la difusión de ésta en todos los niveles de la organización, es fundamental para sentar las bases de una cultura que promueva el respeto, la diversidad y la inclusión.

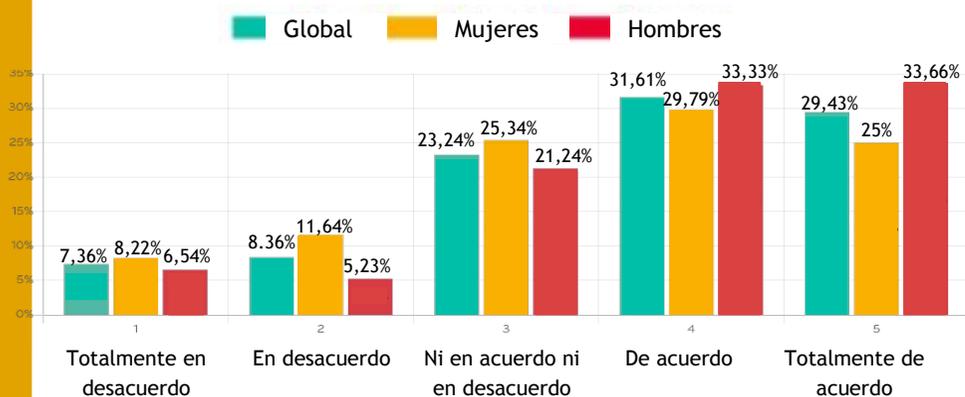


Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



1.CULTURA Y VALORES

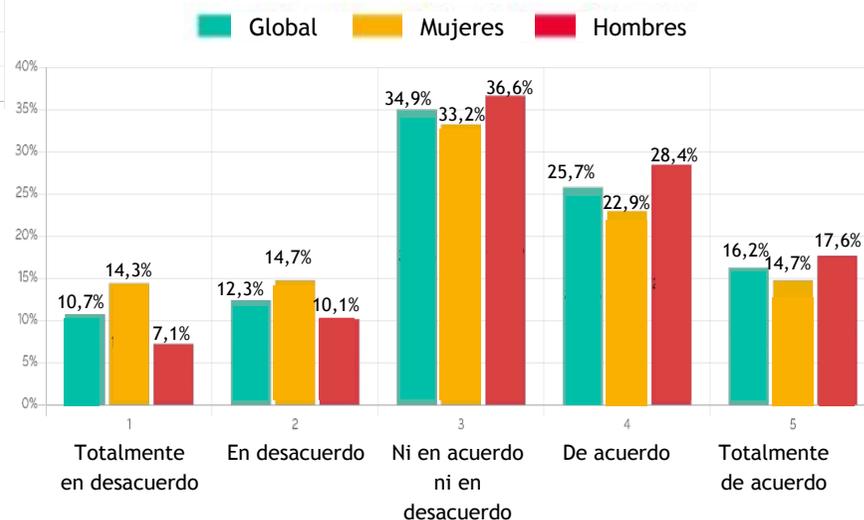
Gráfico 2: Siento que mis ideas son valoradas, respetadas y tenidas en cuenta, igual que las de cualquier otro u otra.



De acuerdo con la encuesta de percepción, el **61%** de personas encuestadas afirma que en la ANDE sus ideas son respetadas, valoradas y tenidas en cuenta; sin embargo, aún existe un importante **39%** de colaboradores/as que lo niega o lo duda. Teniendo esta posición **12%** más mujeres (**45%**) que hombres (**33%**) (Gráfico 2).

“Estoy en la parte técnica y a veces se dificulta un poco comentar como mujer. Parece que no escuchan. De pronto un compañero propone el mismo criterio o idea que una tuvo y a veces es de ‘qué buena idea’”.

El compromiso de los/las líderes de la organización con la equidad de género es fundamental para la construcción de una cultura inclusiva, ya que son los/las referentes capaces de normalizar ciertas actitudes y conductas en la organización. Actualmente, el **23%** de las personas encuestadas para este informe están en desacuerdo con la afirmación que “los/as líderes de la ANDE están visiblemente comprometidos/as con la equidad de género” (Gráfico 3).





Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

1. CULTURA Y VALORES



RECOMENDACIONES FASE 1: Acciones a implementar a corto plazo.

1. Desarrollar y documentar una política de equidad de género y difundirla a todos los niveles de la organización de manera periódica. Se recomienda extrapolar acciones utilizadas para el Plan para PcD de la ANDE, y abarcar un enfoque interseccional.
2. Sensibilizar a los/las líderes de la organización y a todo el personal a través de programas de capacitación, sobre el valor de la diversidad, así como en mitigación de estereotipos de género y sesgos inconscientes.
3. Diseñar la estrategia de equidad de género de la ANDE, con base en los resultados de este diagnóstico. La estrategia debe ser diseñada y ejecutada por un comité paritario y de diferentes rangos jerárquicos y áreas. Los/las miembros del comité deberán ser sugeridos por los/las líderes y elegidos por votación interna. Este proceso se deberá efectuar luego de realizar las sensibilizaciones en temas de equidad de género y diversidad a toda la organización.
4. Se recomienda involucrar a líderes de la organización en la estrategia y garantizar el patrocinio de las primeras líneas.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones que se pueden implementar a mediano plazo.

1. Se recomienda incluir formaciones diferenciadas por género en las primeras líneas, trabajar Liderazgo femenino y barreras internas con las lideresas, y Masculinidades positivas y Liderazgo inclusivo con los líderes. Debido a estereotipos culturales y a la socialización diferencial que han recibido hombres y mujeres, ambos enfrentan barreras distintas en los espacios de trabajo. La masculinidad tradicional, genera en los hombres relaciones competitivas poco empáticas, cultura de acoso sexual y baja tolerancia al desacuerdo y al diálogo (Standford University, 2018); mientras que en el caso de las mujeres, ellas suelen desarrollar falta de autoestima, sentimiento de culpa, falta de confianza en su desempeño y falta de negociación (The Atlantic, 2014).



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



1. CULTURA Y VALORES

2. Desagregar por género los indicadores de medición de beneficios, para tener visibilidad de quiénes se benefician de estos en mayor medida; por ejemplo: desagregar por género el otorgamiento de las bonificaciones por responsabilidad en función de jefatura o Ayuda habitacional, entre otras.
3. Visibilizar las historias de mujeres en posiciones de liderazgo y de mujeres de otros niveles en áreas masculinizadas, mediante la organización y participación en foros, campañas comunicacionales internas y externas, eventos u otras iniciativas.

RECOMENDACIONES FASE 3: Acciones a implementar a largo plazo.

1. Documentar un manual de comunicaciones inclusivas para la ANDE, explicitando el valor del lenguaje inclusivo en términos de cultura para la institución, así como ejemplos y situaciones clave de aplicación. Con ello, extender el uso de lenguaje inclusivo, más allá del área de Gestión Humana, de manera que se convierta en un sello en la comunicación tanto interna como externa en la ANDE.
2. Diseñar e implementar capacitaciones virtuales ágiles sobre género, micromachismos y actitudes que no son apropiadas, para todo el personal.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



2. FLEXIBILIDAD Y BENEFICIOS

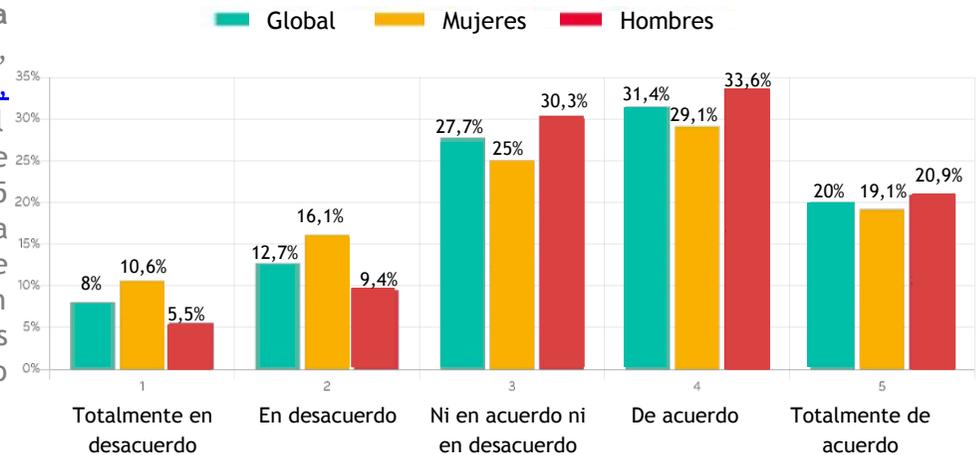
Se destacan los beneficios que ofrece la ANDE para sus funcionarios/as y contratados/as en términos de flexibilidad. Se evidencia un reconocimiento especial en cuanto a ayudas como la guardería infantil y las salas maternas.

