



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



ALEC JACOBSON - USAID

CUMPLIR CON LA IGUALDAD DE GÉNERO: UN MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA INDUSTRIAS DOMINADAS POR HOMBRES

PRESENTADO POR ENGENDERING INDUSTRIES

Este marco ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), contrato número AID-OAA-I-14-00059. El contenido del marco es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del gobierno de Estados Unidos.

AGRADECIMIENTOS

Esta versión del Marco de Mejores Prácticas fue escrita por Jasmine Boehm, Elicia Blumberg, Morgan Hillenbrand, Jessica Menon, Khumo Mokhehi, Hayley Samu y Emma Edwards (Tetra Tech). Este informe es una versión adaptada de la primera versión original del informe escrito por el Dr. Brooks Holtom (Universidad de Georgetown), Brenda Quiroz Maday (RTI International) y Clare Novak (Energy Markets Group) publicado en 2018, con el apoyo de Melissa Dunn y Sarah Frazer (RTI International). Los autores desean agradecer a Corinne Hart (USAID), Denise Mortimer (USAID), Portia Persley (USAID) y Amanda Valenta (USAID) sus comentarios y aportes a este informe, así como las contribuciones de Karen Stefiszyn, Suzanne Maia y Frances Houck, Laura Fischer-Colbrie a las revisiones realizadas en las versiones anteriores.

Citas sugeridas:

USAID (2023). Cumplir con la Igualdad de Género: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres. Presentado por Engendering Industries. Disponible aquí

<https://www.usaid.gov/engendering-industries/gender-equality-best-practices-framework>

Producido para
U.S. Agency For International Development
Bureau for Development, Democracy, and Innovation
Gender Equality and Women's Empowerment Hub
1300 Pennsylvania Avenue NW
Washington, D.C. 20523

Producido por
Tetra Tech
159 Bank Street, Suite 300
Burlington, VT, 05401

Para más información, contacte con
Adrienne Raphael
Chief of Party
Engendering Industries de USAID
Adrienne.Raphael@tetrattech.com

Enero 2023

CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	I
FIGURAS	III
ABREVIATURAS	IV
RESUMEN EJECUTIVO	VI
¿POR QUÉ SE CREÓ ESTE MARCO?	I
ACERCA DE ENGENDERING INDUSTRIES	I
METODOLOGÍA	3
1. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO	4
2. REALIZAR UNA REVISIÓN DE MATERIALES ESCRITOS	6
3. SELECCIONAR LAS MEJORES PRÁCTICAS	6
4. IMPLEMENTAR LAS MEJORES PRÁCTICAS	6
5. MONITOREAR, EVALUAR, APRENDER Y ADAPTARSE	7
EL CASO DE NEGOCIO POR LA IGUALDAD DE GÉNERO: POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IGUALDAD DE GÉNERO	8
CÓMO DESARROLLAR UN CASO DE NEGOCIO A FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO	9
ABORDAR LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO	12
ABORDAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR DE LA ENERGÍA	14
ABORDAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR DEL AGUA	15
LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO	16
COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y EL COMPORTAMIENTO (CCSYC)	17
POR QUÉ LA INTERSECCIONALIDAD, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN SON IMPORTANTES	18
DEFINICIONES: IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD, INCLUSIÓN	18
POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ALIANZA MASCULINA	26
CÓMO UTILIZAR ESTE MARCO PARA ABORDAR LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS	28
RIESGOS PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS	28
1. IMPACTOS NEGATIVOS DIRECTOS DE LA RESPUESTA AL DESASTRE SOBRE LAS MUJERES O LOS HOMBRES, INCLUYENDO DESPIDOS	28
2. REPRESENTACIÓN DESIGUAL DE LAS MUJERES EN LA PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA A LOS DESASTRES	30

3. IMPACTOS NEGATIVOS DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO COMO RESULTADO DE MEDIDAS BIEN INTENCIONADAS	30
4. FALTA DE PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	31
5. AUMENTO DE LA TASA DE VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO (VBG)	31
OPORTUNIDADES PARA FORTALECER LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS: EL LADO POSITIVO	32
1. LAS COMPAÑÍAS CON UN SÓLIDO CASO DE NEGOCIO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO HAN CONTINUADO E INTENSIFICADO SUS ESFUERZOS DE IGUALDAD DE GÉNERO	32
2. LOS NUEVOS REQUISITOS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y FAMILIAR CAMBIAN EL PARADIGMA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO	33
MEDIDAS QUE PUEDEN ADOPTAR LAS COMPAÑÍAS PARA MEJORAR SU RESILIENCIA PRIORIZANDO LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	34
¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS PARA SEGUIR PRIORIZANDO LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS Y EVITAR IMPACTOS DESPROPORCIONADOS SOBRE LAS MUJERES Y OTROS GRUPOS MINORITARIOS?	34
CÓMO UTILIZAR ESTE MARCO	38
MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS	33
MEJORES PRÁCTICAS: CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO	33
ATRACCIÓN DE TALENTO	33
RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN	46
INDUCCIÓN Y FORMACIÓN	56
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS	69
DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO	79
RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL	88
PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y LA PROMOCIÓN	95
DESVINCULACIÓN Y RETIRO	97
MEJORES PRÁCTICAS: FACILITADORES ORGANIZATIVOS	99
CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO	99
DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS	107
POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS	113
COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL	135
ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL GÉNERO	144
ANEXO II. PUNTUACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	150
PONDERACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO	151
ANEXO III. BIBLIOGRAFÍA	158
ANEXO IV. ORGANIZACIONES PROFESIONALES CON RECURSOS PARA SUS AFILIADOS	193

FIGURAS

FIGURA 1: Ciclo de vida del empleado	vi
FIGURA 2. MEJORES PRÁCTICAS: DE ATRACIÓN/CONTRATACIÓN	vii
FIGURA 3. Metodología para la elaboración del marco de buenas prácticas.....	3
FIGURA 4. Ciclo de vida del empleado	5
FIGURA 5: Modelo de diversidad y dimensiones	18
FIGURA 6: Muñeco de género.....	20

ABREVIATURAS

BRPL	BSES Rajdhani Power Limited
CSR	Responsabilidad Social Corporativa (por sus siglas en inglés)
D&I	Diversidad e Inclusión
EDCO	Electricity Distribution Company (Jordania)
EDESUR	Edesur Dominicana, S.A.
EDM	Empresa de Electricidad de Mozambique (Electricidade de Moçambique)
EFP	Educación y formación profesional
EGENCO	Electricity Generation Company Malawi
EKEDC	Eko Electricity Distribution Plc (Nigeria)
E&U	Energía y Utilidades
EVN	Power Distribution and Supply Company (Macedonia)
FEM	Foro Económico Mundial
GEELP	Programa de Liderazgo Ejecutivo de Equidad de Género (por sus siglas en inglés)
GRI	Global Reporting Initiative
GRIDCo	Ghana Grid Company Limited
IBEDC	Ibadan Electricity Distribution Company (Nigeria)
ICD	Indicador Clave de Desempeño
IDECO	Irbid District Electricity Company (Jordania)
IOE	Igualdad de Oportunidades de Empleo
KOSTT	Operador de transmisión y distribución de Kosovo (Kosovë Operator Sistemi, Transmisioni Dhe Tregu)
KPLC	Kenya Power and Lighting Company
KAP	Conocimientos, destrezas y habilidades (por sus siglas en inglés)
LEC	Liberia Electricity Corporation
LASURECO	Lanao Del Sur Electric Cooperative
LGBTQI+	Lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, queer, intersexuales u otros
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEA	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
MGI	The McKinsey Global Institute

OPTO	Otro tiempo libre remunerado (por sus siglas en inglés)
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
ONU	Naciones Unidas.
PEM	Principios de Empoderamiento de las Mujeres
PIB	Producto Interno Bruto
ROE	Rentabilidad sobre el capital (por sus siglas en inglés)
RRHH	Recursos Humanos
SIRRH	Sistemas de información de RRHH
STAR	Situación, Tarea, Acción, Resultado
STEM	Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (por sus siglas en inglés)
TPDDL	Tata Power Delhi Distribution Limited
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VBG	Violencia Basada en Género

RESUMEN EJECUTIVO

Las mujeres y las niñas representan la mitad del potencial de empleo a nivel mundial. Sin embargo, la desigualdad de género persiste a escala global e impide el progreso social. Para garantizar la competitividad de las organizaciones en el futuro es fundamental desarrollar este talento de forma eficaz. Aprovechar las ventajas en diversidad de pensamiento e innovación derivadas de la mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral a nivel mundial será fundamental para resolver la crisis climática. Además, cada vez hay más pruebas que demuestran una correlación entre la diversidad a nivel ejecutivo y el desempeño de una empresa. Un estudio de McKinsey & Company analizó más de 1.000 empresas de 12 países y concluyó que las empresas con diversidad de género tienen más probabilidades de superar el promedio de su industria nacional en términos de rentabilidad.¹

A pesar de las pruebas que demuestran el valor de la mujer en la fuerza laboral, las mujeres continúan enfrentándose a barreras estructurales para participar en la economía mundial, sobre todo en las industrias tradicionalmente dominadas por los hombres. A nivel mundial, la tasa de participación de las mujeres en la fuerza laboral es un 25% inferior a la de los hombres.² Como promedio, las mujeres trabajan menos horas por un salario o beneficio, ya sea porque optan por trabajar a tiempo parcial o porque el trabajo a tiempo parcial es su única opción disponible. En algunos países, las brechas de género en los salarios por hora para trabajos parecidos pueden alcanzar el 20%.³ Según el Foro Económico Mundial (FEM), con las tendencias actuales, la brecha global de género tardará 135,6 años en cerrarse.⁴



FIGURA I: Ciclo de vida del empleado

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) se ha comprometido a promover la igualdad de género y la capacitación de las mujeres y a reforzar todos los lugares de trabajo, sobre todo en las industrias dominadas por los hombres en las que se observan importantes brechas de igualdad, para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo social. A través de su programa Engendering Industries, USAID identificó el ciclo de vida del empleado como un punto de entrada clave para efectuar un cambio duradero y de impacto en las organizaciones contraparte dentro de las industrias dominadas por los hombres. Desde la atracción de talento hasta la desvinculación y el retiro, existen múltiples oportunidades para promover la igualdad de género en todos los lugares de trabajo.

¹ McKinsey & Company. (2018). Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>

² Organización Internacional del Trabajo (OIT). Base de datos ILOSTAT. Datos obtenidos en abril de 2022 de <https://ilostat.ilo.org/es/>

³ Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias del empleo femenino 2018 Disponible aquí https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619603/lang-es/index.htm

⁴ Foro Económico Mundial (FEM) (2021). Informe mundial sobre la brecha de género 2021. Disponible aquí <https://mujeres360.org/tecnologia/informe-mundial-del-wef-sobre-la-brecha-de-genero-2021/>

Este marco proporciona a las organizaciones asociadas, sobre todo a las que trabajan en sectores dominados por los hombres, estas mejores prácticas mundiales y recursos prácticos para identificar las brechas, definir los objetivos y establecer una hoja de ruta para un progreso sostenido en la integración de la igualdad de género en todas sus operaciones y estructuras empresariales. Como se muestra en la **Figura 1**, el marco se divide en 12 categorías, ocho de las cuales son fases del ciclo de vida del empleado, y cuatro de las cuales representan facilitadores organizativos para la equidad de género.

Dentro de cada fase, se identifican múltiples buenas prácticas basadas en una amplia revisión bibliográfica de recursos mundiales y complementadas con las lecciones aprendidas del programa Engendering Industries de USAID. Como se muestra en la figura 2, cada práctica recomendada incluye una descripción, así como los posibles desafíos de su implementación, ejemplos de implementación exitosa y herramientas, recursos y plantillas que proporcionan información adicional.

FIGURA 2. MEJORES PRÁCTICAS: DE RECLUTAMIENTO/CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO	RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES
RECLUTAMIENTO Atraer a candidatas más diversas mediante anuncios de empleo inclusivos	<p>Revisar las descripciones de los puestos de trabajo y los anuncios de empleo para que se basen en las competencias con el fin de reducir posibles sesgos (por ejemplo, exigir determinadas aptitudes en lugar de años de experiencia y limitar el número de requisitos obligatorios exigidos para presentar una candidatura).</p> <p>Crear anuncios de trabajo neutros en cuanto al género que no utilicen palabras o acciones más comúnmente asociadas a los hombres o a las mujeres, a la vez que animen a las mujeres y a los hombres con diversas identidades sociales a presentarse.</p>	<p>Validar las descripciones de puestos basadas en las competencias requiere mucho tiempo</p> <p>Los idiomas locales pueden representar un reto para redactar con claridad los anuncios de empleo, sobre todo cuando se utilizan palabras diferentes para sustantivos masculinos y femeninos, como "ingeniero".</p> <p>El lenguaje neutro y/o inclusivo en cuanto al género puede ser considerado como un detalle poco importante por el autor del anuncio de empleo.</p>	<p>Las organizaciones adoptan un lenguaje inclusivo y neutro en cuanto al género y basan las descripciones de los puestos de trabajo en competencias validadas.</p> <p>Aumento notable del número de candidatas que se presentan a puestos vacantes.</p>	<p>Guía: Tips for Writing Better Job Ads (NCWIT)</p> <p>Guía: Checklist for Reducing Unconscious Bias in Job Descriptions/Advertisements (NCWIT)</p> <p>Herramienta: Gender Decoder for Job Ads (Kat Matfield)</p> <p>Herramienta: Check my Job (Eploy)</p> <p>Caso de estudio: KOSTI First Female Transmitter</p> <p>Artículo: Women Do Not Apply To 'Male Sounding' Job Postings (Science Daily)</p>

Utilice herramientas como "Gender Decoder" o "Check my Job" para comprobar las descripciones de los puestos de trabajo en busca de sesgos inconscientes de género, la duración y las mejores prácticas de contratación.