Teniendo en cuenta la situación de crisis sanitaria por Covid-19, se resalta que se cuente con la Ley de teletrabajo (Ley N° 6738 de 24 de mayo 2021), ya que es fundamental repensar aquellos beneficios de bienestar que han perdido vigencia debido a los nuevos esquemas de trabajo remoto. En promedio, una mujer de la región dedicaba 3 veces más tiempo ([CEPAL, 2019](#)) que un hombre a estas tareas antes de la crisis del COVID-19 y tras la llegada de la crisis las probabilidades de que el tiempo que las mujeres dedican a tareas del hogar aumente 5 horas diarias es el doble de la probabilidad de que le suceda a un hombre (Mckinsey, 2020). Según el informe Covid-19 de Aequales, el 39% de las empresas en Latinoamérica adaptaron cómo medían el desempeño mediante el ajuste de indicadores y el 63% de organizaciones midieron la magnitud del trabajo no remunerado para gestionar acciones al respecto.

Asimismo, es importante realizar un seguimiento del uso de los beneficios de flexibilidad y bienestar desagregado por género, para alertar sobre posibles brechas y tomar medidas para cerrarlas. Una cultura inclusiva debe tomar en cuenta la distribución inequitativa de tareas domésticas y de cuidado que en su mayoría asumen las mujeres, y que en situación de pandemia, han resultado ser las más perjudicadas ([PNUD 2020](#)).

El 51% de las personas encuestadas afirman que en la ANDE hay programas de flexibilidad laboral que permiten satisfacer las necesidades de los/as empleados/as; sin embargo, es importante considerar que el 27% de mujeres encuestadas no está de acuerdo con esta afirmación (Gráfico 4).

Gráfico 4: Hay programas de flexibilidad laboral que permiten satisfacer las necesidades específicas de los/as empleados/as



Según ONU Mujeres, en todo el mundo, las mujeres realizan la gran mayoría del trabajo no remunerado, que incluye el cuidado de las niñas y los niños, preparación de los alimentos, la limpieza de hogar y todas las tareas relacionadas con el trabajo doméstico. Este trabajo no remunerado es esencial para que los hogares y las economías funcionen.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

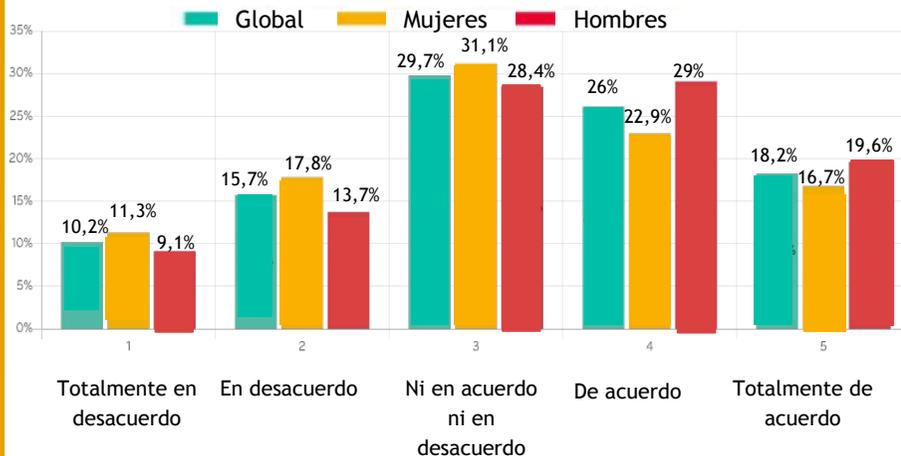


2. FLEXIBILIDAD Y BENEFICIOS

En América Latina las mujeres le dedican al trabajo no remunerado 17 horas semanales mientras que los hombres sólo 7 horas (Econoestudio, 2019). En Paraguay, según la [Encuesta de Uso del Tiempo](#) (2016) las mujeres dedican más que el triple de horas semanales (18,3) que los hombres (5,3) al trabajo doméstico no remunerado.

Asimismo, para el caso de la ANDE, la encuesta de percepción reveló que el 44% de las personas encuestadas afirma que la organización valora el balance vida-trabajo y promueve que sus empleados/as hagan uso de las medidas de flexibilidad, siendo el porcentaje mayor en los hombres (49%) que en las mujeres (40%). (Gráfico 5)

Gráfico 5: La organización valora el balance vida-trabajo y promueve que sus empleados/as hagan uso de las medidas de flexibilidad



Con respecto al incremento de la carga laboral producto de la crisis sanitaria, la mayoría reconoce los esfuerzos de la ANDE por estabilizar la situación, y menciona que se dieron picos de trabajo en los primeros meses de la pandemia, siendo las áreas técnicas las más perjudicadas. Asimismo, se reconoció que son las mujeres las que enfrentan mayores complicaciones y que no necesariamente se ofrece apoyo diferenciado para ellas, en situación de pandemia.

“Las mujeres se han visto más obligadas en acompañar en la educación de sus hijos. He escuchado de mis funcionarias que tienen que cuidar a sus hijos ahora, que tienen mayor carga en la casa”.

Con respecto a la estandarización de los beneficios de flexibilidad, se percibe que el acceso a ellos está sujeto al rol y área en la que te encuentres. Se afirma que en los cargos administrativos se brinda mayor flexibilidad que en los cargos técnicos y operativos, debido que se trabaja por turnos y en largas jornadas.

Es importante contar con una Política de flexibilidad laboral que establezca los beneficios de manera equitativa para los diversos esquemas de trabajo de las áreas. Esto impactaría positivamente en el cierre de brecha de representación de mujeres en áreas técnicas y operativas.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

2. FLEXIBILIDAD Y BENEFICIOS



Documentar una política de flexibilidad favorece la sensación de bienestar del personal y promueve que más mujeres se desarrollen profesionalmente dentro de la organización ([Aequales & PwC, 2019](#)).

“Un cargo de gerencia es bastante demandante, por lo que sí se siente a veces que se debe descuidar algún aspecto para cumplir, pero no me siento excluida por ello”.

A nivel de las primeras líneas, se evidencia una relación directa entre el concepto de **flexibilidad laboral y la maternidad**; esto suele ser producto de sesgos inconscientes y barreras culturales. Es importante entender la flexibilidad como una estrategia integral de la institución que permita el balance de en la vida de todo el personal y promueva la corresponsabilidad familiar.

RECOMENDACIONES FASE 1: Acciones a implementar a corto plazo

1. Documentar y difundir una política de flexibilidad que se oriente a ofrecer esquemas de trabajo flexible según la realidad de cada rol y área, y promover el uso equitativo de estos beneficios.
2. Desagregar por género el uso de los beneficios de flexibilidad, a fin de tener visibilidad de posibles brechas, y poder tomar medidas para reducirlas.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones a implementar a mediano plazo

1. Realizar una encuesta para recoger información sobre las cargas de trabajo no remunerado que enfrentan los/las colaboradores/as de manera diferenciada teniendo en cuenta la situación de crisis sanitaria, a fin de tomar decisiones sobre la carga laboral y horarios de trabajo.
2. Complementar los beneficios de guarderías y salas de maternidad con iniciativas compatibles con los nuevos esquemas de trabajo remoto; por ejemplo, plataformas educativas para los hijos/as del personal.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

aequales

3.POLÍTICAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD

Se reconoce que la ANDE es una institución que **ofrece beneficios para las madres**, tales como permiso de lactancia extendido y licencias especiales en caso de requerir cuidados extra para hijos/as, entre otros; sin embargo, no se evidencia una promoción similar de ayudas para los padres, y no hay consciencia sobre el rol corresponsable de ellos en tareas domésticas y de cuidado.

“Con mi esposa hemos podido dividir las tareas de cuidado, ella encargándose en la semana y yo colaborando los fines”.

“Se tiene un permiso de paternidad de siete días, pero sí se le da más flexibilidad a la mujer”.

Aplicar corresponsabilidad en el hogar significa hacerse cargo de manera equitativa del trabajo doméstico y de cuidados, y es beneficiosa no solo para las madres, sino también para los padres e hijos. Los padres que mantienen interacciones cercanas, comprometidas y no violentas con sus hijos viven en promedio más tiempo, tienen menos problemas de salud mental y/o de salud física, son menos propensos al abuso de alcohol y drogas y son más productivos en el trabajo (Promundo, 2017). Por otro lado, un informe de la OECD, indica que los niños cuyos padres tomaron la licencia de paternidad, tienen mejores puntajes cognitivos y resultados de salud mental a medida que crecen.

Asimismo, una división más equitativa en términos de género del trabajo de cuidado no remunerado puede mejorar el ingreso familiar, impulsar las economías y aumentar la productividad en el lugar de trabajo. El valor monetario del trabajo de cuidado no remunerado ha sido estimado entre 10% y 50% del PIB en la mayoría de países (Promundo, 2017).

Es importante comenzar a impulsar las políticas de maternidad y paternidad de manera equitativa, así como **extender la licencia de paternidad**. La mayoría de participantes de los grupos focales y entrevistas reconoce una amplia desproporción en el tiempo otorgado a padres y madres para participar de los primeros años de vida de hijos/as; sin embargo se tiene una conformidad con ello, entendiendo que el rol de crianza recae sobre la madre.

Según [Manpower Group](#) (2019) en su estudio “7 pasos hacia una inclusión consciente” en el que se encuestó a líderes de diferentes países, reveló que **42%** consideran que la flexibilidad laboral es la clave para contar con más mujeres en posiciones de liderazgo.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

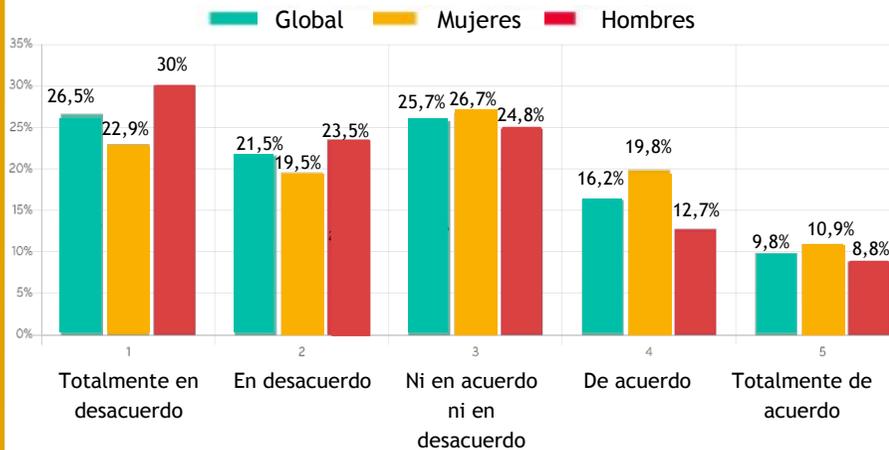
3. POLÍTICAS DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD



Es importante no solo establecer ayudas a las madres durante el primer año de vida de sus hijos/as, sino garantizar que continúen su ascenso profesional, de ahí la importancia de establecer métricas y la trazabilidad de su desarrollo.

Se resalta que el **48%** de las personas encuestadas no está de acuerdo con que la ANDE limita el desarrollo profesional de las personas que tienen a alguien a su cargo (hijos/as u otras personas bajo su cuidado)”; sin embargo, el **26%** de las mujeres encuestadas afirman lo contrario mientras que para los hombres este porcentaje disminuye a **22%**.

Gráfico 6: La organización limita el desarrollo profesional de las personas que tienen a alguien a su cargo (hijos/as u otras personas bajo su cuidado)



RECOMENDACIONES FASE 1: Acciones a implementar a corto plazo

1. Visibilizar historias de líderes de la organización comprometidos con una paternidad corresponsable y alentar la desmitificación de los roles de género en la crianza. Alinear el mensaje al impacto de ello en el crecimiento profesional y personal de hombres y mujeres de la ANDE.
2. Establecer indicadores de desempeño, rotación y retención de las madres en la ANDE.
3. Establecer de manera explícita en las política de ascenso y promoción, la no discriminación, incluyendo la maternidad como posible causa de esta.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones a implementar a mediano plazo

1. Realizar sensibilizaciones en temas de corresponsabilidad familiar a todo el personal, con especial énfasis en los padres y colaboradores que estén próximos a tomar la licencia de paternidad. La licencia de paternidad podría reducir incluso la discriminación contra las mujeres en los espacios de trabajo y particularmente a nivel de contrataciones. Esto debido a que, si hombres y mujeres toman la licencia de manera más equitativa, los empleadores tendrían menores reparos en contratar mujeres en edad reproductiva.
2. Implementar salas de lactancia accesibles para las madres dentro de las oficinas de la ANDE, y promover el uso de estas.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



4.ACOSO SEXUAL LABORAL

Se destaca que la ANDE cuenta con un Protocolo de Actuación ante Casos de Violencia Laboral con Perspectiva de Género, en el que se hace referencia explícita a la igualdad entre hombres y mujeres en relación a los derechos laborales. Como oportunidad de mejora, es importante incluir el acoso sexual laboral como una modalidad de violencia y establecer un procedimiento claro de atención para estos casos.

La Comisión Permanente de Investigación en Situaciones de Violencia Laboral, el ente designado por el Protocolo para atender y resolver los casos de violencia laboral, designa el nombre y cargo de las personas encargadas; sin embargo, sería importante contar con un procedimiento de denuncia claro mediante el que los/as colaboradores/as puedan accionar. Según el Ranking Par 2020, el 60% de organizaciones en Latinoamérica cuenta con un protocolo de prevención, atención y sanción del acoso/hostigamiento sexual laboral.

En cuanto al reconocimiento del tema, la mayoría de participantes de los grupos focales y entrevistas de la ANDE, no logra definir lo que es acoso sexual laboral. No hay una idea clara de lo que es esta problemática ni cómo se manifiesta y se suele minimizar entendiéndose como “cumplidos”.

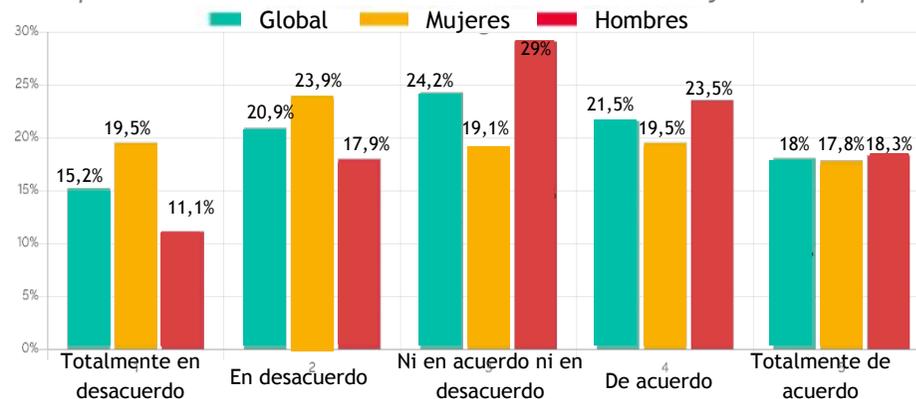
Se evidencia que, a nivel de directivos/as, efectivamente se tiene conocimiento de la existencia del protocolo y las instancias que intervienen; sin embargo, en general hay

desconocimiento de qué hacer si se es víctima o se presencia algún acto de acoso sexual.

“No conozco el canal y no sabría a dónde acudir. Probablemente Recursos Humanos, pero no sé si es el correcto”.

Según la encuesta de percepción, el 40% de las personas encuestadas conocen los canales que proporciona la organización para reportar casos de acoso sexual en el ambiente laboral y los consideran seguros; sin embargo, hay un 36% de las personas encuestadas que opina lo contrario, este porcentaje aumenta a 43% cuando se le preguntó a las mujeres, además el 24% de las personas encuestadas siente dudas respecto al proceso. (Gráfico 7)

Gráfico 7: Conozco los canales que proporciona la organización para reportar casos de acoso sexual en el ambiente laboral y considero que





Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



4.ACOSO SEXUAL LABORAL

Por otro lado, el proceso en general parece no estar suficientemente separado de la cadena de liderazgo y existe una percepción de falta de atención de las denuncias en la ANDE, lo que debe mejorarse a fin de incentivar el uso de los canales establecidos por parte de las víctimas.

“Hay personas que no se animaron a denunciar porque saben que el mecanismo institucional no funciona”.

“Llegó el documento a las autoridades de Recursos Humanos, pero jamás se molestaron en darle respuesta”.

Dado que el acoso sexual laboral es una conducta enraizada en la cultura latinoamericana, y aún más en las industrias masculinizadas como lo es la ANDE, la sensibilización y la problematización de esto es clave para que deje de ser un “tabú” en la institución y se hable abiertamente de ello.

Según el Ranking PAR 2020, el 60% de organizaciones en Latinoamérica realiza capacitaciones al personal relacionadas con acoso sexual laboral, este porcentaje aumenta a 72% para el sector minero energético. Esto se puede deber al compromiso de las organizaciones con estructuras masculinas para prevenir actos de acoso sexual.

Los/las participantes mencionan que es frecuente escuchar comentarios sexistas en la cotidianidad en la ANDE, al igual que bromas basadas en sesgos y estereotipos de género.

Esto es recurrente en espacios masculinizados como lo es la industria energética, y existe un alto riesgo de que estas conductas se normalicen y se sedimenten en la cultura organizacional; de ahí la importancia de trabajar en ello.

RECOMENDACIONES FASE 1:

1. Se recomienda incluir en el Protocolo de Actuación ante Casos de Violencia Laboral con Perspectiva de Género el acoso sexual laboral como modalidad de violencia, además detallar la tipificación, las situaciones claras que ejemplifiquen las conductas, el procedimiento de denuncia paso a paso y garantizar explícitamente la seguridad y anonimato en el proceso.
2. Realizar capacitación a todo el personal sobre el protocolo, profundizando en ejemplos de conductas de acoso sexual.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones a implementar a mediano plazo

1. Realizar campañas de comunicación interna y otras iniciativas de difusión, con el patrocinio de los/las líderes, en donde se transmita una cultura de tolerancia cero ante el acoso sexual laboral.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.