Publicar anuncios de empleo en diversos medios, como las páginas de empleo de las compañías, los sitios web de empleo y contratación y LinkedIn, para llegar a una mayor diversidad de mujeres y hombres.

El público meta de este marco incluye a los responsables de la toma de decisiones en un lugar de trabajo, como los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) y de operaciones, los profesionales del desarrollo, los expertos en género y los asesores técnicos que trabajan en sectores dominados por los hombres, entre ellos los del agua y la energía. Este marco puede utilizarse como guía independiente para las organizaciones que deseen mejorar la igualdad de género mediante la identificación de brechas en sus prácticas actuales y la adopción de medidas concretas para la implementación de un cambio sostenible.

Debido a la diversidad de compañías, culturas y leyes laborales y sindicales nacionales y locales, el marco aborda temas relacionados tanto con la equidad como con la igualdad. Estos esfuerzos se denominan conjuntamente "igualdad de género" para garantizar la coherencia; sin embargo, en este marco se incluyen tanto las prácticas de equidad como de igualdad. Encontrará las definiciones de equidad e igualdad en el glosario del [Anexo I](#).

Además, la igualdad de género es sólo una lente a través de la cual se puede mejorar la diversidad y la inclusión. Aunque este marco enfatiza la igualdad de género, todas las mejores prácticas pueden aplicarse con una lente de diversidad e inclusión más amplia, y en ocasiones se recuerda a los usuarios que deben considerar la interseccionalidad de la igualdad de género junto con otras identidades sociales (por ejemplo, raza, estatus socioeconómico, capacidad, etc.).

¿POR QUÉ SE HA CREADO ESTE MARCO?

USAID solicitó el desarrollo de este marco como parte de su programa Engendering Industries en 2018 para proporcionar un recurso fácil de usar que describa las mejores prácticas basadas en evidencias que pueden aplicarse para aumentar la equidad de género en los servicios públicos. Desde entonces, el marco se ha revisado anualmente y se ha aplicado a los lugares de trabajo de otras industrias dominadas por los hombres, además de las empresas de servicios públicos de energía y agua.

Los lugares de trabajo pueden utilizar este marco para identificar las brechas de igualdad de género, definir objetivos y prioridades en cuanto a la igualdad de género, evaluar sus avances y establecer planes a más largo plazo para progresar de manera sostenida en la igualdad de género. Este marco también puede utilizarse para aplicar las mejores prácticas de forma que se comprenda y respete que ni las mujeres ni los hombres son un grupo homogéneo, y que otras identidades sociales como la raza, la etnia, la edad y la capacidad agregan diversidad a la fuerza laboral y deben ser consideradas.

Además, este marco se desarrolló para sensibilizar al liderazgo de los lugares de trabajo sobre la importancia de la igualdad de género, proporcionando una visión general de los argumentos empresariales a favor de la igualdad de género y exponiendo los pasos concretos que se pueden dar para lograrla. El liderazgo en el lugar de trabajo debe establecer la igualdad de género como un objetivo corporativo porque los gerentes y el personal deben comprometerse con el tiempo, la planificación estratégica y los recursos necesarios para cambiar la cultura organizativa para lograr la igualdad de género. La alta gerencia, los encargados de RRHH y otros gerentes de departamento pueden utilizar este marco para diseñar, implementar y evaluar las intervenciones de igualdad de género y cambiar la cultura empresarial para incluir valores y creencias compartidos que incluyan la igualdad de género.

ACERCA DE ENGENDERING INDUSTRIES

La **visión** del programa Engendering Industries es contribuir a una mayor igualdad de género en los sectores dominados por los hombres, fortaleciendo la industria y apoyando la capacitación de las mujeres en el lugar de trabajo. La **misión** principal del programa es aumentar la igualdad de género y los resultados empresariales en las organizaciones mediante la implementación de intervenciones de equidad de género y gestión del cambio organizativo durante todo el ciclo de vida de los empleados. Ampliar la participación de las mujeres en la fuerza laboral de las industrias dominadas por los hombres genera resultados económicos tangibles para las mujeres, como oportunidades de empleo formal y mayores ingresos. Una mayor igualdad de género en la fuerza laboral también mejora el desempeño empresarial, aumenta la retención y la satisfacción del personal, reduce la rotación, impulsa la productividad y mejora la resistencia de una organización ante las crisis y los choques económicos.

Lanzado en 2015 por USAID, el programa piloto Engendering Industries buscaba comprender mejor las intervenciones que aumentan eficazmente el papel de las mujeres en las empresas de electricidad. El programa arrancó con un estudio -el primero de este tipo- para examinar el papel de la mujer y las disparidades de género dentro de las compañías de distribución de energía eléctrica. Los datos mostraron una gran variación en las prácticas y los resultados del empleo y sugirieron que las mujeres estaban excluidas de la mayoría de los puestos de trabajo dentro de estas compañías. Los hallazgos ilustraban desigualdades en los resultados del empleo y disparidades en la forma en que las empresas de distribución de energía eléctrica dirigen sus negocios, dos factores que repercuten en la capacidad de las mujeres para participar plenamente en el sector energético.

Para abordar estos hallazgos, Engendering Industries comenzó a trabajar en la fase piloto en 2016 con siete empresas de servicios públicos de energía en cinco países. Todas las empresas de servicios públicos contraparte de Engendering Industries registraron un aumento en el número de empleadas, la mayoría registró un aumento en el número de mujeres que participaron en programas de formación para empleados y algunas registraron un aumento en el número de mujeres contratadas, entrevistadas y participantes en programas de pasantía. Tras el éxito de la fase piloto, Engendering Industries continuó su asociación con estas empresas de servicios públicos a la vez que amplió las asociaciones a nivel mundial. Hasta la fecha, el programa ha trabajado con 86 organizaciones de 41 países.

Engendering Industries utiliza un enfoque único para mejorar la igualdad de género en sectores dominados por los hombres. Mediante el uso de herramientas personalizadas y de las mejores prácticas, el coaching impulsado por la demanda, el Programa acelerado de igualdad de género de la fuerza laboral, los talleres de compromiso masculino y otros programas, Engendering Industries desarrolla la capacidad del personal para implementar intervenciones de igualdad de género en sus organizaciones.

Programa intensivo de igualdad de género en la fuerza laboral

El Programa Intensivo de Igualdad de Género en la Fuerza Laboral de Engendering Industries es un programa de dos años de duración a través del cual las contrapartes de los sectores público y privado utilizan el Marco de Mejores Prácticas junto con el coaching para la gestión del cambio y la participación en el Programa de Liderazgo Ejecutivo en Igualdad de Género de la Universidad de Georgetown para implementar intervenciones de igualdad de género en sus organizaciones. Actualmente, 39 organizaciones de 26 países están inscritas en el Programa Intensivo Engendering Industries, con resultados e impactos tangibles en el desempeño empresarial.

Programa acelerado de igualdad de género en la fuerza laboral

El [Programa Acelerado de Igualdad de Género en la Fuerza Laboral de Engendering Industries](#) es un programa de seis meses que desarrolla rápidamente las habilidades y herramientas necesarias para aumentar la igualdad de género en el lugar de trabajo. El Programa acelerado comprende evaluaciones de la igualdad de género en la organización, un curso virtual de siete semanas o presencial de una semana y cuatro meses de coaching para la gestión del cambio que prepara a los gerentes para convertirse en agentes de cambio positivo dentro de sus organizaciones. Los gerentes desarrollan las habilidades necesarias para identificar las brechas de igualdad de género dentro de su organización, desarrollar un caso de negocio que demuestre cómo la igualdad de género beneficiará a los resultados finales de la organización y tomar medidas específicas, tangibles y estratégicas para aumentar la igualdad de género en su organización. El programa está facilitado por un equipo de expertos en gestión del cambio e igualdad de género de Engendering Industries junto con profesores y el personal de contrapartes académicas y regionales.

Participación masculina

Engendering Industries imparte talleres de participación masculina de una semana de duración para líderes y empleados de industrias dominadas por los hombres. El programa sensibiliza sobre el importante rol que juegan los hombres en el cambio de la cultura empresarial, fomenta una masculinidad sana e inspira y motiva a los hombres para que se conviertan en líderes vocales de la igualdad de género. Los talleres también demuestran cómo el personal puede conseguir un amplio apoyo dentro de sus organizaciones mostrando los resultados positivos para los hombres cuando se aumenta la igualdad de género y se implica estratégicamente a los hombres en sus esfuerzos.

Iniciativa de empoderamiento personal y equidad para el cambio

La Iniciativa de Empoderamiento Personal y Equidad para el Cambio (SEE Change por sus siglas en inglés), implementada en colaboración con la Universidad Johns Hopkins, empodera a las mujeres de todo el mundo a través de formaciones de agencia personal basadas en evidencias. Las formaciones apoyan a las mujeres para que desarrollen su potencial de liderazgo, fomenten la autosuficiencia y logren sus objetivos personales y profesionales. SEE Change colabora con diversas organizaciones, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones y empresas sociales. SEE Change cuenta con programas para empresarias, empleadas y agentes de ventas con una trayectoria demostrada en el fomento del empoderamiento personal, la igualdad de género y el crecimiento empresarial en múltiples países y contextos de todo el mundo.

Women in African Power Network/Power Africa

Engendering Industries gestiona la [Power Africa's Women in African Power Network](#) (WiAP), que apoya la participación y el progreso de las mujeres en el sector energético africano. Las integrantes de WiAP tienen acceso a oportunidades de crecimiento profesional a través de seminarios virtuales, creación de redes, oportunidades de empleo y boletines informativos. El trabajo de las integrantes también se presenta en toda la red, elevando el perfil de las mujeres que trabajan en el sector energético en África.

Contrapartes de Engendering Industries

El programa Engendering Industries de USAID colabora con [organizaciones a nivel mundial](#) para impulsar la participación de la fuerza laboral femenina en sectores dominados por los hombres. El programa lo implementa Tetra Tech en colaboración con la Escuela de Negocios McDonough de la Universidad de Georgetown, la Universidad Johns Hopkins, Promundo (Equimundo), el Grupo Iris, la Universidad Fulbright de Vietnam, la Universidad de Los Andes de Colombia, la Escuela de Negocios de Lagos de Nigeria, la Asociación Regional de Reguladores de la Energía (ERRA) de Hungría, la Compañía Generadora de Electricidad de Kenia (KenGen) de Kenia y la Alianza Men Engage.

METODOLOGÍA

La metodología empleada para desarrollar este marco (representada en la figura 3 a continuación) incluyó la identificación y adaptación del ciclo de vida del empleado, una revisión bibliográfica, la selección de las mejores prácticas y herramientas, y la implementación de una selección de esas mejores prácticas con las contrapartes de Engendering Industries.



FIGURA 3. Metodología para la elaboración del marco de buenas prácticas

I. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

Las mejores prácticas seleccionadas en esta guía se basan en el ciclo de vida del empleado ilustrado en la **Figura 4** (página 4), que incluye dos niveles de puntos de partida: 1. el ciclo de vida del empleado; y 2. los facilitadores organizativos que lo rodean.

El ciclo de vida del empleado es el principal punto de partida para las intervenciones de igualdad de género. El ciclo de vida del empleado contiene las ocho fases que puede experimentar un empleado, empezando por la atracción de talento, pasando por la selección y la contratación, la inducción y la formación, la gestión de desempeño, la remuneración y los beneficios, el desarrollo del talento y el liderazgo, la retención y el compromiso del personal, la planificación de la sucesión y la promoción, y terminando con la desvinculación y el retiro, todo lo cual alimenta las prácticas de RR.HH. relacionadas.

El segundo nivel se centra en **los facilitadores organizativos**, que incluyen puntos de partida para la igualdad de género que sirven como prerrequisitos para apoyar las intervenciones dentro del ciclo de vida del empleado. Estos facilitadores organizativos identificados son fundamentales, ya que pueden ser factores de éxito u obstáculos significativos y, por lo tanto, requieren mucha atención. Estos facilitadores incluyen las políticas empresariales y la gestión de quejas, la cultura empresarial y los modelos de liderazgo, el desempeño y la rendición de cuentas empresarial, y la comunicación empresarial y la imagen de marca.



FIGURA 4. Ciclo de vida del empleado

Aunque el ciclo de vida del empleado se centra explícitamente en una organización específica y en su personal, también es importante reconocer el **contexto social y sectorial** en el que opera una organización. Este contexto influye en las normas, creencias y prácticas de las organizaciones que permean la cultura del lugar de trabajo y, por tanto, es fundamental que el liderazgo de las organizaciones lo comprendan al implementar las mejores prácticas. Este contexto está formado por el marco jurídico y político nacional, las normas y valores regionales de género, el entorno económico y el atractivo del mercado, la calidad del sistema educativo, los servicios y las infraestructuras que permiten la participación de la fuerza laboral, así como las organizaciones de monitoreo y regulación. Asimismo, los lugares de trabajo también pueden influir en el contexto social y sectorial. Por lo tanto, aunque este marco se centra en el ciclo de vida del empleado y en los facilitadores organizativos y no aborda explícitamente este contexto más amplio, se alienta a las organizaciones a que comprendan el contexto social y sectorial a la hora de implementar las mejores prácticas.

2. REVISIÓN DE LOS MATERIALES ESCRITOS

Se realizó una revisión bibliográfica para identificar y analizar las investigaciones más relevantes sobre la igualdad de género en el ciclo de vida del empleado y más allá. Se revisaron más de 300 publicaciones de libre acceso durante la formulación original y las tres actualizaciones posteriores de Este informe.