5.DIVERSIDAD

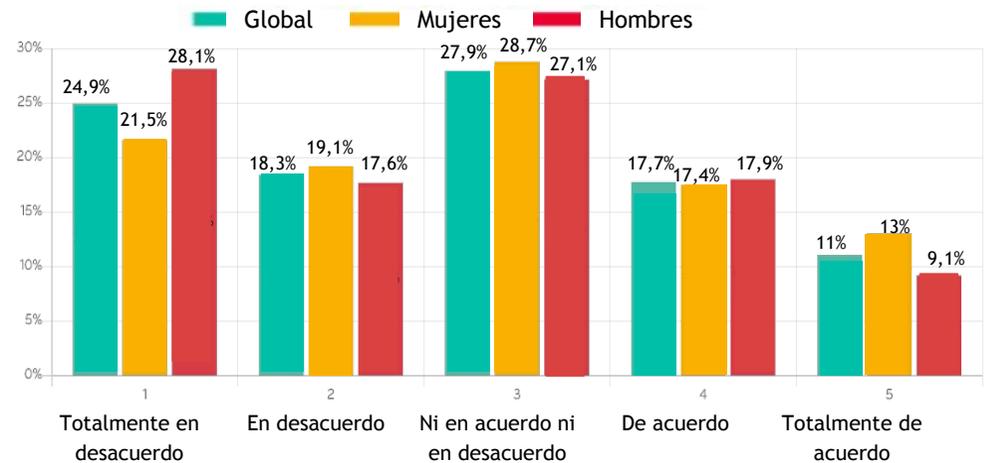
La mayoría de participantes de grupos focales y entrevistas, muestran **no tener claridad respecto del valor que la diversidad podría traer a la ANDE**. Asimismo, evidencian no tener claridad sobre los tipos de diversidad existentes y su mayor enfoque se ciñe a la diversidad funcional, explícitamente a PcD, ámbito en el que la ANDE se ha posicionado frente a otras instituciones.

La diversidad es un elemento clave en el desarrollo del clima organizacional, reduce los conflictos, alimenta la creatividad y la innovación y contribuye a un mejor rendimiento económico ([McKinsey, 2018](#)).

Los/las participantes de grupos focales y entrevistas evidenciaron **resistencia a la diversidad sexual y promoción de la equidad de género**. Se resalta que el **43%** de las personas encuestadas están en desacuerdo con la afirmación “En esta organización, la gente es intolerante con personas diferentes a ellos/as”; sin embargo, el **29%** de las personas encuestadas afirman lo contrario. (Gráfico 8)

¿Para qué necesita la ANDE ser diversa? ANDE promueve las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a leyes entonces no veo la importancia de esto”.

Gráfico 8: En esta organización, la gente es intolerante con personas diferentes a ellos/as



La percepción frente a la Comunidad LGBTQ+ es de resistencia, la mayoría afirmó que es un tema irrelevante y que no necesita promoción. Consideran que la ANDE es **culturalmente conservadora y no conocen cómo deben actuar** frente a una persona LGBTQ+ dentro de la organización.

“Actualmente la ANDE es muy conservadora entonces no sabríamos cómo responder a la entrada de alguna persona de la Comunidad LGBT+”.



Prácticas que fomentan el balance entre vida laboral y vida personal.

5. DIVERSIDAD



“El día que se deba hacer una campaña de socialización en la parte operativa para aceptar a una persona de la Comunidad, no sé cómo responderían, pero probablemente con un buen trabajo se lograría”.

Según el colectivo paraguayo [SOMOSGAY](#), Paraguay posee uno de los índices de homofobia más altos del continente. La realidad paraguaya respecto a derechos de personas LGBTI+ es muy diferente a la de los demás países sudamericanos y se asemeja más a naciones de Oriente Medio, Sudeste Asiático y África Subtropical.

A pesar de que esta resistencia está muy arraigada culturalmente, es imperante promover y garantizar espacios seguros para todas las personas en su diversidad, sin importar el género, orientación sexual o identidad de género.

Con respecto a la equidad de género y ante la posibilidad de que la organización implemente **acciones afirmativas** que busquen un tratamiento diferenciado por género; por ejemplo, metas para mujeres en posiciones de liderazgo, se observa **una fuerte resistencia**. En general, la premisa del tratamiento igualitario para el personal, sin tener en cuenta diversidades, brechas sociales ni de género, está muy difundida e interiorizada.

En Latinoamérica según el Ranking PAR 2020, sólo el **23%** de organizaciones ofrece beneficios de bienestar (tales como la póliza de salud extendida a la pareja, días libres para matrimonios) de manera explícita a los/as colaboradores/as que pertenecen a la Comunidad LGBTIQ+. Este porcentaje se reduce al **13%** para las organizaciones del sector minero energético. En cuanto a las prácticas más frecuentes que realizan las organizaciones respecto a la Comunidad LGBTIQ+, se encuentran el incluir dentro del protocolo de acoso sexual laboral la discriminación por orientación sexual o identidad de género como infracción y enviar comunicados a favor de la Comunidad, con un **48%** y **43%** respectivamente.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones a implementar a mediano plazo

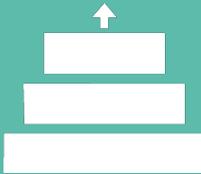
1. Sensibilizar a todo el personal sobre la diversidad sexual, a fin de erradicar en la ANDE la idea de “promoción de la homosexualidad” que viene de la mano con el abordaje de la diversidad.

RECOMENDACIONES FASE 3: Acciones a implementar a largo plazo

1. Realizar una encuesta anónima a todo el personal, para recoger percepciones sobre diversidad sexual e identificar mensajes clave a difundir.
2. Incluir la opción “Otro” en la pregunta sobre el género, en formularios internos anónimos, para tener información de la proporción de personas LGBTIQ+ laborando en la ANDE.

HALLAZGOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



¿En qué consiste esta categoría?

En esta categoría se analiza la proporción de hombres y mujeres por niveles y en las diferentes áreas de la organización. Se pone especial énfasis en la representación de mujeres en posiciones de liderazgo y en las áreas feminizadas y masculinizadas, en donde se arrastra históricamente una sobrerrepresentación de mujeres y hombres, respectivamente.

¿Por qué es importante para la ANDE?

Las mujeres enfrentan una serie de barreras que dificultan no sólo su acceso al mercado laboral, sino su crecimiento y desarrollo profesional una vez que ingresan a él. Las posiciones de liderazgo han sido negadas a las mujeres por muchos años, entendiendo el liderazgo como un atributo únicamente masculino. Asimismo, la carga cultural procedente de los estereotipos y roles de género, ha alejado a las mujeres de ciertas posiciones y trabajos, limitando su participación a posiciones de baja calidad laboral, remuneración y posibilidad de crecimiento.

Monitorear la proporción de hombres y mujeres dentro de las organizaciones, y con mayor énfasis en sectores masculinizados, como es la ANDE, es fundamental. Es preciso además establecer mecanismos de trazabilidad, así como metas o cuotas de género, que impacten positivamente en la representación femenina en la primera línea y en las áreas técnicas; en donde la ANDE arrastra una subrepresentación que habría de perpetuarse si no se trabaja activamente.



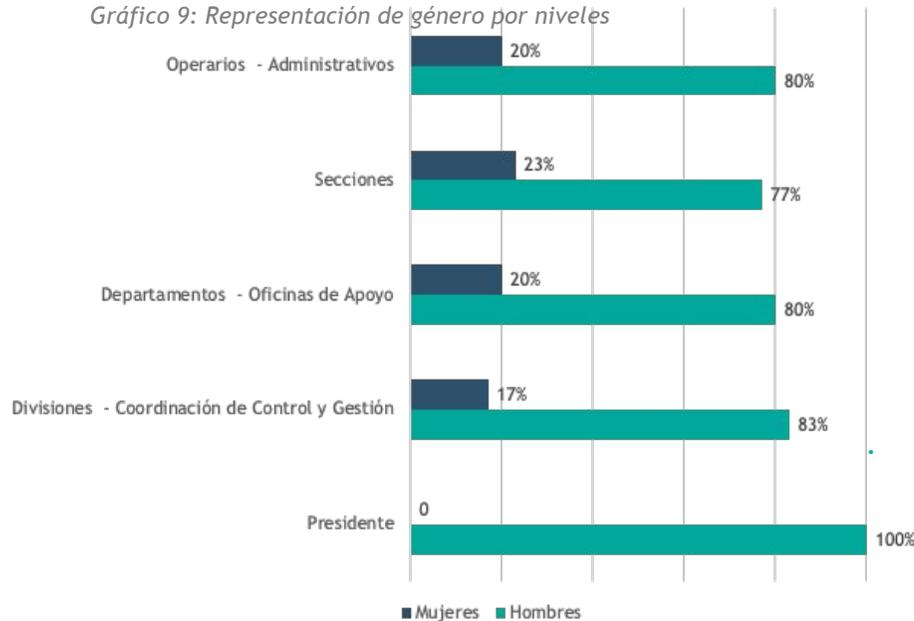
Radiografía de hombres y mujeres en la estructura de la ANDE.

REPRESENTACIÓN

En el sector energético latinoamericano, la representación femenina es del 23% , mientras que para el caso de posiciones de liderazgo llega al 29%, y se reduce a 13% si nos referimos a CEOs de empresas mineras y energéticas (Ranking Par 2020).

La realidad de la ANDE, no es ajena a esta situación, ya que posee una representación femenina del 20%, cifra que baja a 17% para el caso de posiciones de liderazgo (Gráfico 9).

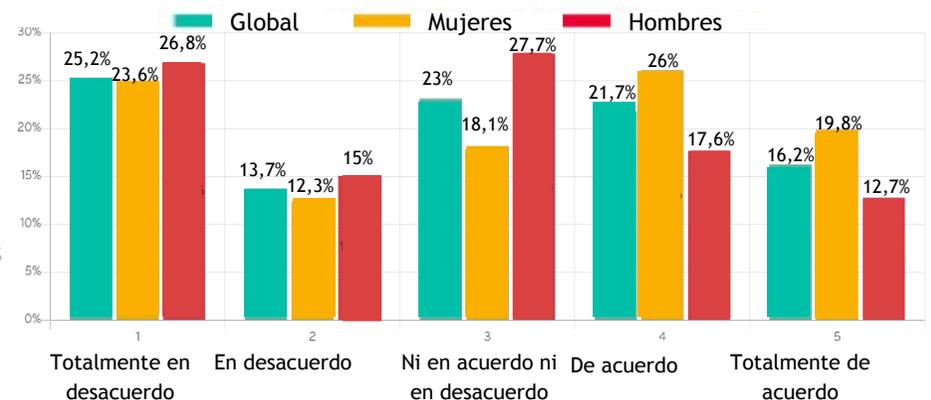
Gráfico 9: Representación de género por niveles

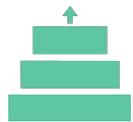


Según la encuesta de percepción, el 38% de personas considera que en la organización hay cargos que están reservados sólo para hombres o sólo para mujeres (Gráfico 10). Esto se confirmó en los grupos focales, ya que están muy arraigados los estereotipos y roles de género que sustentan las áreas técnica y de operaciones como el lugar de los hombres y las áreas de soporte como el lugar de las mujeres. No se cuestiona la posibilidad de romper estos patrones en función de las competencias individuales más allá del género.

“Por ser mujer no vas a querer salir al campo y recorrer líneas, salir 2 semanas, abandonar a los hijos y al esposo”

Gráfico 10: Considero que en la organización hay cargos que están reservados sólo para hombres o sólo para mujeres





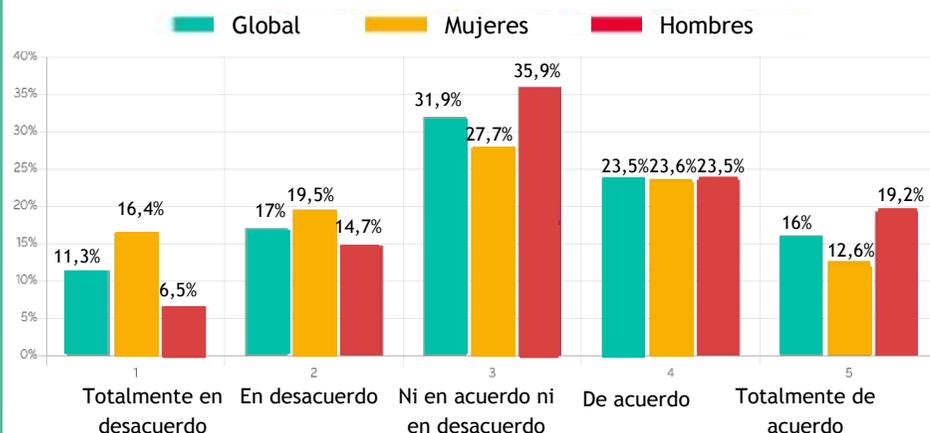
Radiografía de hombres y mujeres en la estructura de la ANDE.

REPRESENTACIÓN



El **48%** de encuestados/as afirma que la ANDE hace un esfuerzo evidente por tener hombres y mujeres equitativamente distribuidos en todos los niveles; sin embargo, el **32%** tiene dudas sobre esto, para los hombres este porcentaje aumenta a **36%** y para las mujeres disminuye a **28%** (Gráfico 11). Es importante para la ANDE trabajar para que las personas reconozcan las barreras diferenciadas que enfrentan las mujeres y hombres dentro del sector y comprendan las acciones dirigidas a retener, promover y desarrollar el talento femenino, que la ANDE realizará por aumentar la participación de mujeres.

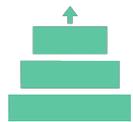
Gráfico 11: La organización hace un esfuerzo evidente por tener hombres y mujeres equitativamente distribuidos en todos los niveles



Si analizamos el gráfico 12, la representación femenina de manera horizontal en las diferentes áreas de la ANDE, nos damos cuenta que las mujeres están concentradas en áreas como *Compras, Contabilidad y Recursos Humanos*, áreas que suelen ser de soporte dentro de las organizaciones y suelen estar alejadas de áreas de innovación y tecnología. Mientras que la mayoría de los hombres en la ANDE están concentrados en *Informática, Producción, Administración y Operaciones/ Logística*, áreas que por el contrario han sido históricamente ocupadas por hombres y que por lo general son mejor remuneradas (CEPAL, 2019).

“Sí hay más hombres que mujeres dentro de la organización, pero creo que eso tiene más que ver por las propias características del trabajo. Hay muchos lugares operacionales y técnicos. Yo no veo a una mujer en esas áreas por el sacrificio, por el propio trabajo”.

Según el [Journal of Experimental Psychology](#) (2019), cuando las personas perciben mayores niveles de representación femenina en el liderazgo superior, sobredimensionan esta representación, generando una despreocupación por esta problemática y disminuyendo su interés por implementar acciones dirigidas a lograr la igualdad de género.

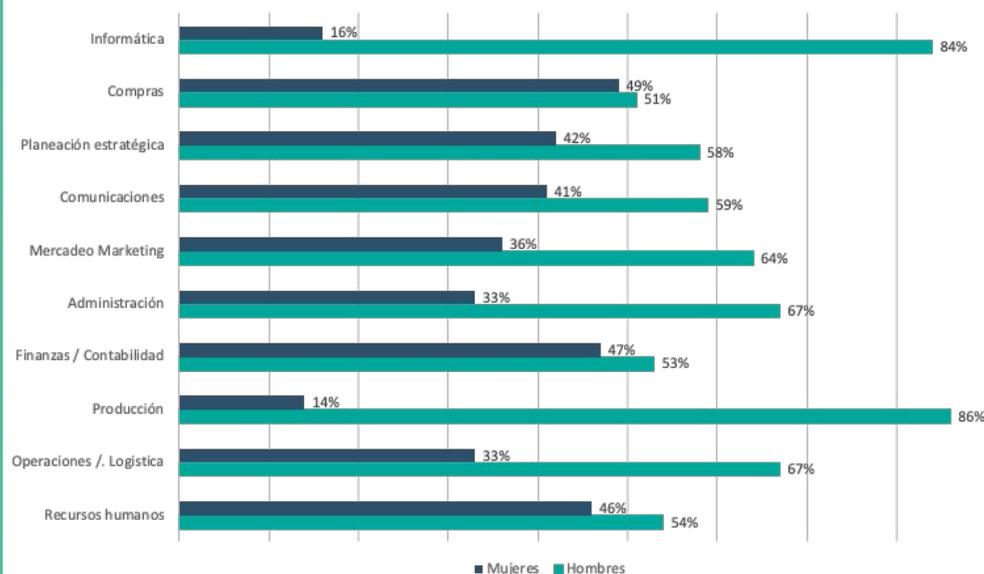


Radiografía de hombres y mujeres en la estructura de la ANDE.

REPRESENTACIÓN



Gráfico 12: Representación de género por áreas



Hay una percepción generalizada entre los/las participantes de grupos focales y entrevistas, de que las mujeres sí están representadas en la ANDE, a pesar del escaso porcentaje de participación. Se evidencia la creencia que la paridad se alcanzará de manera orgánica, ya que está ligada al desarrollo del sector.

“Sí hay mujeres en posiciones de liderazgo. Paridad en sí no, pero sí están representadas”.