Se establecieron criterios para limitar el alcance de la revisión bibliográfica a las pruebas más directamente aplicables a la mejora de la igualdad de género durante el ciclo de vida del empleado y dentro de la cultura organizativa en sectores dominados por los hombres. Los recursos seleccionados para su inclusión en el marco cumplían los siguientes criterios

- Eran de código abierto.
- Incluían prácticas probadas y demostradas de fuentes acreditadas.
- Medían el impacto utilizando datos recogidos de fuentes objetivas.
- Se alineaban con las mejores prácticas y principios mundiales.

3. SELECCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Para recopilar las mejores prácticas presentadas en este marco e incluir las recomendaciones más aplicables para las industrias dominadas por los hombres, las prácticas:

- Están alineadas con las fases del ciclo de vida del empleado y los facilitadores organizativos.
- Consideran el contexto normativo y las leyes del país cuando analizan las variables regionales/del país, planifican la formación y proporcionan asistencia técnica.
- Fomentan contextos culturales diversos y equitativos en cuanto al género, con un énfasis especial en los diversos escenarios y experiencias de los países.
- En consonancia con las mejores prácticas mundiales a la hora de abordar los temas de igualdad de género en la fuerza laboral en general.

Hay muchos temas de igualdad de género, diversidad e inclusión e interseccionalidad a considerar a lo largo del ciclo de vida del empleado. Este marco busca abordar los temas de igualdad de género más críticos y relevantes para los sectores dominados por los hombres. Específicamente, se centra en los temas que limitan la participación, el empleo y el liderazgo de las mujeres dentro de las industrias dominadas por los hombres en los países en desarrollo.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Actualmente, el programa Engendering Industries cuenta con 67 organizaciones contrapartes en 38 países a nivel mundial y con participantes del Programa Acelerado a nivel mundial que reciben formación y asesoramiento personalizado en gestión del cambio para ayudarles a aplicar las mejores prácticas en condiciones y situaciones de trabajo reales. Estas contrapartes representan principalmente a los servicios públicos de electricidad y agua, mientras el programa amplía sus contrapartes a otras industrias dominadas por hombres. Durante cada fase de expansión a una nueva industria, el programa Engendering Industries evalúa la aplicación de este marco.

El profesorado de la Escuela de Negocios McDonough de la Universidad de Georgetown y el coach de Engendering Industries desarrollaron el plan de estudios del Programa de Liderazgo Ejecutivo para la Igualdad de Género (GEELP) basándose en las mejores prácticas seleccionadas durante la fase piloto del programa. Durante todas las actividades con las contrapartes, el personal de RRHH y de operaciones de las contrapartes aprende de primera mano cómo aplicar las mejores prácticas en sus compañías con el apoyo del curso GEELP, el profesorado y el coaching de gestión del cambio de Engendering Industries. Además, el programa Engendering Industries lanzó un Programa Acelerado de una semana de duración, acompañado de coaching virtual, en cinco regiones de todo el mundo con un público meta de diversas industrias dominadas por hombres. El plan de estudios del Curso Acelerado se organiza en torno a este marco y al ciclo de vida del empleado y presenta oportunidades adicionales de aplicación y prueba en diversas industrias.

5. MONITOREAR, EVALUAR, APRENDER Y ADAPTARSE

Un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) complementó la implementación piloto de este marco para facilitar el aprendizaje y la adaptación. Las actividades de M&E siguen captando información cualitativa y cuantitativa sobre la eficacia de los enfoques, estrategias y actividades diseñados e implementados por las contrapartes durante su participación en el programa Engendering Industries. Además, las actividades de M&E recopilan información para construir, probar y validar el marco analizando los datos de los resultados de las contrapartes y captando las lecciones aprendidas sobre los éxitos (y las barreras al éxito) que las contrapartes encuentran al implementar estas mejores prácticas. Las actividades de monitoreo y evaluación iterativas y adaptativas continúan con las fases posteriores del programa y con otras asociaciones.

Basándose en el análisis de los cambios de las contrapartes en los resultados de paridad e igualdad de género, las mejores prácticas se revisan y adaptan continuamente, y se desarrollan estudios de casos y herramientas para compartir experiencias prácticas y resultados. Con cada revisión de esta publicación, seguiremos actualizando tanto el Programa Intensivo como el Acelerado para que sigan siendo vigentes y aplicables a una gran variedad de industrias.

EL CASO DE NEGOCIO POR LA IGUALDAD DE GÉNERO: POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Mejorar la igualdad de género y las oportunidades de las mujeres en la economía no sólo establece una base para aumentar la prosperidad y el crecimiento económico en todo el mundo, sino que también genera una mayor igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La igualdad de género es un derecho humano básico y su avance es esencial en todos los ámbitos de una sociedad sana, desde la reducción de la pobreza hasta la promoción de la salud, la educación, la protección y el bienestar de niñas y niños.⁵ El Foro Económico Mundial (FEM) demostró que en los últimos años en realidad hemos retrocedido en la búsqueda de la igualdad de género.⁶ El FEM atribuyó este retroceso a una discrepancia significativa en la tasa mundial de participación en la población activa, una brecha que se ha ampliado debido a la pandemia del COVID-19.⁷

Según varios estudios, si no se abordan las brechas de género en la participación económica y el empleo, el crecimiento económico puede verse estancado. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) estima que la plena participación de las mujeres en la población activa agregaría puntos porcentuales de dos dígitos a la mayoría de las tasas nacionales de crecimiento.⁸ El McKinsey Global Institute (MGI) estimó las pérdidas económicas de no alcanzar la paridad en 2025:⁹

- En una situación hipotética "mejor en la región", en la que todos los países igualan la tasa de mejora del país que más rápido mejora en su región, podría agregarse hasta 12 trillones de dólares, o un 11%, al producto interior bruto (PIB) anual para 2025.
- En un escenario de "pleno potencial", en el que las mujeres juegan un rol idéntico al de los hombres en los mercados laborales, se podrían agregar hasta 28 trillones de dólares, o un 26%, al PIB anual mundial para 2025.

Cada vez hay más pruebas que establecen una correlación entre una mayor representación de las mujeres en los puestos de liderazgo corporativo y unos resultados empresariales más sólidos para las compañías. El Peterson Institute for International Economics examinó los argumentos empresariales a favor de la equidad de género realizando una encuesta mundial con 21.980 empresas de 91 países. Los resultados sugirieron que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo corporativo puede mejorar los resultados de una empresa.¹⁰ En un estudio de las compañías incluidas en la lista Fortune 500, Catalyst descubrió que las compañías con una mayor diversidad de género en la gerencia tenían un rendimiento del capital (ROE) un 35% mejor que las compañías con un bajo nivel de equidad de género.¹¹ Además, una investigación realizada por FP Analytics revela que las compañías del cuartil

⁵ Naciones Unidas. (s.f.) Igualdad de Género: Por qué es importante. Disponible aquí

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf

⁶ Mercer LLC / EDGE. (2017). When Women Thrive: Turning Disruption into Opportunity for Women. Presentación en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial. Disponible aquí <https://info.mercer.com/disruption-into-opportunity.html>

⁷ Foro Económico Mundial (FEM) (2021). Informe mundial sobre la brecha de género 2021. Disponible aquí <https://mujeres360.org/tecnologia/informe-mundial-del-wef-sobre-la-brecha-de-genero-2021/>

⁸ Naciones Unidas. (s.f.) Igualdad de Género: Por qué es importante. Disponible aquí:

https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/5_Spanish_Why_it_Matters.pdf

⁹ Woetzel y otros. (2015). How Advancing Women's Equality can Add \$12 Trillion to Global Growth. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#>

¹⁰ Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Disponible aquí <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>

¹¹ Catalyst. (2020). Why Diversity and Inclusion Matter (Quick Take). Disponible aquí

<https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>

superior con mayor porcentaje de mujeres en puestos de gerencia ejecutiva son, en promedio, un 47% más rentables que las del cuartil inferior.¹² El informe Women in the Workplace 2021 revela que, en comparación con los hombres del mismo nivel, las mujeres gerentes toman más medidas para apoyar a sus equipos, desde ayudar a los empleados a manejar sus cargas de trabajo hasta comprobar regularmente su bienestar general. Esto ayuda a que el personal se sienta más feliz, menos agotado y con menos probabilidades de abandonar su puesto de trabajo. Mientras que los hombres en la alta gerencia superan en número a las mujeres en una proporción de dos a uno, el personal tiene las mismas probabilidades de decir que los líderes femeninos y masculinos han apoyado el desarrollo de su carrera profesional. Esto significa que las mujeres asumen aproximadamente el doble de la carga de mentoría y patrocinio.¹³ Estos estudios forman parte de un conjunto cada vez mayor de evidencias que demuestran que [el equilibrio de género en la gerencia y el liderazgo es importante](#).

CÓMO DESARROLLAR UN CASO DE NEGOCIO A FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Desarrollar un caso de negocio a favor de la igualdad de género es fundamental para lograr la aceptación y la acción estratégica de todo el personal, especialmente de la alta gerencia. El caso de negocio puede servir de referente para que todas las partes interesadas conozcan cómo puede contribuir la mejora de la igualdad de género a obtener mejores resultados empresariales.¹⁴ Un caso de negocio puede ser específico de un sector determinado o de una organización. Las pruebas globales mencionadas anteriormente pueden respaldar el caso de negocio de una organización, pero también es importante que la organización identifique a sus propios profesionales empresariales estratégicos, examine los datos organizativos desagregados por sexo y determine cómo la igualdad de género puede ayudar a alcanzar los objetivos empresariales estratégicos de la organización.

El caso de negocio debería:

- **Identifica una necesidad o reto empresarial** y explica cómo la organización tiene previsto abordarlo. Lo ideal es que el caso de negocio aborde un punto crítico específico, como la pérdida de ingresos, y que encaje con los objetivos empresariales estratégicos de la organización.
- **Describa las causas fundamentales del reto empresarial** y exprese cómo la igualdad de género puede ayudar a resolverlo.
- **Identifique las acciones o cambios específicos requeridos.**
- **Expresé los resultados esperados**, incluyendo los resultados cuantitativos y cualitativos previstos.
- **Incluya objetivos SMART** que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos.



¿QUÉ ES UN CASO DE NEGOCIO A FAVOR DE LA IGUALDAD DE GÉNERO?

Un caso de negocio aporta la justificación para realizar un proyecto, programa o cartera.

Evalúa el beneficio, el coste y el riesgo de las alternativas y proporciona una justificación de la solución preferida.

¹² FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible aquí <https://womenasleversofchange.com>

¹³ McKinsey & Company. (2021). Women in the Workplace 2021. Disponible aquí https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf

¹⁴ PMI. (s.f.). Is this Really Worth the Effort: The Need for a Business Case. Extraído de <https://www.pmi.org/learning/library/need-business-case-6730>

- **Motive al liderazgo** y ayude a impulsar el cambio en la organización. El caso de negocio debe reflejar el análisis y la comprensión de los intereses de los responsables de la toma de decisiones.
- **Identifique los riesgos y las limitaciones**, incluyendo las limitaciones de personal, como por ejemplo una suspensión de la contratación u otras limitaciones de recursos.
- **Sea flexible y apóyese en datos** y exprese la necesidad de monitoreo, evaluación y reformulación a lo largo del tiempo.



HOJA DE RUTA PARA REDACTAR UN CASO DE NEGOCIO

¿CUÁL ES SU CASO?

Justificación, oportunidad o declaración del problema. Está contando una "historia" sobre cómo satisfacer una necesidad empresarial.

POSIBLES SOLUCIONES

Clarifique la necesidad. (¿Qué oportunidad está buscando? ¿Qué dolor está intentando aliviar?) Proporcione a los actores opciones para abordar la necesidad. Busque el consejo de quienes saben lo que conviene a los responsables de la toma de decisiones en su compañía.

ENUMERE LAS VENTAJAS

Expresar los resultados positivos cuantitativos y cualitativos que se esperan. Rellene la hoja de trabajo Evaluación de los beneficios empresariales, disponible en la guía de Engendering Industries, [Developing a Business Case for Gender Equality](#).

CREE APOYO

Forme un equipo interfuncional de toda la organización para asegurarse de que se escuchan múltiples perspectivas.

MINIMICE LA RESISTENCIA Y ANTICIPE LOS OBSTÁCULOS

Prevea el alcance y los riesgos potenciales. ¿Cuál es el objetivo principal y cuánto tiempo necesitaremos para lograrlo?

PLANIFIQUE EL RESUMEN

Planifique los siguientes pasos, incluyendo hitos, tareas pendientes, entregables y el medio adecuado para exponer su caso y "hacerlo brillar". Sea realista al desarrollar su estrategia y su plan de implementación.

ABORDAR LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN LA RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO

En las próximas décadas, se prevé que el cambio climático altere significativamente la vida cotidiana, incluyendo la manera y el lugar en que trabajamos. Debido a las estructuras socioculturales que impiden a las mujeres acceder a los recursos, a la toma de decisiones, a la información y a la agencia, el cambio climático no es neutro en cuanto al género y tiene el potencial de agravar las desigualdades existentes, ya que es probable que las mujeres y las niñas, así como los integrantes de otras comunidades desfavorecidas, experimenten los mayores impactos.¹⁵ Muchos sectores dominados por los hombres, como la energía, el agua, la construcción, la industria manufacturera y otros, se verán significativamente afectados por el cambio climático en los próximos años, a medida que los recursos escaseen y las cadenas de suministro se vean alteradas. Sin embargo, los estudios demuestran que las compañías con igualdad de género son más resistentes ante las crisis.