Las mujeres tienden a enfrentar más barreras que sus compañeros del sexo opuesto en espacios de liderazgo; por ejemplo, suelen tener más probabilidades de enfrentarse a una evaluación diferenciada de forma negativa sobre su rol como líderes ([Harvard Business Review](#), 2018).

RECOMENDACIONES FASE 1: Acciones a implementar a corto plazo

Capacitar en temas de estereotipos, roles de género y en sesgos inconscientes a todo el personal, con especial énfasis en áreas de Gestión Humana, para promover mayor representación femenina en las áreas técnicas y administrativas de la ANDE.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones a implementar a mediano plazo

1. Establecer metas de género para posiciones de liderazgo, esto potenciará los esfuerzos y el enfoque de la organización en la identificación y desarrollo de talento femenino.
2. Promover alianzas con universidades y/o centros de estudios técnicos, para que la ANDE pueda publicar convocatorias e invitar a mujeres estudiantes o egresadas, a realizar pasantías o prácticas pre-profesionales, formando así un Semillero de talento femenino.

HALLAZGOS

GESTIÓN DEL TALENTO



¿En qué consiste esta categoría?

Esta categoría evalúa los procesos de contratación, ascensos y remuneración, buscando que se estructuren de manera objetiva, siendo libres de cualquier tipo de discriminación. Asimismo, en este apartado se indaga por medidas para fomentar activamente la contratación y desarrollo profesional de las mujeres dentro de la organización, así como la existencia de brecha salarial.

¿Por qué es importante para la ANDE?

Las buenas prácticas de selección y reclutamiento contribuyen a lograr la paridad en las diferentes áreas y niveles de la organización, eliminando la segregación por género en la estructura organizacional, y resultando en organizaciones más diversas y sostenibles. Garantizar procesos de gestión humana libres de estereotipos y sesgos de género promueve el crecimiento profesional de hombres y mujeres, de manera equitativa y justa, y en línea con sus capacidades reales y su auténtico potencial de desarrollo. Por otro lado, según la OIT (2019) la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres es un factor determinante para que las organizaciones promuevan a las mujeres a cargos de liderazgo.

La ANDE, además de fortalecer sus procesos de selección para evitar que tengan sesgos de género, deben apostar por promover el liderazgo de las mujeres a través de programas de mentoría, identificación de mujeres con potencial, así como la visibilización de mujeres referentes, que sean modelo a seguir.



Acciones frente a procesos como reclutamiento, selección, capacitación, ascensos y salarios que existen dentro de la organización.



OPORTUNIDADES DE SELECCIÓN, ASCENSO Y ASIGNACIÓN DE SALARIOS

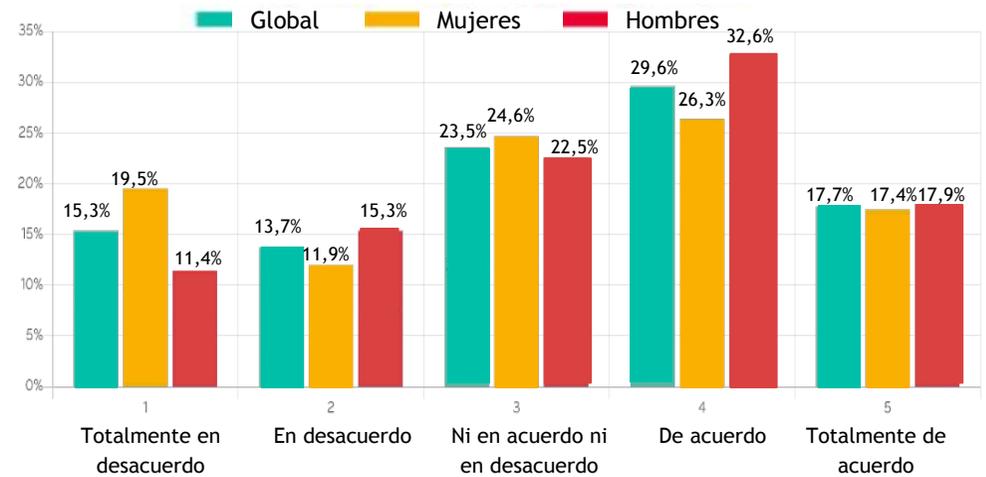
Se destaca que en la ANDE los procesos de selección y promoción, regulados por la Secretaría de la Función Pública de Paraguay, incluyen prácticas como paneles diversos de entrevistadores, pauta de preguntas estandarizada y adoptar hojas de vida/CVs semiciegos; sin embargo, es importante analizarlos y estructurarlos teniendo en cuenta la perspectiva de género; por ejemplo, asegurar un panel de entrevistadores/as paritario o eliminar preguntas sobre las rutinas personales de los/las postulantes.

“La ANDE tiene un plan de carreras y cargos que bien o mal estamos llevando a cabo desde siempre. Se puede mejorar, claro, pero siempre estamos informados y al pendiente”.

Asimismo, es importante analizar la construcción de los perfiles diseñados para las posiciones dentro de la ANDE, asegurándose de que no perpetúen brechas de género; por ejemplo, solicitar determinada cantidad de años de experiencia para una posición, sin analizar previamente si lo que se requiere es la cantidad de años o, por el contrario, determinadas competencias que entendemos se desarrollarían en esa cantidad de años.

Aún cuando la mayoría de personas conoce de la existencia del Reglamento General de Selección para el Ingreso y Promoción en la Función Pública, el 47% de las personas encuestadas afirma que el proceso de ascenso es claro y justo, todavía hay un 29% de participantes de la encuesta está en desacuerdo, mientras que un 24% lo duda. (Gráfico 13)

Gráfico 13: La organización tiene un proceso claro y justo de ascensos y es conocido por toda la organización





Acciones frente a procesos como reclutamiento, selección, capacitación, ascensos y salarios que existen dentro de la organización.

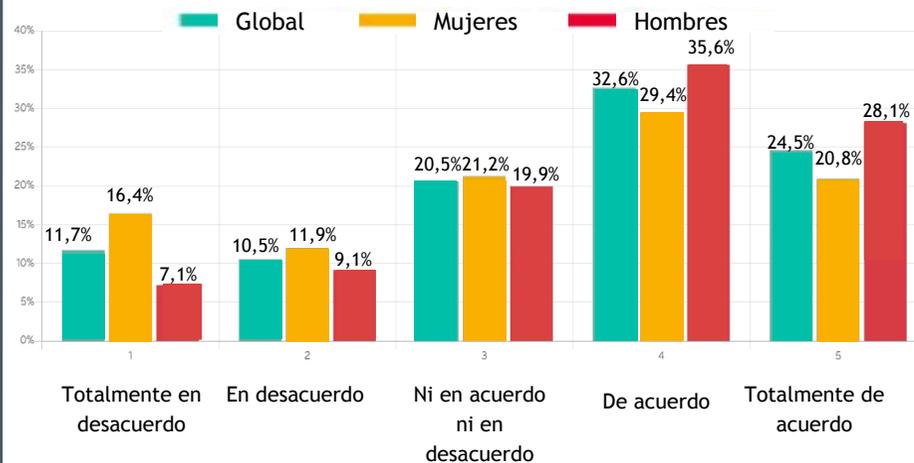


OPORTUNIDADES DE SELECCIÓN, ASCENSO Y ASIGNACIÓN DE SALARIOS

La meritocracia excluye a las personas que están fuera de la élite, de los buenos trabajos y los ingresos, y luego las insulta diciendo que la razón por la que están excluidos es que no están a la altura, en lugar de que hay un bloqueo estructural para su inclusión ([Markovits](#), 2019)

El **57%** de las personas encuestadas afirmaron que las tareas se asignan exclusivamente con base en las competencias y habilidades de los/as empleados/as; sin embargo, el **27%** de las mujeres encuestadas afirmaron lo contrario. (Gráfico 14)

Gráfico 14: Las tareas se asignan exclusivamente con base en las competencias y habilidades de los/as empleados/as.



“Una mujer piensa en los hijos, en la casa, en el trabajo, en los padres, etc. Así es hasta el final de la jornada”.

“... Y llegué a un punto donde ya no crecí, tal vez no tanto por la propia institución, sino porque estaba agotada”.

Existe dentro de las directivas, la opinión generalizada de que las mujeres son las únicas responsables de su crecimiento profesional y de alcanzar una posición de liderazgo, desconociendo barreras externas como los estereotipos de género, la doble jornada laboral dada por la carga doméstica y de cuidado, y las barreras internas tales como la brecha de confianza o la falta de negociación, que experimentan las mujeres debido a un proceso de socialización diferencial.

Según [The Atlantic](#), revista cultural y literaria estadounidense (2014) las mujeres solicitan un ascenso solo cuando creían que cumplían con el 100% de las calificaciones enumeradas para el trabajo. Los hombres al contrario cuando pensaban que podían cumplir con el 60% de los requisitos laborales. Además, los hombres inician negociaciones salariales cuatro veces más a menudo que las mujeres, y cuando las mujeres negocian, piden un 30% menos de dinero que los hombres.



Acciones frente a procesos como reclutamiento, selección, capacitación, ascensos y salarios que existen dentro de la organización.



OPORTUNIDADES DE SELECCIÓN, ASCENSO Y ASIGNACIÓN DE SALARIOS

“Yo considero que aquellas mujeres que no logran un espacio es porque no pelean, no se dedican y no se preparan”.

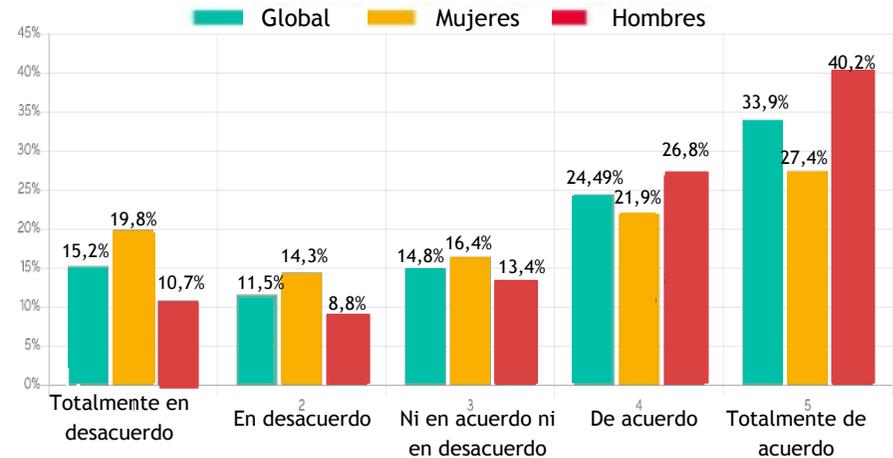
Para crecer profesionalmente, una persona deberá no solo estar preparada, sino además estar expuesta a oportunidades de crecimiento y tomarlas. Lo que ocurre en la mayoría de los casos con mujeres, es que, aun estando preparadas, no confían en su desempeño y dejen pasar las oportunidades. Un estudio de [National Bureau of Economic Research](#), que abarcó 4,000 participantes, encontró que las mujeres evalúan su desempeño de manera menos favorable que los hombres con el mismo desempeño.

Con respecto a la remuneración, la ANDE cuenta con vectores salariales para determinar la remuneración de acuerdo al cargo y a las responsabilidades de perfil; sin embargo, es importante **desagregar por género las escalas de cada vector** para identificar posibles brechas salariales. Según la información reportada por la ANDE para el Ranking Par, actualmente los hombres en gerencias y direcciones ganan **9%** más que las mujeres en este nivel y en Divisiones - Coordinación de Control y Gestión, los hombres ganan un **17%** más que las mujeres. Estas diferencias son percibidas por el personal con cierto grado de injusticia. A pesar de que el **58%** de las personas encuestadas afirman que los/as empleados/as en la ANDE reciben el mismo pago por hacer exactamente

el mismo trabajo independientemente de su género, aún el **27%** afirman lo contrario, este porcentaje aumentando a **34%** cuando se le preguntó a las mujeres. (Gráfico 15)

Según el Ranking PAR 2020, en Latinoamérica solo el **35%** de las empresas cuentan con una política que establezca la igualdad salarial entre hombres y mujeres. Además, existe una diferencia del 11% en la retribución económica base percibida entre hombres y mujeres en el primer nivel, 22% en el segundo y 10,3% en el tercero.

Gráfico 15: Los/as empleados/as en esta organización reciben el mismo pago por hacer exactamente el mismo trabajo, independientemente de su género





Acciones frente a procesos como reclutamiento, selección, capacitación, ascensos y salarios que existen dentro de la organización.

OPORTUNIDADES DE SELECCIÓN, ASCENSO Y ASIGNACIÓN DE SALARIOS

RECOMENDACIONES FASE 1: Acciones a implementar a corto plazo

1. Desarrollar un programa de liderazgo femenino para acompañar a mujeres de alto potencial en su carrera a posiciones de liderazgo, donde se compartan contenidos sobre romper estereotipos, trabajar la confianza, la negociación y la comunicación asertiva.

RECOMENDACIONES FASE 2: Acciones a implementar a mediano plazo

1. Establecer métricas para la trazabilidad del desempeño y desarrollo profesional del talento femenino de alto potencial.
2. Desarrollar programas de mentoría femenina y mixta, de manera que las mujeres tengan a otras mujeres líderes como guía, pero que además puedan ser acompañadas por hombres líderes que potencien sus habilidades de comunicación y negociación.

RECOMENDACIONES FASE 3: Acciones a implementar a largo plazo

1. Promover reformas regulatorias que permitan mejorar los procesos de selección y promoción actuales de la Función Pública de Paraguay.

CONCLUSIONES

1.

- Se debe consolidar y formalizar el compromiso de la ANDE con la equidad de género en una política con objetivos claros que refuercen los pilares de la estrategia, que decante en un plan de acción y un comité sensibilizado que lo ejecute. Asimismo, es primordial el patrocinio de las autoridades en la estrategia de equidad de género.

2.

Los comentarios recogidos en este informe reflejan un esfuerzo de la ANDE por promover una conciliación de vida personal y laboral en sus equipos; sin embargo, esto debe documentarse en una política de flexibilidad estandarizada. Se debe tener en cuenta que en esta coyuntura de trabajo remoto, la carga laboral ha aumentado, especialmente para las mujeres.

3.

El concepto de Diversidad en la ANDE es relacionado mayoritariamente con Personas con Discapacidad, por lo que es importante iniciar un programa de sensibilizaciones y actividades de comunicación sobre el valor de la equidad de género; y poner énfasis en la capacitación sobre prevención de Acoso Sexual Laboral, a fin de evitar la normalización de este tipo de conductas.

CONCLUSIONES

4.

Es importante que la ANDE establezca acciones dirigidas a retener, promover y desarrollar el talento femenino. Es fundamental impulsar el crecimiento de las mujeres a través de metas de género en áreas masculinizadas y primeros niveles. Asimismo, es clave garantizar semilleros de talento femenino, a través de alianzas con institutos de estudios técnicos de energía y electricidad.

5.

A pesar de que los procesos de ingreso están a cargo de la Función Pública de Paraguay es importante que la ANDE promueva internamente el enfoque de género desde la Gestión Humana, contextualizando los sistemas de méritos y revisando el diseño de los perfiles por áreas y niveles. Asimismo, es fundamental la formación en erradicación de estereotipos de género y mitigación de sesgos inconscientes para líderes y equipos de Gestión Humana, buscando la despenalización de la maternidad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ❑ **Acción afirmativa:** mecanismos correctivos, con el fin de disminuir las distancias económicas, sociales y de otra índole, entre integrantes de una sociedad. Establecen medidas temporales encaminadas a favorecer a determinados grupos de personas, con el propósito de corregir discriminaciones o desigualdades que resultan de los sistemas sociales, políticos o económicos (Torres, 2008, 235).
- ❑ **Corresponsabilidad:** reparto equitativo de las responsabilidades domésticas entre las mujeres y hombres miembros de un hogar. Es una práctica que pretende flexibilizar los roles y uso de tiempo para lograr una distribución más justa de las actividades vinculadas a lo doméstico y cuidado de dependientes. (MIMP, 2018).
- ❑ **Diversidad:** Elemento clave en el desarrollo del clima organizacional de las organización, reduce los conflictos, mejora la resolución de problemas, alimentando la creatividad y la innovación dentro del equipo aumentando la satisfacción de los colaboradores/as de una organización.
- ❑ **Diversidad cultural:** Multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades. Estas expresiones se transmiten dentro y entre los grupos y las sociedades. La diversidad cultural se manifiesta no sólo en las diversas formas en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, sino también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de las expresiones culturales, cualesquiera que sean los medios y tecnologías utilizados. (Artículo 4.1 de la Convención de 2005 ONU)
- ❑ **Diversidad de género:** La incorporación de la mujer al mercado laboral es una realidad en la empresa del siglo XXI que ha supuesto un cambio cultural en la empresa y en la sociedad, surgiendo un nuevo modelo familiar que precisa la implicación de las empresas para asegurar la igualdad de oportunidades y la conciliación de la vida personal y laboral. (Adecco, 2016)
- ❑ **Diversidad generacional:** La convivencia entre diferentes generaciones es un aspecto positivo que proporciona a las empresas diversos valores propios de cada momento vital y una mayor visión del negocio. La experiencia de personas mayores con un recorrido profesional amplio, es básica para proporcionar a la estrategia corporativa la madurez necesaria para afrontar los retos con “maestría”. Por otro lado, la innovación, la vitalidad y energía de la gente joven permite la renovación de talento y la generación de nuevas ideas para la empresa. (Adecco, 2016)
- ❑ **Diversidad ideológica:** El respeto de las diferentes formas de pensar según creencias religiosas y políticas dentro de la empresa son el reflejo de nuestra sociedad, de nuestros clientes y demás grupos de interés y de la sociedad de la información y el conocimiento. Por este motivo, el respeto a todo tipo de creencias e ideologías nos ofrece una mirada más global de nuestro negocio. (Adecco, 2016)