Mejorar la igualdad de género será fundamental para preparar a estos sectores a resistir los impactos negativos de la crisis climática. Garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades de formación en tecnología verde y la ausencia de prácticas de contratación discriminatorias permitirá a las organizaciones recurrir a una mayor reserva de talentos y facilitará su adaptación a la nueva economía verde. La preparación para los impactos del cambio climático también requerirá que las compañías inviertan más en empleos verdes para mujeres y hombres,¹⁶ presentando una oportunidad para crear una fuerza laboral más equitativa e inclusiva con diversos conjuntos de habilidades. La integración de la igualdad de género y el liderazgo de las mujeres en los esfuerzos de mitigación y adaptación al cambio climático en el lugar de trabajo también es esencial para lograr resultados más eficaces, equitativos y sostenibles. Las organizaciones con más mujeres ejecutivas y miembros del consejo de administración tienen mejores resultados en las medidas de impacto medioambiental, y los amplios objetivos de responsabilidad social corporativa¹⁷ el liderazgo de las mujeres se asocian con una mayor transparencia en torno al impacto climático.¹⁸ Tras el Acuerdo de París, un estudio encuentra que las empresas con mayor diversidad de género redujeron sus emisiones de CO₂ alrededor de un 5% más que las empresas con más gerentes masculinos.¹⁹

Para resolver la crisis climática se necesitarán los talentos y las contribuciones de todas las personas. Las mujeres y las niñas tienen conocimientos, habilidades y redes únicas que las convierten en actores fundamentales a la hora de diseñar e implementar soluciones climáticas. Aumentar la representación y el liderazgo de las mujeres en los sectores relacionados con la mitigación y la adaptación al cambio climático puede crear organizaciones resistentes y generar soluciones exitosas y a largo plazo para el cambio climático.

¹⁵ USAID. (2022). USAID Climate Strategy 2022-2030. Disponible aquí <https://www.usaid.gov/climate/strategy>

¹⁶ GREEN JOBS. Jobs that Help Drive the Change for Systems to Become More Inclusive, Lower-carbon, and Climate-resilient, including but not Limited to Those Requiring Less Land and Water. Disponible aquí <https://greencitizen.com/blog/climate-change-jobs/>

¹⁷ Gloor, J. y otros. (2022). We Can't Fight Climate Change without Fighting for Gender Equality. Disponible aquí <https://hbr.org/2022/07/we-cant-fight-climate-change-without-fighting-for-gender-equity>.

¹⁸ Naciones Unidas. (2022). El logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas en el contexto de las políticas y programas relativos al cambio climático, el medio ambiente y la reducción del riesgo de desastres. Disponible aquí: <https://digitallibrary.un.org/record/3956348?ln=es>

¹⁹ Banco Central Europeo. (2022.) Does Gender Diversity in the Workplace Mitigate Climate Change? Disponible aquí <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2650~3b693e6009.en.pdf>.

Recursos que resaltan los argumentos empresariales a favor de la igualdad de género en la respuesta al cambio climático

- **Informe/Estudio:** [Gender Analysis for the USAID Climate Strategy 2022-2030](#) (USAID)
- **Informe:** [El logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas en el contexto de las políticas y programas relativos al cambio climático, el medio ambiente y la reducción del riesgo de desastres: Informe del Secretario General](#) (ONU)
- **Artículo:** [Tackling Gender Inequality Is 'Crucial' For Climate Adaptation](#) (CarbonBrief)
- **Artículo:** [Explainer: Why Women Need to Be at The Heart of Climate Action](#) (ONU Mujeres)
- **Artículo:** [Mujeres, Género y Cambio Climático](#) (ONU Mujeres)
- **Artículo:** [We Can't Fight Climate Change Without Fighting for Gender Equity](#) (Harvard Business Review)

ABORDAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR DE LA ENERGÍA

A pesar de que las mujeres representan el 48% de la fuerza laboral mundial,²⁰ su participación en el sector energético tradicional es sólo del 25%,²¹ y del 32% en el sector de las energías renovables.²² Las mujeres se enfrentan a barreras estructurales a su participación en el sector energético, como la subrepresentación y la exclusión del empleo, sobre todo en los puestos técnicos, mejor remunerados y en las funciones de liderazgo. La falta de datos desagregados por sexo y de investigación sobre los roles de las mujeres en el empleo del sector agrava las desigualdades al limitar la comprensión de dónde trabajan actualmente las mujeres en el sector, dónde existen brechas y qué intervenciones son más eficaces para abordar estas brechas.

A partir de 2014, el índice Ernst and Young Women in Power and Utilities (P&U) analizó los consejos de administración y los equipos directivos de las 200 principales empresas de servicios públicos, por ingresos, del mundo. El informe de 2016 indica que las 20 empresas de servicios públicos con mayor diversidad de género superaron significativamente a las 20 con menor diversidad de género en términos de rentabilidad sobre el capital (ROE), con una diferencia del 1,07% en ROE entre los dos grupos.²³ Dado que las empresas de servicios públicos tienen muchos activos, esta diferencia en el ROE es significativa, ya que podría resultar en millones de dólares de beneficios perdidos. El hecho de que se haya llegado a conclusiones similares en dos años diferentes con dos conjuntos de datos distintos (el índice de Ernst and Young de 2015²⁴ mostró una diferencia del 1,5% entre los dos grupos) demuestra aún más el vínculo entre la diversidad de género en el liderazgo y un mejor desempeño empresarial.

Asimismo, Ernst and Young halló que el número de mujeres en los consejos de administración y en los equipos directivos de P&U está aumentando, pero los avances son lentos. La tendencia en el índice de Ernst and Young de 2016 mostró una reducción tanto de las directoras no ejecutivas como del total de integrantes de los consejos de administración. Al ritmo actual de un aumento del 1% cada tres años, se necesitarían hasta 42 años para alcanzar una tasa del 30% de mujeres en los consejos de administración, y 72 años para llegar al 40%.

Recursos que resaltan el caso de negocio a favor de la igualdad de género en el sector energético

- **Informe/Estudio:** [Getting to Gender Equality in Energy Infrastructure: Lessons from Electricity Generation, Transmission, and Distribution Projects](#) (Banco Mundial)
- **Artículo:** [Advancing Gender in the Environment: Making the Case for Women in the Energy Sector](#) (USAID)
- **Artículo:** [Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses](#) (Banco Mundial)

²⁰ Johnstone, N. & Silva, M. (2020). Gender Diversity in Energy: What We Know and What We Don't Know. Disponible aquí <https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-what-we-know-and-what-we-dont-know>

²¹ Foro Económico Mundial (2017). Informe mundial sobre la brecha de género 2017. Disponible aquí <https://es.weforum.org/agenda/2017/11/cual-es-la-brecha-de-genero-en-2017-y-por-que-se-esta-ampliando/>

²² IRENA. (2019). Renewable Energy: A Gender Perspective. Disponible aquí <https://www.irena.org/publications/2019/Jan/Renewable-Energy-A-Gender-Perspective>

²³ Ernst and Young. (2016). Women in Power and Utilities Index 2016. Disponible aquí <https://www.energia.org/publications/women-in-power-and-utilities-index-2016/>

²⁴ Ibid.

ABORDAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR DEL AGUA

Las mujeres juegan un papel imprescindible en la gestión y salvaguarda del agua a nivel doméstico y comunitario; sin embargo, las pruebas empíricas demuestran que están significativamente subrepresentadas en el sector del agua. Los datos recopilados de 64 proveedores de servicios de agua y saneamiento en 28 economías del mundo revelaron que sólo el 18% de la fuerza laboral de los servicios son mujeres, lo que significa que menos de uno de cada cinco trabajadores del agua son mujeres.²⁵

Las mujeres se enfrentan a barreras para incorporarse, permanecer y crecer en un sector dominado por los hombres. Estas barreras son, entre otras, las normas de género perjudiciales, la falta de modelos de rol, el acoso y la falta de un entorno favorable a las mujeres.²⁶ Cuando hay mujeres en las empresas de suministro de agua, su progresión en la organización es lenta, con pocas mujeres en puestos técnicos o de liderazgo.²⁷ Por ejemplo, un estudio del Banco Mundial muestra que sólo el 23% de los ingenieros y gerentes de las empresas de suministro de agua son mujeres.²⁸ Además, las empresas de suministro de agua no suelen atraer a las mujeres debido a normas y prácticas sociales arraigadas.

Recursos que resaltan el caso de negocio a favor de la igualdad de género en el sector de agua

- **Guía:** [Toolkit for Mainstreaming Gender in Water Operations](#) (Banco Mundial)
- **Caso de estudio:** [Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization](#) (Banco Mundial)
- **Informe/Estudio:** [Women in Water Utilities – Breaking Barriers](#) (Banco Mundial)
- **Informe/Estudio:** [The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce](#) (The International Water Association, IWA)
- **Informe/Estudio:** [Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water](#) (Water Services Association of Australia, WSAA)
- **Informe/Estudio:** [Thirsty for Change: The Untapped Potential of Women in Urban Water Management](#) (Deloitte)
- **Seminario web:** [Diversity in the Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion](#) (Asociación

Sin embargo, las evidencias demuestran que la igualdad de género y la capacitación de las mujeres son imprescindibles para el sector del agua. Un estudio del Banco Mundial mostró que los proyectos relacionados con el agua son entre seis y siete veces más eficaces cuando participan mujeres que cuando no lo hacen.²⁹ Atraer a más candidatas puede aportar numerosos beneficios a una compañía, como una mayor productividad financiera, una mayor innovación y una mayor satisfacción de los clientes.³⁰ Además, una fuerza laboral con diversidad de género mejorará el desempeño, sobre todo si la compañía refleja una base de clientes diversa y universal como la que atiende en el sector del agua.³¹ Según la

²⁵ Banco Mundial. (2019a). Las Mujeres en Las Empresas de Servicios de Agua: Derriban Barreras. Disponible aquí <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>

²⁶ Banco Mundial. (2019b). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible aquí <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/08/27/breaking-barriers>

²⁷ Moulik, S.M. (2018). Inclusion in Water. Breaking down Barriers. Disponible aquí <https://blogs.worldbank.org/water/inclusion-water-breaking-down-barriers>

²⁸ International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible aquí https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf

²⁹ Ibid.

³⁰ Banco Mundial. (2019a). Las Mujeres en Las Empresas de Servicios de Agua: Derriban Barreras. Disponible aquí <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>

³¹ International Water Association (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Available at https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf

Asociación Internacional del Agua (IWA), "existen razones sólidas para centrar la atención en estimular, contratar, formar y retener a más mujeres profesionales del sector de agua". Desde las funciones de nivel básico hasta los puestos de liderazgo en las principales empresas de suministro de agua, la inclusión de las mujeres en la fuerza laboral mejorará el negocio tanto para los inversionistas como para los reguladores y los clientes."³²

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Los estudios demuestran que combinar las intervenciones de igualdad de género con un enfoque sólido de gestión del cambio produce mejores resultados organizativos. Mejorar la igualdad de género requiere cambios de comportamiento y cambios en mentalidades profundamente arraigadas que suelen estar arraigadas en la cultura, la religión o el entorno. Según la Association of Change Management Professionals, la gestión del cambio se define como "la aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades, metodologías, procesos, herramientas y técnicas para la transición de un individuo o un grupo de un estado actual a un estado futuro con el fin de lograr los beneficios esperados y los objetivos de la organización."

La resistencia al cambio es común, sobre todo entre quienes actualmente se benefician de la estructura de poder prevaiente. El cambio requiere que los individuos desaprendan antiguas formas de pensar que suelen estar profundamente arraigadas en la cultura, y quienes dirigen los esfuerzos de gestión del cambio deben esperar cierta resistencia. Quienes lideran el proceso de gestión del cambio deben ser resilientes, tener confianza en sí mismos y comprometerse con los procesos a pesar de esta resistencia. Contar con un proceso estructurado de gestión del cambio puede ayudar a superar la resistencia y garantizar que los cambios se adopten plenamente y se mantengan. Es importante recordar también que cambiar las normas, los patrones y los comportamientos sociales puede llevar tiempo, a veces más del deseado, pero realizar pequeños cambios incrementales puede generar un mayor impacto a largo plazo.

Consejos clave en el proceso de gestión del cambio:

- Tenga una visión
- Establezca objetivos y metas
- Desarrolle un caso de negocio sólido para el cambio
- Identifique aliados y actores
- Piense en grande, pero empiece en pequeño: lo importante es seguir avanzando

Recursos clave relacionados con la gestión del cambio:

- [Gender Strategy Toolkit](#) (WGEA)
- [International Training Center, Handbook on Gender, and Organizational Change](#) (OIT)
- [Change Management Toolkit](#) (University of California Berkeley)

³² Ibid.

COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL Y EL COMPORTAMIENTO (CCSyC)

Las estrategias de CCSyC deben integrarse en el proceso de gestión del cambio, ya que la comunicación tiene una función vital en la creación de “[puntos de inflexión](#)” para el cambio. A través de la CCSyC, los agentes del cambio organizativo utilizan técnicas de comunicación participativas e interactivas para desarrollar contenidos, materiales, mensajes y actividades que cambien los conocimientos, las actitudes y los comportamientos de las personas, los grupos y los equipos para avanzar en la igualdad de género dentro de la organización. La CCSyC puede utilizarse para:

- Cambiar las mentalidades y los sentimientos a nivel individual o institucional.
- Crear coaliciones de actores de la industria en apoyo de la igualdad de género de la fuerza laboral.
- Movilizar a los actores, activistas y defensores de la sociedad civil para generar una demanda de igualdad de género en la fuerza laboral, y
- Impulsar el diálogo a nivel nacional para explorar las normas culturales, religiosas, tradicionales o patriarcales que contribuyen a la desigualdad de género de la fuerza laboral.

La comunicación para el cambio social y de comportamiento es más eficaz cuando:

- El público meta participa en el desarrollo del contenido, los mensajes y los materiales (por ejemplo, mediante grupos de discusión, encuestas y pruebas preliminares).
- El contenido de la comunicación se difunde con frecuencia y persistencia.
- Los mensajes son coherentes, coordinados y reforzados en todos los materiales.
- El contenido se difunde a través de canales múltiples, superpuestos y reforzados; y
- Los mensajes son transmitidos por personas conocidas por ser influyentes clave de un público meta.