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Género:** roles, comportamientos, actividades, y atributos que una sociedad determinada en una época determinada considera apropiados para hombres y mujeres. El género es parte de un contexto sociocultural más amplio, como lo son otros criterios importantes de análisis sociocultural, incluida la clase, raza, nivel de pobreza, grupo étnico, orientación sexual, edad, etc. (ONU Mujeres, 2018)
- Hostigamiento sexual laboral:** El Código Penal de Paraguay, de 1997, en su Art. 133 tipifica el hostigamiento sexual como sigue: “El que con fines sexuales hostigara a otra persona, abusando de la autoridad o influencia que le confieren sus funciones, será castigado con pena privativa de libertad de hasta dos años”. Según la OIT, el acoso sexual laboral es toda conducta no deseada de naturaleza sexual en el lugar de trabajo, que hace que la persona se sienta ofendida, humillada y/o intimidada, independientemente de la relación jerárquica que pueda existir entre víctima y agresor/a (OIT).
- Segregación horizontal:** desigual distribución de hombres y mujeres en ciertas áreas de estudio u ocupaciones que pueden acarrear brechas salariales o de desarrollo profesional. Se verifica en la predominancia de las mujeres hacia los sectores o áreas tradicionales feminizados y la dificultad de las mujeres para acceder a cargos generalmente estipulados como “masculinos”. (BID, 2019).
- Segregación vertical:** dificultades de las personas en acceder a posiciones de liderazgo. Esto se traduce en la concentración de determinados géneros en grados y niveles específicos de responsabilidad y de puestos de menor “estatus”. Así los niveles de toma de decisión quedan en manos de grupos homogéneos. (BID, 2006).
- Preguntas prohibidas:** son preguntas no se deben hacer en una entrevista de trabajo porque aluden a alguna razón de nacimiento, raza, género, orientación sexual, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
- Techo de cristal:** metáfora que ha sido utilizada para describir las barreras invisibles (“de cristal”) a través de las cuales las mujeres pueden ver las posiciones de élite; por ejemplo, en el gobierno o el sector privado, pero no las pueden alcanzar (se lo impide el “techo” invisible). Esas barreras impiden que grandes cantidades de mujeres y minorías étnicas consigan y se aseguren los empleos más poderosos, prestigiosos, y mejor pagados del mercado laboral. (ONU Mujeres, 2018).

SOBRE EL CASO DE NEGOCIO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO:

- ❑ Según el [Credit Suite Institute](#) en 2016 entrevistó a 27.000 directivos/as de 3.000 compañías encontró que cuando las empresas tienen al menos un 25% de los puestos directivos ocupados por mujeres hay un incremento de 4% sobre los retornos de los flujos de caja y de 8% de crecimiento en ventas.
- ❑ [McKinsey & Company](#) en 2018 analizó a 1.000 compañías en 12 países y encontró que las empresas que cuentan con 25% de mujeres a nivel directivo su probabilidad de incrementar su desempeño financiero es de un 21% y de crear valor de un 27%.
- ❑ Las compañías del [Índice de Morgan Stanley o MSCI](#) en 2016 que tenían por lo menos tres mujeres en sus juntas directivas, obtuvieron variaciones anuales promedio en aumento de 10% sobre el Retorno sobre el patrimonio o comúnmente conocido ROE, el indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad de la empresa y un 37% en ganancias por acción ó GPA, indicador que evalúa qué tan rentable es una compañía para sus accionistas.
- ❑ Gestionar la equidad de género de manera planificada desde la estrategia de la organización, permite tener resultados concretos, no solo en la generación de oportunidades equitativas de desarrollo profesional, sino también en el desempeño de las organizaciones. En América Latina, el Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, Apoyo Consultoría y Aequales, investigaron los indicadores financieros de más de 300 organizaciones que participaron en el Ranking PAR y encontraron que las organizaciones que trabajan activamente por la equidad de género (desde las categorías de análisis planteadas en este informe, p.3) generan un 25% de incremento en el retorno sobre activos. Además, cuando el 30% de los puestos directivos son ocupados por mujeres implica una mejoría en el retorno sobre activos (ROA) de un 13%.

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Aequales, 2020. Informe Ranking PAR. https://form.aequales.com/uploads/documents/Informe_Ranking-Par_2020.pdf
- ❑ Aequales & PwC. 2019. Moviendo la aguja. https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/PwC_Aequales_Moviendo-la-aguja.pdf
- ❑ BID, CEPAL & ONU Mujeres, 2016. Encuesta sobre uso de tiempo. <https://www.dgeec.gov.py/Publicaciones/Biblioteca/eut2016/EUT2016.pdf>
- ❑ Catalyst, 2020. Why diversity and inclusion matter. <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- ❑ Catalyst, 2020. Women in male dominated industries and occupations <https://www.catalyst.org/research/women-in-male-dominated-industries-and-occupations>
- ❑ CEPAL, 2020. Mujeres y energía. <https://oig.cepal.org/es/documentos/mujeres-energia>
- ❑ CEPAL, 2017. Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/planes_de_igualdad_de_genero_en_america_latina_y_el_caribe_mapas_de_ruta_para_el_desarrollo.pdf
- ❑ CEPAL, 2020. Tiempo de trabajo no remunerado según ingresos propios por sexo <https://oig.cepal.org/es/indicadores/tiempo-trabajo-no-remunerado-segun-ingresos-propios-sexo>
- ❑ CNN, 2019. How the 'meritocracy' feeds inequality <https://edition.cnn.com/videos/tv/2019/09/07/how-the-meritocracy-feeds-inequality.cnn>
- ❑ Credit Suisse, 2019. Gender diversity is good for business <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>
- ❑ Fondo Monetario Internacional, 2019. Informe anual de FMI 2019. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2019/eng/assets/pdf/imf-annual-report-2019-es.pdf>
- ❑ Harvard Business Review, 2019. One Way to Reduce Gender Bias in Performance Reviews <https://hbr.org/2019/04/one-way-to-reduce-gender-bias-in-performance-reviews>
- ❑ Harvard Business Review, 2019. When People See More Women at the Top, They're Less Concerned About Gender Inequality Elsewhere https://hbr.org/2019/03/research-when-people-see-more-women-at-the-top-theyre-less-concerned-about-gender-inequality-elsewhere?utm_source=soldsie&utm_medium=referral&utm_campaign=190308_research%3Awhenpeopleseemorewomenatthetop%2Cthey%E2%80%99relessconcernedaboutgenderinequalityelsewhere
- ❑ ITAIPU Gender, How to implement it at company management?
- ❑ Manpower Group, 2019. 7 pasos hacia una inclusión consciente. https://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/a289afdb-57ab-4693-83ed-7c40339632c5/MG_7Pasos_Inclusion_Consciente.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70OUFIPO192H31-a289afdb-57ab-4693-83ed-7c40339632c5-m9aT0v8
- ❑ McKinsey, 2018. Cerrar la brecha de género: Una oportunidad perdida para los nuevos CEOs <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/closing-the-gender-gap-a-missed-opportunity-for-new-ceos/es-cl>
- ❑ Morgan Stanley, 2016. The Gender Advantage: Integrating gender diversity into investment decisions <https://www.morganstanley.com/pub/content/dam/msdotcom/ideas/gender-diversity-toolkit/Gender-Diversity-Investing-Primer.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ PNUD, 2020. El impacto del COVID-19 en la igualdad de género <https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/blog/2020/el-impacto-del-covid-19-en-la-igualdad-de-genero-.html#:~:text=L a%20pandemia%20tendr%C3%A1%20un%20efecto, en%20comparaci%C3%B3n%20con%20los%20hombres. &text=Por%20un%20lado%2C%20tiene%20un, femenino%2C%20como%20restaurantes%20y%20hoteler%C3%ADa.>
- ❑ Somos Gay, 2019. Homofobia y Discriminación en Paraguay <http://somosgay.org/paraguay/homofobia-y-discriminacion-en-paraguay>
- ❑ The Atlantic, 2014. The confidence gap. <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2014/05/the-confidence-gap/359815/>
- ❑ USAID, 2018. Engendering utilities: Business case <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/USAID-Engendering-Utilities-Guide-Business-Case.pdf>
- ❑ NBER, 2020. The gender gap in Self-promotion <https://www.nber.org/papers/w26345>

¡MUCHAS GRACIAS POR DEJARNOS ACOMPAÑARTE EN ESTA ETAPA DE TU CAMINO POR LA EQUIDAD!

Puedes revisar los siguientes informes para conocer más sobre la gestión de la equidad en organizaciones de Latinoamérica:



[Ranking Par 2020 - Informe de resultados](#)



[Gestionar la crisis del COVID19 con enfoque de género](#)

Conoce más de nuestros recursos y servicios para seguir trabajando por la equidad, en:
www.aequales.com