Recursos clave relacionados con la CCSyC

- **Video:** [What is Social and Behavior Change Communication?](#)
- **Guía:** [USAID C-Change Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication](#)
- **Artículo:** [Getting Practical: Integrating Social Norms into Social and Behavior Change Programs](#)

POR QUÉ LA INTERSECCIONALIDAD, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN SON IMPORTANTES

Aunque todas las intervenciones de igualdad de género, diversidad e inclusión buscan abordar la exclusión social, los estereotipos y la discriminación, el enfoque de estos conceptos varía un poco. Aunque cualquiera puede ser objeto de un comportamiento irrespetuoso, esto nunca debe confundirse con las desigualdades sistémicas.

El género es sólo una de las muchas identidades sociales que deben tenerse en cuenta en el camino de una organización hacia la igualdad. Este marco anima a los usuarios a aplicar un enfoque interseccional reflexivo que reconozca la diversidad de la fuerza laboral para promover la igualdad y la inclusión. El ciclo de vida del empleado también puede utilizarse para aumentar la diversidad y la inclusión dentro de una organización de la misma forma que se utiliza para aumentar la igualdad de género en este marco.

La igualdad de género y la diversidad van de la mano, y es casi imposible que una organización alcance sus objetivos de igualdad de género y diversidad sin utilizar un enfoque interseccional. En los lugares de trabajo tradicionalmente dominados por los hombres, entre ellos los servicios públicos, las disparidades suelen derivarse de sesgos y preferencias históricas y culturales que se otorgan a un grupo o individuo por su sexo, raza, etnia, religión, orientación sexual, formación académica, experiencia laboral u otras identidades sociales.

DEFINICIONES: IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD, INCLUSIÓN

- La igualdad de género es la capacidad igualitaria de todas las personas para alcanzar y beneficiarse de los derechos humanos, las libertades, los bienes socialmente valorados, las oportunidades y los recursos independientemente del sexo, la expresión de género y la identidad de género. La igualdad de género va más allá de la paridad en números y leyes vigentes. Lograr la igualdad de género significa que todas las personas -mujeres y niñas, hombres y niños, y personas con diversidad de género- puedan contribuir de forma significativa y pertenecer a sus sociedades. La equidad de género es el proceso de garantizar que las mujeres y los hombres, los niños y las niñas y las personas con diversidad de género reciban un trato coherente, sistemático, justo y equitativo y una distribución de los beneficios y los recursos. Para que sea justo, deben tomarse medidas para compensar las desventajas históricas y sistémicas (es decir, económicas, sociales y políticas). Los enfoques equitativos son distintos de aquellos en los que los recursos se distribuyen equitativamente a todas las personas o grupos independientemente de sus circunstancias o necesidades específicas. La equidad de género es el proceso que debe seguirse para lograr el resultado de la igualdad de género.
- **La diversidad** es cualquier dimensión que pueda utilizarse para diferenciar a los grupos y a las personas entre sí, y las intervenciones de diversidad capacitan a las personas respetando y apreciando lo que las hace diferentes en términos de edad, género, etnia, religión, discapacidad, orientación sexual, educación y origen nacional. La diversidad supone ir más allá de la tolerancia hacia la valoración de una persona o un grupo por sus diferencias.³³
- **La inclusión** es el esfuerzo y la práctica de una organización por acoger, aceptar socialmente, valorar y tratar equitativamente a grupos o personas de orígenes diversos. Estas diferencias

³³ Global Diversity Practice. (s.f.). What is Diversity and Inclusion? Disponible aquí <https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/>

pueden ser obvias, como el origen nacional, la edad, la raza y la etnia, la religión/creencia, el sexo, el estado civil y el estatus socioeconómico, o pueden ser más inherentes, como el nivel educativo, la formación, la experiencia en el sector, la permanencia en la organización e incluso la personalidad, como los introvertidos y los extrovertidos. La inclusión suele significar un cambio en la mentalidad y la cultura de una organización que tiene efectos visibles, como la participación en reuniones, la forma en que se organizan físicamente las oficinas o el acceso a instalaciones o información específicas.³⁴

- **La interseccionalidad** Todas las personas tienen múltiples identidades sociales que determinan sus experiencias vividas, incluyendo, entre otras, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, la expresión de género, la clase, la raza, la edad, la discapacidad, la nacionalidad, etc. Estas identidades definen el lugar que se ocupa en la sociedad, los privilegios y la protección frente a las violaciones de los derechos humanos y el impacto de las complejas formas de discriminación. La interseccionalidad reconoce que existen opresiones singulares a la vez que afirma que las identidades que se intersectan interactúan con sistemas superpuestos de opresión y/o discriminación. La interseccionalidad sirve como lente analítica que considera y aborda cómo las identidades superpuestas de una persona contribuyen a experiencias únicas de opresión, privilegio y acceso (incluyendo el acceso a los programas de desarrollo).
- **Las microinequidades** describen pequeños eventos de comportamiento injusto o las muchas formas en que se pasa por alto o se ignora a las personas basándose en características inalterables. Las microinequidades se dirigen principalmente a las personas con menos poder, como las mujeres, las personas de color, las personas con tareas de cuidado infantil, las personas con necesidades especiales, las personas de un determinado grupo de edad o con menos poder económico.³⁵
- **Los estereotipos** son imágenes mentales estandarizadas y comunes a los integrantes de un grupo, que representan una opinión excesivamente simplificada, una actitud prejuiciosa o un juicio acrítico.³⁶ (Fuente: [RAE](#)).
- **El sesgo inconsciente** describe las tendencias positivas o negativas de favorecer o no a personas o grupos de personas. Los sesgos más comunes son:
 - **Sesgo de afinidad** es una tendencia a favorecer a las personas que son como nosotros.
 - **El efecto halo** es una tendencia a pensar que una persona es hábil por simpatía.
 - **El sesgo de percepción** es una creencia sobre una persona o un grupo de personas basada en estereotipos y suposiciones.

El techo de cristal, el acantilado de cristal y el piso pegajoso describen algunas de las dinámicas obstaculizadoras creadas por las dimensiones de la diversidad. Los estudios sugieren que los pisos pegajosos, muchas veces creados por normas sociales perjudiciales y por la discriminación, representan el 40% de la brecha salarial entre hombres y mujeres, mientras que el techo de cristal, cuando se asocia

³⁴ Ibid.

³⁵ Lea más sobre el sutil poder de las microinequidades en: SAGE Reference. (2017). SAGE Encyclopedia of Psychology and Gender – Gender Microinequities. Disponible aquí <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents?DocumentID=4275>.

³⁶ RAE (s.f.). Estereotipo [Disponible aquí](https://dle.rae.es/estereotipo) <https://dle.rae.es/estereotipo>

con la "penalización por maternidad", representa el 60% de la brecha salarial entre hombres y mujeres.³⁷ El informe "Women in the Workplace" de McKinsey & Company y LeanIn demuestra que romper el techo de cristal y alcanzar los niveles C-suite en una compañía es difícil para las mujeres, pero aún más difícil para las mujeres de color. En 2019, las mujeres representaban el 18% de los ejecutivos de la C-suite, pero las mujeres de color sólo el 4%. Ambos grupos tienen una representación considerablemente más baja en comparación con los hombres blancos, con un 68% de representación, y los hombres de color, con un 10%.³⁸ Esto ilustra cómo la discriminación y las desigualdades relacionadas con una dimensión de la diversidad se agravan aún más cuando se agregan dimensiones adicionales.

El "peldaño roto" es un punto débil sistémico en una estructura empresarial. Las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de ser ascendidas al primer escalón hasta llegar a gerente. Como resultado, los hombres superan significativamente a las mujeres en el nivel de gerente, lo que significa que hay muchas menos mujeres a las que promover a niveles superiores. El peldaño roto ayuda a explicar por qué la representación de las mujeres, sobre todo de las mujeres de color, en los niveles de altos gerentes, directores y vicepresidentes ha mejorado más lentamente que el canal en general.³⁹ En 2021, ascendieron a gerente 85 mujeres de color por cada 100 hombres ascendidos a gerente. Esta tasa es aproximadamente la misma que la de las mujeres en general, para las que 86 mujeres por cada 100 hombres fueron ascendidas a gerente en 2021.

Las mujeres y las mujeres con identidades sociales diversas que se intersectan, como la raza, suelen enfrentarse a ser un "único" o una "doble único" en un entorno laboral, lo que significa que pueden ser la única mujer en la sala además de ser la única persona de una identidad social concreta en la sala. Estas identidades sociales intersectadas y las experiencias de aislamiento pueden agravar las experiencias de agotamiento, sesgo, discriminación y presión para obtener resultados.⁴⁰

Imagínese a una joven madre soltera con tres hijos y una formación académica no técnica en una industria

Definición de las dinámicas impeditivas:

El techo de cristal es una metáfora que hace referencia a una barrera artificial que impide a las mujeres y a las minorías promover a puestos gerenciales y ejecutivos dentro de una organización. (Lea más sobre los efectos limitadores del techo de cristal [aquí](#))

El piso pegajoso es una metáfora que se utiliza a veces para expresar las dificultades que experimentan los grupos desfavorecidos para promover desde la base de la jerarquía organizativa. Centra la atención en la primera etapa de la progresión en la que se puede experimentar la discriminación. ([Glosario para la igualdad](#))

El acantilado de cristal se refiere a un fenómeno por el que las mujeres o los miembros de grupos minoritarios suelen ser ascendidos a puestos de poder en tiempos de crisis, cuando el fracaso es más probable. ([Economipedia](#))

El peldaño roto se refiere al fenómeno de que las mujeres que ocupan puestos de nivel inicial tienen menos probabilidades de promover al primer nivel de los puestos gerenciales. Esto, a su vez, limita el número de mujeres disponibles para promover a niveles superiores de dirección y reduce drásticamente la reserva de talento diverso disponible. ([LLYC](#))

Lea más sobre los sutiles mecanismos de exclusión en [Handbook on Gender and Organizational Change](#).

³⁷ Ciminelli, Gabriele; Schweltnus, Cyrille; Stadler, Balazs. (2021). Sticky Floors or Glass Ceilings? The Role of Human Capital, Working Time Flexibility and Discrimination in the Gender Wage Gap. OCDE. Disponible aquí <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/02ef3235-en.pdf?expires=1651697328&id=id&accname=guest&checksum=6706F39CFEBCD5DEED6687DC5645DB10>

³⁸ McKinsey & Company and LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Disponible aquí https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf

³⁹ McKinsey & Company. (2021). Women in the Workplace 2021. Disponible aquí https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf

⁴⁰ Ibid.

dominada por los hombres. Ella puede ser capaz de progresar y tener éxito a pesar de estas dimensiones, pero su punta de partida será más difícil que la punta de partida de otras personas con características similares a las que tienen los que ya están en el poder. El contexto regional, la cultura la tradición, la religión, así como la evolución histórica de la identidad de los que están en el poder, influyen mucho en qué dimensiones se consideran favorables y cuáles crean desventajas sistémicas. Mientras que el color de la piel puede tener desventajas en una región, el origen étnico, la afiliación política o los factores socioeconómicos pueden crear desventajas en otra.

Investigaciones realizadas en EE.UU. y otros países de la OCDE demostraron que las compañías con un 20% o más de mujeres en puestos directivos solían superar significativamente a las compañías con menos de un 20% de mujeres.⁴¹ Como complemento, una nueva investigación realizada por la Foreign Policy, que incluye datos de 15 países, entre ellos Nigeria, Sudáfrica, India y Brasil, junto con países de la OCDE, halló que la diversidad es importante para los resultados en las industrias dominadas por los hombres en todo el mundo.⁴²

El modelo de dimensiones de la diversidad que se presenta a continuación, adaptado de [Loden and Rosener \(1990\)](#),⁴³ organiza los diferentes marcadores de identidad en cuatro niveles principales (interno, externo, organizativo y cultural). Reconoce que cada persona integra todas estas dimensiones, lo que puede generar exclusión o inclusión según las características dominantes en una organización. Dada la evolución de la sociedad y la cultura desde la creación de este modelo, incluyendo las nuevas tecnologías, el aumento de la conectividad global y la mayor movilidad, el modelo que se refleja aquí se ha actualizado significativamente, incluyendo la adición del cuarto nivel.

Los sistemas de valores y los enfoques de RRHH de las compañías se ven influidos por estos cambios, que también han evolucionado generacionalmente. Por ejemplo, Deloitte centra su investigación en la transformación de la diversidad y la inclusión a través de la influencia de los millennials, que son la generación más numerosa del mundo, con más de 75 millones de personas. Los millennials constituirán el 75% de la fuerza laboral en 2025.⁴⁴ Este grupo suele definir la diversidad más allá de las características demográficas, como la diversidad cognitiva y la variedad de experiencias y perspectivas que cada persona aporta, comparado con la Generación X y los Boomers, que suelen definir la diversidad según medidas más tradicionales (por ejemplo, género, raza, etnia). Comparados con generaciones anteriores, los millennials destacan la inclusión como algo fundamental en la forma de hacer negocios de las compañías y son un factor cada vez más importante para las empresas, ya que los millennials suelen cambiar de trabajo con más frecuencia que las generaciones anteriores.

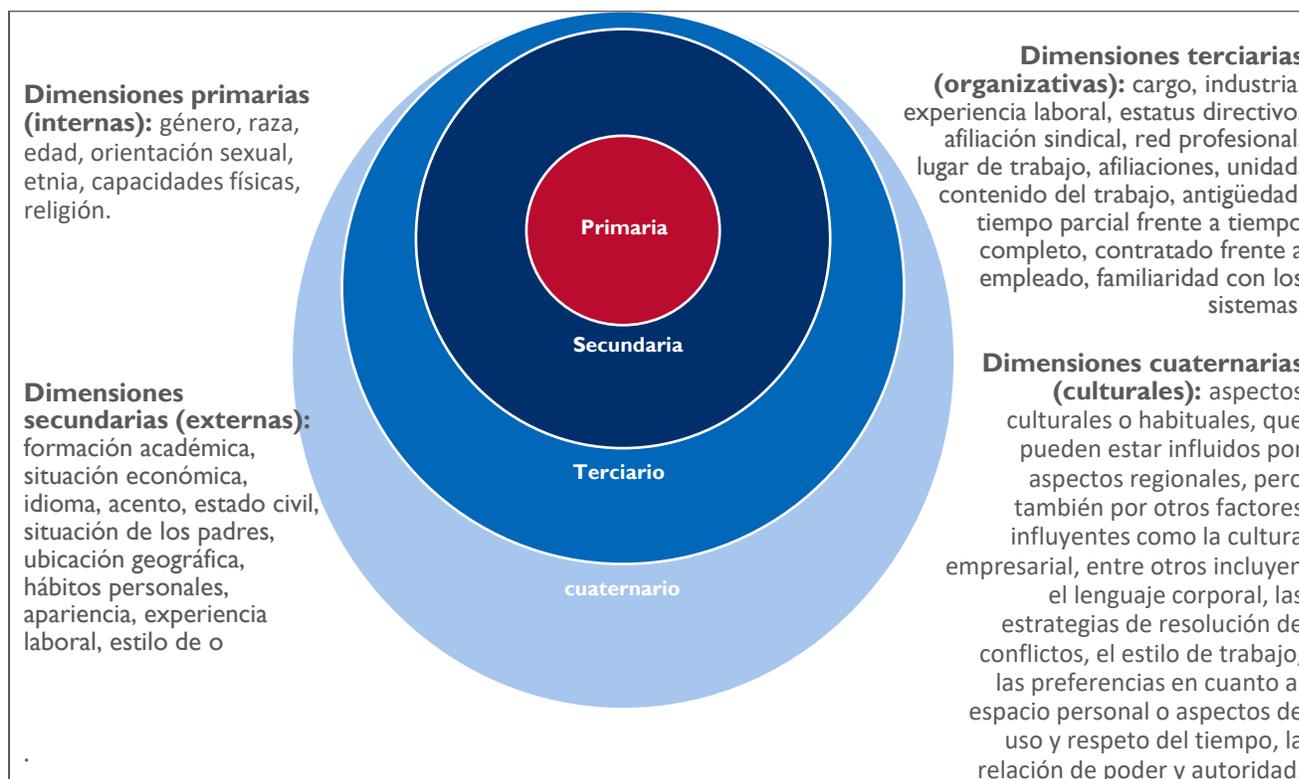
⁴¹ McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20Inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>

⁴² FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible aquí <https://womenasleversofchange.com>

⁴³ “Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource,” de Loden and Rosener, publicado en 1990 por McGraw-Hill Professional Publishing, desarrolló un [marco para analizar las dimensiones de la diversidad](#) dentro de las personas y las instituciones y todavía hoy sigue siendo el fundamento de la diversidad y la inclusión dentro de los planteamientos sobre la fuerza laboral.

⁴⁴ DeHaas, D.L., Bachus, B. & Horn, E. (2017). Unleashing the Power of Inclusion: Attracting and Engaging the Evolving Workforce. Disponible aquí <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>⁴⁵ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Diversity and Inclusion in the Workplace. Disponible aquí <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>

FIGURA 5: Modelo de diversidad y dimensiones



Estas dimensiones de la diversidad se utilizan para describir y reconocer que existen diferencias entre las personas. La inclusión nace de reconocer y honrar estas diferencias diseñando e implementando un compromiso activo, deliberado y continuo con la diversidad para aprovecharla como un beneficio para una organización. Con un enfoque de inclusión, las diferencias de las personas se valoran y se utilizan para que todos puedan prosperar en el trabajo. Un entorno de trabajo inclusivo es aquel en el que todos sienten que pertenecen sin tener que conformarse, que su contribución importa y que son capaces de rendir al máximo de su potencial.⁴⁵

⁴⁵ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Diversity and Inclusion in the Workplace. Disponible aquí <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>

Aunque este marco se centra explícitamente en la igualdad de género como principal punto de partida, la gran mayoría de estas mejores prácticas, enfoques y recursos pueden utilizarse para apoyar enfoques interseccionales e inclusivos en el lugar de trabajo de forma más amplia. Por lo tanto, en todo el marco de mejores prácticas, se utiliza un lenguaje para recordar a los usuarios que apliquen las mejores prácticas a través de un enfoque tanto interseccional como de diversidad y una óptica de inclusión. Además de los recursos que están integrados en todo el marco, los recursos expuestos a continuación

Recursos adicionales para apoyar el aumento de la diversidad y la inclusión en los lugares de trabajo dominados por los hombres

Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

- **Guía:** [Driving diversity and inclusion in firms \(AICPA\)](#)
- **Guía:** [How To Build An Inclusive Workplace \(JUMP\)](#)
- **Guía:** [A Step-by-Step Guide to Cultivating Diversity and Inclusion Part I: 50+ Ideas \(Lever\)](#)
- **Informe/Estudio:** [Diversity Wins: How inclusion matters \(McKinsey & Company\)](#)
- **Informe/Estudio:** [Delivering through diversity \(McKinsey & Company\)](#)
- **Informe/Estudio:** [Unleashing the Power of Inclusion \(Deloitte\)](#)
- **Artículo:** [What is Unconscious Bias in the Workplace \(Engage in Learning\)](#)
- **Artículo:** [Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons From Top Global Companies \(Aperian Global\)](#)

Prácticas de contratación para aumentar la diversidad

- **Guía:** [A Step-By-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment \(Australian Human Rights Commission\)](#)
- **Guía:** [A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce \(University of California, Berkeley\)](#)
- **Guía:** [A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates \(Society for Human Resource Management\)](#)
- **Guía:** [How To Conduct a Behavioral Interview \(Glassdoor\)](#)
- **Herramienta:** [Checklist for Diversity Hiring Process \(Process Street\)](#)
- **Herramienta:** [Diversity and Inclusion Checklist Generator \(Michael Page\)](#)
- **Artículo:** [10 Ways to Attract and Hire Diverse Candidates \(TalentLyft\)](#)
- **Artículo:** [How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity \(Forbes\)](#)
- **Artículo:** [Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates \(Ideal\)](#)
- **Artículo:** [5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them \(iDashboards\)](#)
- **Artículo:** [5 Must-Do's for Writing Inclusive Job Descriptions \(LinkedIn\)](#)
- **Artículo:** [La inclusión laboral comienza con la redacción de ofertas de empleo \(BBVA\)](#)

apoyan explícitamente el aumento de la diversidad y la inclusión.

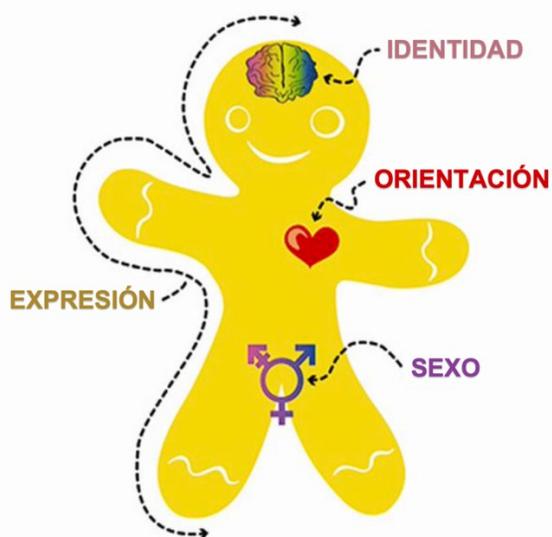
INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS LGBTQI+

Las personas que se identifican como lesbianas, gays, bisexuales, transexuales, queer, intersexuales o de otro tipo (LGBTQI+) se enfrentan a discriminaciones y estigmas únicos que pueden constituir barreras para su inclusión en la población activa y en el lugar de trabajo. Es fundamental señalar que la orientación sexual no es una cuestión de elección o preferencia, y no puede alterarse voluntariamente.

Para conocer las definiciones de género, sexo, identidad de género, expresión de género y orientación sexual, consulte el [Glosario de términos relacionados con el género](#).

Homofobia, bifobia y transfobia son términos que describen el miedo, la aversión o el odio hacia las personas lesbianas, gay, bisexuales y transexuales. Este odio suele estar profundamente arraigado en estereotipos y prejuicios y apoyado por un clima social y político hostil hacia las personas LGBTQI+. Está fuertemente vinculado a la desigualdad de género, ya que puede que las personas que se identifican como LGBTQI+ no encajen perfectamente en el rol de género prescrito. Puede manifestarse de muchas formas, por ejemplo: contando chistes ofensivos, utilizando bromas o palabras que se burlan de las personas LGBTQI+, intimidando, incitando al odio y cometiendo delitos motivados por el odio, discriminando, por ejemplo, excluyendo a los jóvenes LGBTQI+ de la educación o del mercado laboral, y ejerciendo otros tipos de violencia, como obligar a las personas a someterse a terapias dirigidas a alterar su orientación sexual, procedimientos que ahora están prohibidos en muchos países. En algunos

FIGURA 6: El muñeco de género⁴⁷



países, la orientación sexual que no sea heterosexual es ilegal y se castiga, hasta con la pena de muerte.⁴⁶

La promoción de la igualdad de género debe incluir a ⁴⁷ las personas con diversas identidades de género, expresiones y orientaciones sexuales. Los empleadores que aplican las mejores prácticas que apoyan la inclusividad ven un impacto positivo en casi todos los aspectos del negocio, desde la contratación y la retención de personal hasta los ingresos y los beneficios.⁴⁸ De hecho, las mujeres que se identifican como LGBTQI+ tienen más del doble de probabilidades que las mujeres heterosexuales y cisgénero de sentir que no pueden hablar de sí mismas o de su vida fuera del trabajo. La misma encuesta halló que las mujeres que se identifican como LGBTQI+ que se

muestran abiertas sobre su orientación sexual en el trabajo son más felices, ven su lugar de trabajo de forma más favorable y piensan permanecer en su empresa actual durante más tiempo que aquellas que no se muestran abiertas sobre su orientación sexual o identidad de género.⁴⁹

La identidad de una persona puede cambiar con el tiempo, o puede que la persona no encaje en identidades específicas. Por ejemplo, una persona puede ser no binaria, lo que significa que no se identifica ni como hombre ni como mujer. En general, las personas pueden elegir expresarse de forma diferente a través de su identidad de género, orientación sexual u otras características, lo que hace aún más crítico que desafie las normas sociales y creemos espacio y aceptación para las diversas características sexuales y de género. Un empleador no sabrá si una persona se identifica o no como LGBTQI+ a menos que esa persona haya elegido revelar su identidad. Por lo tanto, un [entorno político sólido](#) que previene la discriminación puede ayudar a las organizaciones a garantizar que todos sus

⁴⁶ Human Rights Watch. (s.f.). #OUTLAWED “The Love That Dare Not Speak Its Name.” Disponible aquí <https://www.hrw.org/es/news/2015/05/20/discriminacion-legal-de-gais-y-lesbianas/>

⁴⁷ Figura 6: Muñeco de género (Genderbread Person) Disponible aquí: <https://www.genderbread.org/>

⁴⁸ SHRM. (2022). Ensuring Workplace Inclusion for LGBTQ Employees. Disponible aquí https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/lgbtq_inclusion.aspx

⁴⁹ McKinsey & Company and LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Disponible aquí https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf

empleados se sientan cómodos y felices en el trabajo. Las compañías también deben considerar otras buenas prácticas, como crear una [cultura empresarial inclusiva](#), [impartir formación sobre las identidades LGBTQI+](#), establecer [grupos de recursos para empleados que se identifiquen como LGBTQI+](#), y adoptar comunicaciones y mensajes internos que sean inclusivos.

Recursos adicionales para aprender sobre la inclusión LGBTQI+:

- **Recurso:** [Glosario de términos LGBTQI+](#)
- **Guía:** [A Guide to Gender Identity Terms](#) (NPR)
- **Artículo:** [Gender Fluidity: What it is and Why it Matters](#) (Harvard Health Publishing)
- **Artículo:** [LGBTQ+ Inclusion in the Workplace](#) (McKinsey & Company)
- **Artículo:** [Inclusión efectiva de las personas LGBT](#) (ONU)

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ALIANZA MASCULINA

Involucrar tanto a hombres como a mujeres en favor de la igualdad de género en las organizaciones es una necesidad para que éstas aborden con mayor eficacia las desigualdades en los resultados del empleo y las disparidades en la manera de dirigir sus empresas. Un cambio sostenible requiere que los hombres se conviertan en socios y aliados para apoyar la igualdad de género y acabar con la discriminación y el acoso. Los hombres, al igual que las mujeres, independientemente de que ocupen o no puestos directivos, pueden participar de maneras formales e informales para elevar conscientemente a las compañeras en el lugar de trabajo. La igualdad de género tiene que ver con las mujeres y los hombres.

A nivel mundial, la mayoría de los hombres apoyan la igualdad de género, y la mayoría de los hombres reconocen que la igualdad de género sólo puede lograrse con el apoyo masculino.⁵⁰ Los aliados masculinos para la igualdad de género que hablan claro sobre el sexismo tienen más probabilidades de ser tomados en serio y evaluados más positivamente que las mujeres que hacen lo mismo.⁵¹ Las mujeres que alzan la voz contra el sexismo son calificadas como menos competentes comparadas con un hombre que hace lo mismo. Además, los hombres que se enfrentan al sesgo o al sexismo tienen más probabilidades de ser persuasivos debido a su falta de interés personal aparente en la igualdad de género.⁵² Las investigaciones demuestran que las mujeres que creen contar con fuertes aliados en el trabajo tienen un mayor sentido de la inclusión y más energía y entusiasmo en el trabajo.⁵³

Además de estos beneficios de la alianza masculina, los esfuerzos en favor de la igualdad de género en el lugar de trabajo benefician tanto a los hombres como a las mujeres. Las intervenciones en el lugar de trabajo que fomentan la igualdad de género, como ofrecer licencias familiares o de paternidad, pueden tener beneficios inmediatos y directos para los hombres. En general, la OMS considera que la salud de los hombres es peor en las sociedades más desiguales en cuanto al género, mientras que los hombres afirman estar más satisfechos con la vida⁵⁴ y tienen menos probabilidades de deprimirse y suicidarse en

¿Quién es un aliado?

Un **aliado** es alguien que no es miembro de un grupo subrepresentado pero que ocupa una posición de privilegio y poder y puede defender y tomar medidas para apoyar a ese grupo menos representado, sin apropiarse de su voz. Un aliado se alinea con el grupo subrepresentado, trabajando a su lado, para buscar la justicia. La alianza es importante para asegurarse de que no sólo se invita a todos a la mesa, sino que también se les escucha, se les reconoce y se les valora por sus contribuciones.

Un aliado masculino es cualquier persona que se identifique como hombre y que defienda y hable en favor de la igualdad de género y otras formas de discriminación y sesgo.

⁵⁰ Ipsos. (2019). La mayoría de los hombres apoya la igualdad de género - Estudio Global de Ipsos. Disponible aquí <https://www.ipsos.com/es-pe/actitudes-globales-hacia-la-equidad-de-genero>

⁵¹ Drury, B. & Kaiser, C. (2014). Allies against Sexism: The Role of Men in Confronting Sexism. Disponible aquí <https://xyonline.net/sites/xyonline.net/files/Drury%2C%20Allies%20against%20sexism%202014.pdf>

⁵² Johnson, W. & Smith, D. (2020). How Men Can Confront Other Men About Sexist Behavior. Disponible aquí <https://hbr.org/2020/10/how-men-can-confront-other-men-about-sexist-behavior>.

⁵³ Warren, M. A., Bordoloi, S. D., & Warren, M. T. (2021). Good for the Goose and Good for the Gander: Examining positive psychological benefits of Male Allyship for Men and Women. *Psychology of Men & Masculinities*. Disponible aquí <https://psyarxiv.com/9y5pk/>

⁵⁴ Audette, A. et al. (2018). (E)quality of life: A Cross-national Analysis of the Effect of Gender Equality on Life Satisfaction. Disponible aquí https://link.springer.com/epdf/10.1007/s10902-018-0042-8?author_access_token=u70JEJ3YGUV9KxP36xYJafe4RwlQNchNByi7wbcMAY58jcUY4zwueKqBPIOd_kOdDfLW04-mI8GU4_5lVWykiRX8jKwuI972y3e4djVtHlJO-fwiIadbEOBr9FrO970wWokIXInorNHXs7Rqo3NNvPw%3D%3D

las sociedades más desiguales en cuanto al género.⁵⁵ Es fundamental y beneficioso que los hombres sean aliados de la igualdad de género en el lugar de trabajo. Sin embargo, según una investigación realizada por Equimundo en 2019, el 77% de los hombres afirman que hacen "todo lo que pueden" para apoyar la igualdad de género en el trabajo, mientras que sólo el 41% de las mujeres están de acuerdo.⁵⁶ Muchas de las mejores prácticas descritas en este marco pueden ayudar a las organizaciones a fomentar una cultura de alianza masculina y pueden ayudar a los hombres a tomar medidas para convertirse en aliados o fortalecer sus contribuciones como tales.

Recursos adicionales para apoyar el aumento de la alianza masculina en los lugares de trabajo dominados por los hombres:

- **Informe:** [So, you Want to be a Male Ally for Gender\(And You Should\): Results from a National Survey, and a Few Things You Should Know](#) (Promundo-US)
- **Informe:** [State of the World's Fathers 2021: Structural Solutions to Achieve Equality in Care Work](#) (Equimundo-US)
- **Guía:** [HeForShe Action Kit: Workplace](#) (HeforShe)
- **Artículo:** [How Men Can Become Better Allies to Women](#) (Harvard Business Review)

⁵⁵ Organización Mundial de la Salud. (2018). The Health and Well-being of Men in the WHO European Region: Better Health Through a Gender Approach. Disponible aquí https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0007/380716/mhr-report-eng.pdf

⁵⁶ Equimundo-US. (2019). So, you Want to be a Male Ally for Gender Equality? (And You Should): Results from a national survey, and a Few Things You Should Know. Disponible aquí <https://www.equimundo.org/resources/male-allyship/>

CÓMO UTILIZAR ESTE MARCO PARA ABORDAR LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

Esta versión del marco se publicó en enero de 2023, después de tres años extraordinarios e impactantes para las naciones, organizaciones y personas afectadas universalmente por la pandemia de COVID-19. La pandemia global causada por el COVID-19 creó grandes trastornos en la esfera social y económica. Fue una experiencia única ya que esta crisis "golpeó" a casi todas las naciones al mismo tiempo, y no hubo forma de escapar al impacto.

La situación requirió una planificación inmediata de respuesta a los desastres, soluciones rápidas y una necesidad inmediata de adaptar los procesos organizativos para que las fuerzas laborales pudieran seguir operando y prestando servicios esenciales a las comunidades a nivel mundial. Aunque los impactos han sido asombrosos para las personas, los gobiernos y las compañías, también han creado oportunidades para que las empresas se vuelvan más resilientes, se preparen para una "nueva normalidad" y fortalezcan la planificación de respuesta ante los desastres.

Este marco proporciona herramientas y recursos a los líderes y agentes del cambio en el lugar de trabajo para aumentar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en sus organizaciones. COVID-19 ha obligado a los líderes y agentes del cambio a reflexionar sobre su capacidad para gestionar prioridades que compiten entre sí en tiempos de crisis. *¿Cómo se pueden mantener vivos la igualdad de género, la diversidad, la inclusión y otros esfuerzos impulsados por la misión de una organización cuando la supervivencia económica de la compañía está en peligro?* Existe el riesgo de que los esfuerzos de igualdad e inclusión retrocedan como prioridad estratégica de las organizaciones en tiempos de crisis. Paradójicamente, lograr la igualdad y la inclusión puede ser un factor estratégico para aumentar la resistencia de una organización en tiempos de crisis.⁵⁷

Este capítulo describe los riesgos de que la igualdad de género, la diversidad y la inclusión pierdan prioridad durante tiempos de crisis, y las oportunidades y beneficios de incluirla como parte integral de la planificación de crisis.

RIESGOS PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

Una organización debe reflexionar sobre cómo seguir priorizando la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en tiempos de crisis y garantizar que las medidas puntuales de respuesta a la crisis no tendrán un impacto negativo o desproporcionado sobre las mujeres o los hombres.

I. IMPACTOS NEGATIVOS DIRECTOS DE LA RESPUESTA AL DESASTRE SOBRE LAS MUJERES O LOS HOMBRES, INCLUYENDO DESPIDOS

Debido a la disminución masiva de la demanda durante el COVID-19, ya que se cerraron clientes industriales y negocios no esenciales, muchos proveedores de servicios esenciales, como las empresas de electricidad y agua, empezaron a prepararse para los peores escenarios. Muchas empresas de servicios públicos respondieron reduciendo las horas de trabajo de su personal, implementando la congelación de las contrataciones y reduciendo las iniciativas de formación. Otras empezaron a

⁵⁷ Dolan, K. et al. (2020). Diversity Still Matters. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

prepararse para despidos en caso de que la situación requiriera medidas más drásticas. A finales de 2020, el número de mujeres empleadas en todo el mundo se había reducido en 54 millones, un número de personas comparable a la población total de Kenia.⁵⁸

Como respuesta a una encuesta realizada por PWC en abril de 2020 entre empresas de servicios públicos, las compañías eléctricas y de servicios públicos citaron lo siguiente como sus tres principales preocupaciones con respecto a la COVID 19:⁵⁹

- Impacto presupuestario, incluyendo los efectos sobre los resultados de las operaciones, los periodos futuros, la liquidez y los recursos de capital (71%).
- Temor a una recesión mundial tras el evento (64%).
- Efectos sobre la fuerza laboral y reducción de la productividad (41%).

Muchos de los impactos de la pandemia COVID-19 afectaron desproporcionadamente a las mujeres. Las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de trabajar en empleos mal pagados, inseguros e informales, que se vieron desproporcionadamente afectados por la pandemia.⁶⁰ Las mujeres también asumen una mayor parte del trabajo no remunerado y tienen más probabilidades de ser víctimas de la violencia doméstica en un contexto de mayores tensiones económicas y sociales.⁶¹ Cuando las compañías reducen su personal, los puestos dominados por las mujeres -entre los que se incluyen los trabajos de oficina y las funciones generales- son los más vulnerables, y muchas veces la diversidad deja de ser una prioridad.⁶² Según el Foro Económico Mundial, la pandemia retrasó la representación de las mujeres líderes en un 68%.⁶³ En los sectores de la electricidad, el gas, el agua y los residuos, McKinsey predijo que la mayor parte de los despidos debidos a la COVID-19 se dejarían sentir entre el personal de ventas, que suele ser femenina.⁶⁴ Existe una creciente preocupación por que aumenten las desigualdades de género en todo el mundo, lo cual haría retroceder los avances en la igualdad de género y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.⁶⁵ McKinsey & Company y LeanIn predijeron en 2020 que la pandemia del COVID-19 "borraría todos los logros alcanzados en los últimos años."⁶⁶ Dos años después del inicio de la pandemia, muchos de estos impactos se han sentido en todo el mundo. El Foro

⁵⁸ ONU Mujeres/UNSD. (2021). El progreso en el cumplimiento de los ODS. Panorama de género 2022. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-10/Progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2022-es.pdf>

⁵⁹ PwC. (s.f.) COVID-19: What it Means for the Power and Utilities Industry. Disponible aquí <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html>

⁶⁰ Mukhtarova, Turkan. (2020). COVID-19 and the Informal Sector: What it Means for Women Now and in the Future. Georgetown Institute for Women, Peace, and Security. Disponible aquí https://giwps.georgetown.edu/wp-content/uploads/2020/07/GIWPS_Covid19_July2020.pdf

⁶¹ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The Impact of the Coronavirus Pandemic on Gender Equality. Disponible aquí <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

⁶² Kalev, A. (2016). How "Neutral" Layoffs Disproportionately Affect Women and Minorities. Disponible aquí <https://hbr.org/2016/07/how-neutral-layoffs-disproportionately-affect-women-and-minorities>; Catalyst. (2020). Coronavirus Layoffs Could Erase Many of Women's Workplace Gains. Disponible aquí <https://www.catalyst.org/2020/03/26/coronavirus-layoffs-could-erase-many-of-womens-workplace-gains/>

⁶³ Foro Económico Mundial. (2021). Global Gender Gap Report. Disponible aquí <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>

⁶⁴ Fine, D. y otros. (2020). How to Rebuild and Reimagine Jobs Amid the Coronavirus Crisis. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-rebuild-and-reimagine-jobs-amid-the-coronavirus-crisis>

⁶⁵ Pacto Mundial de la ONU. (s.f.) COVID-19: How Businesses Can Support Women in Times of Crisis. Disponible aquí <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

⁶⁶ McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Económico Mundial calcula que ahora se tardará 135,6 años en alcanzar la igualdad de género, lo que supone un aumento de 100 años respecto a las estimaciones anteriores a COVID.⁶⁷

2. REPRESENTACIÓN DESIGUAL DE LAS MUJERES EN LA PLANIFICACIÓN DE RESPUESTA A LOS DESASTRES

Las mujeres suelen ser pasadas por alto como partes interesadas y responsables de la toma de decisiones en la planificación de la respuesta a los desastres. Según un estudio de CARE realizado en 30 países de todo el mundo en junio de 2020:⁶⁸

- Las mujeres sólo representaban el 24% de los integrantes de los comités nacionales de respuesta a los desastres.
- El 25% de los países no tenían planes de respuesta específicos para cada género.
- El 54% de los países no contrarrestaron la violencia basada en género, a pesar de que se sabía que durante los periodos de encierro la violencia basada en género aumentaba significativamente; y
- Existía una correlación directa entre la ausencia de mujeres en la planificación de la respuesta y la falta de consideración de las implicaciones de género.

3. IMPACTOS NEGATIVOS DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO COMO RESULTADO DE MEDIDAS BIEN INTENCIONADAS

En medio del miedo y la incertidumbre del COVID-19, las compañías siguieron adelante con declaraciones de intenciones, eliminaron la burocracia y otorgaron grandes responsabilidades a líderes que hasta entonces no habían demostrado su capacidad. Las compañías "aceleraron" la toma de decisiones para adoptar nuevas formas de trabajo que ayudaran a sus empleados a conciliar la vida laboral y familiar.⁶⁹ Como respuesta a la pandemia, muchas empresas adoptaron por primera vez a gran escala opciones de trabajo desde casa y teletrabajo como respuesta a los requisitos de distanciamiento social y en un esfuerzo por proteger la salud del personal y de clientes.

Aunque las nuevas políticas -como las opciones de trabajo flexible- son novedades positivas en tiempos de crisis, pueden crear impactos imprevistos y negativos cuando no se aplican de manera meditada. La implementación de opciones de trabajo flexible para el personal requiere cambios en el liderazgo, el estilo de gestión y la cultura empresarial, lo que suele requerir tiempo (consulte las mejores prácticas de [Beneficios](#) sobre el trabajo flexible). Los gerentes deben cambiar su forma de asignar tareas, evaluar el desempeño y aprender a confiar en que los empleados trabajan cuando están en casa.

El programa Engendering Industries observó anecdóticamente que, durante el inicio de la pandemia de COVID-19, algunas empresas de suministro eléctrico concedieron la flexibilidad del trabajo desde casa a más mujeres que hombres, en parte porque había más hombres que realizaban trabajos de campo y en parte porque las empresas de suministro querían proteger más a las mujeres que a los hombres. El

⁶⁷ Foro Económico Mundial. (2021). Global Gender Gap Report. Disponible aquí <https://mujeres360.org/tecnologia/informe-mundial-del-wef-sobre-la-brecha-de-genero-2021/>

⁶⁸ CARE. (2020). ¿DÓNDE ESTÁN LAS MUJERES? La notable ausencia de las mujeres en los equipos y planes de respuesta frente al COVID-19, y por qué las necesitamos. Disponible aquí https://www.care-international.org/sites/default/files/files/WomensLeadershipReport_Spanish.pdf

⁶⁹ McKinsey & Company. (s.f.) Reimagining the Post-pandemic Organization. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization>

efecto involuntario, imprevisto y adverso fue que algunas personas que trabajaban desde casa se volvieron invisibles. Los gerentes no les asignaban tareas importantes, no estaban seguros de su desempeño y algunas empresas de servicios públicos informan de que el personal "desapareció" durante tres o cuatro meses. A largo plazo, esto puede tener consecuencias negativas para la progresión profesional y también poner a los que son invisibles en mayor riesgo de despido (por ejemplo, cuando las compañías empiezan a reducir personal basándose en las evaluaciones de desempeño durante este periodo).

Durante este periodo sin precedentes, las escuelas y guarderías cerraron, y se disuadió a los abuelos de cuidar a los niños debido al riesgo de exposición al virus. Con opciones limitadas para el cuidado infantil, el trabajo desde casa ha obligado a los padres a combinar el trabajo con la atención a las demandas familiares y la educación de sus hijos. Tanto las mujeres como los hombres se han visto obligados a asumir más tareas domésticas y a apoyar a sus hijos con el aprendizaje virtual y las tareas escolares.⁷⁰

4. FALTA DE PRIORIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS DE IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Las iniciativas de igualdad de género, diversidad e inclusión suelen dejarse de lado cuando las compañías priorizan lo que consideran sus necesidades básicas más urgentes. Estas necesidades pueden incluir la aplicación de medidas urgentes para adaptarse a las nuevas formas de trabajo, consolidar la capacidad de la fuerza laboral y mantener la productividad.⁷¹ Aunque este cambio de prioridad parece justificado en este momento, las repercusiones a largo plazo pueden estancar o hacer retroceder los avances logrados hacia la igualdad de género en la organización, la diversidad y la inclusión. Esto puede perjudicar la resistencia de la compañía ante futuras crisis y desastres, ya que las compañías con mayor igualdad de género y diversidad obtienen mejores resultados en tiempos de crisis. Las compañías con consejos de administración con diversidad de género son conocidas por superar a las que no tienen mujeres en tiempos de crisis o volatilidad.⁷² Asimismo, un estudio encontró que las mujeres líderes superaban a los hombres en la mayoría de las competencias de liderazgo durante el COVID-19, como tomar la iniciativa, agilidad en el aprendizaje, inspirar y motivar a los demás, entre otras.⁷³

5. AUMENTO DE LA TASA DE VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO (VBG)

La COVID-19 creó una "pandemia sombra" con un aumento de las tasas de VBG, incluyendo la violencia doméstica, que ha afectado de forma desproporcionada a mujeres, niñas y niños. Desde el inicio de la pandemia mundial, el 45% de las mujeres han declarado que ellas o una mujer que conocen han sufrido alguna forma de VBG.⁷⁴ Los factores de este aumento fueron el estrés relacionado con la incertidumbre, la pérdida de empleo y de ingresos, el estrés económico, el aislamiento social, la falta de acceso a

⁷⁰ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The Impact of the Coronavirus Pandemic on Gender Equality. Disponible aquí <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

⁷¹ Dolan, K. et al. (2020). Diversity Still Matters. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

⁷² Credit Suisse Research Institute. (2016). "The CS Gender 3000: The Reward for Change." Disponible aquí <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/news-and-expertise/cs-gender-3000-report-2019-201910.html>

⁷³ Folkman, Joseph and Zenger, Jack. (2020). Investigación: Women Are Better Leaders During a Crisis. Harvard Business Review. Disponible aquí https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=weeklyhotlist_not_activesubs&deliveryName=DM113092&fbclid=IwAR2FtiGjSQti62-tHXTRIsXMYzHhTXRC8mejcmxqUq0eaRa7WD6E2X-yutA

⁷⁴ ONU Mujeres. (2021). La pandemia en la sombra: violencia contra las mujeres durante el confinamiento. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response/violence-against-women-during-covid-19>

mecanismos de apoyo, las medidas de encierro que provocan la exposición a los maltratadores sin opciones de escapar y la movilidad reducida.⁷⁵

Las crisis tienden a aumentar los índices de VBG tanto en el hogar como en la comunidad en general.⁷⁶ Una de cada cuatro mujeres informó de que los conflictos domésticos se hicieron más frecuentes durante la pandemia y siete de cada 10 informaron de que los abusos verbales o físicos por parte de la pareja se hicieron más comunes.⁷⁷ Los encierros también generaron mayores índices de VBG, ya fuera por pasar más tiempo en casa con una pareja maltratadora o por dejar los espacios públicos menos concurridos y más fáciles para que los agresores cometieran actos de VBG. Cuatro de cada 10 mujeres se sentían más inseguras en lugares públicos, y seis de cada 10 mujeres pensaban que el acoso sexual en público había empeorado como consecuencia de la pandemia.⁷⁸ Estas tendencias son parecidas a las de otros tipos de crisis, como los desastres naturales, los conflictos u otros sucesos que provocan desplazamientos. Una de cada cinco mujeres refugiadas o en contextos humanitarios complejos sufre violencia sexual.⁷⁹

OPORTUNIDADES PARA FORTALECER LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS: EL LADO POSITIVO

A pesar de los desafíos, estos tiempos sin precedentes han ofrecido nuevas oportunidades para apoyar la igualdad de género y la resiliencia de las familias y las empresas. Fortalecer la igualdad de género no sólo protegerá a una compañía contra futuras crisis, sino que también garantizará que una compañía pueda retener el talento femenino crítico y reconstruir mejor. Las investigaciones demuestran que las compañías con una fuerte representación femenina en el liderazgo tienen un 50% más de probabilidades de superar a otras sin liderazgo femenino.⁸⁰ Aunque el COVID-19 ha provocado que muchas mujeres reduzcan su horario o abandonen por completo la fuerza laboral, las compañías pueden ayudar a revertir estas tendencias para garantizar la resiliencia en el futuro, la retención del talento y la mejora de los resultados empresariales. Si las compañías se ponen a la altura de las circunstancias con una acción audaz, pueden proteger los avances en igualdad de género y diversidad que tanto ha costado conseguir y sentar las bases de un lugar de trabajo mejor mucho tiempo después de que hayamos dejado atrás la COVID-19.⁸¹

I. LAS COMPAÑÍAS CON UN SÓLIDO CASO DE NEGOCIO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO HAN CONTINUADO E INTENSIFICADO SUS ESFUERZOS DE IGUALDAD DE GÉNERO

⁷⁵ Donnell, M., Peterman, A. & Potts, A. (2020). A Gender Lens on COVID-19: Pandemics and Violence against Women and Children. Disponible aquí <https://www.cgdev.org/blog/gender-lens-covid-19-pandemics-and-violence-against-women-and-children>;

⁷⁶ UNFPA. (2020). La Igualdad de Género y los Esfuerzos para Hacer Frente a la Violencia basada en género (VBG) y la Prevención, Protección y Respuesta a la Enfermedad del Coronavirus (COVID-19) Disponible aquí

<https://www.unfpa.org/es/resources/la-igualdad-de-genero-y-los-esfuerzos-para-hacer-frente-la-violencia-de-genero-vg-y-la>

⁷⁷ ONU Mujeres. (2021). La pandemia en la sombra: violencia contra las mujeres durante el confinamiento. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response/violence-against-women-during-covid-19>

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ UNICEF y Criterion Institute. (2020). The Material Risks of Gender-based Violence in Emergency Settings. Disponible aquí <https://www.unicef.org/media/67346/file/The-material-risks-of-gender-based-violence-in-emergency-settings-2020.pdf>

⁸⁰ McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

⁸¹ Ibid.

Uno de los principios fundamentales del programa Engendering Industries es el desarrollo de un caso de negocio específico de la compañía que exprese cómo la igualdad de género mejorará el desempeño empresarial. (Véase también la fase del ciclo de vida del empleado [Cultura y Liderazgo Corporativos](#)). Durante la pandemia de COVID-19, Engendering Industries observó que las organizaciones contrapartes con un caso de negocio a favor de la igualdad de género continuaron implementando enfoques e intervenciones estratégicas de igualdad de género. De hecho, estas organizaciones **incrementaron** sus esfuerzos de igualdad de género durante COVID-19, creando estrategias y políticas relacionadas y preparando intervenciones para comenzar después del encierro. Gracias a lo que han aprendido durante su participación en Engendering Industries, estas organizaciones confían en que este enfoque les ayudará a ser más resilientes en el futuro para abordar mejor las crisis y los retos imprevistos.

La igualdad de género, la diversidad y la inclusión son esenciales para la recuperación, la resiliencia y la reimaginación de las empresas.⁸² La realidad es que las compañías que continúan con sus esfuerzos de igualdad de género, diversidad e inclusión son más resilientes durante una recesión. Un estudio de 2019 que examinó las compañías que cotizaban en bolsa antes, durante y después de la Gran Recesión de 2009 halló que las finanzas de las compañías que mantuvieron un entorno diverso e inclusivo prosperaron, mientras que las que no lo hicieron experimentaron descensos precipitados.⁸³

Por lo tanto, a las compañías les interesa mantener la igualdad de género, la diversidad y la inclusión como prioridad para aumentar su resiliencia y prepararse para los retos del futuro. Es imprescindible considerar el panorama general y tener en mente la visión a largo plazo. Más diversidad e inclusión ayudarán a cualquier organización a estar preparada para los cambios que la pandemia COVID-19 y las crisis futuras puedan crear. Las empresas que elijan capitalizar estos cambios subyacentes tendrán éxito, y las que no lo hagan se verán perjudicadas.⁸⁴

2. LOS NUEVOS REQUISITOS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y FAMILIAR CAMBIAN EL PARADIGMA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Esta crisis también ha catalizado un cambio tangible en las normas de género, que ha obligado a los padres - incluyendo a gerentes y directores generales - a comprender mejor las necesidades de cuidado infantil de sus propias familias. La crisis ha hecho que algunos padres se conviertan en los principales responsables del cuidado infantil de la familia, un cambio que tiene el potencial de alterar las normas de género a largo plazo.⁸⁵ Algunos hombres están experimentando por primera vez los retos y las exigencias de equilibrar las responsabilidades laborales y familiares de los hijos. El hecho de que más hombres se dediquen ahora a cumplir con las tareas domésticas durante un periodo prolongado de tiempo tiene el potencial de crear un cambio radical en las normas de género, tanto en el hogar como en el trabajo. Es más probable que los hombres que trabajan a distancia durante la pandemia aprecien las responsabilidades laborales y familiares de las mujeres, comprendan el valor de los acuerdos laborales

⁸² Dolan, K. et al. (2020). Diversity Still Matters. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

⁸³ Gerkovich, P. (n.d.). Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion. Disponible aquí <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/focus-diversity-inclusion-during-crisis>

⁸⁴ Mudassir, H. (2020). COVID-19 Will Fuel the Next Wave of Innovation. Disponible aquí <https://www.entrepreneur.com/article/347669>

⁸⁵ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The Impact of the Coronavirus Pandemic on Gender Equality. Disponible aquí <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

flexibles, aprecien los beneficios de las relaciones con los compañeros de trabajo y modelen roles de género trabajo-familia más equitativos para sus hijos.⁸⁶

Si persisten los nuevos arreglos de trabajo desde casa, beneficiarán desproporcionadamente a las mujeres trabajadoras que luchan por combinar sus carreras con las necesidades de cuidado infantil. De hecho, Goldin (2010) identifica la falta de arreglos laborales flexibles, sobre todo en los empleos empresariales y de servicios financieros, como una de las mayores fuentes que aún persisten de la brecha salarial entre hombres y mujeres.⁸⁷

Las mujeres con una pareja igualitaria en casa tienen más éxito en el trabajo⁸⁸ y pueden centrarse más en sus obligaciones laborales y aprovechar las oportunidades profesionales. Los hombres que participan en igualdad de condiciones en las tareas domésticas son capaces de modelar la igualdad de género para sus hijos, lo que les ayuda a desarrollar aspiraciones profesionales que no están tan ligadas a los estereotipos de género, además de dar forma a sus futuras expectativas de igualdad en el hogar y en el trabajo. Además, asumir estas responsabilidades las convierte en mejores aliados y, en algunos casos, se convierten en defensores de la igualdad de género en el lugar de trabajo que abogarán por la igualdad. Asimismo, cuando los hombres optan por modalidades de trabajo flexibles, agregan la normalidad de utilizar una serie de opciones para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.⁸⁹

MEDIDAS QUE PUEDEN ADOPTAR LAS COMPAÑÍAS PARA MEJORAR SU RESILIENCIA PRIORIZANDO LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS PARA SEGUIR PRIORIZANDO LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS Y EVITAR IMPACTOS DESPROPORCIONADOS SOBRE LAS MUJERES Y OTROS GRUPOS MINORITARIOS?

Elaborar planes y medidas de respuesta inclusivos en cuanto al género⁹⁰

- Aplicar una óptica de género y diversidad a toda la toma de decisiones para garantizar que cualquier presupuesto, planificación, recorte u otro tipo de ayuda tenga en cuenta el impacto

⁸⁶ Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible aquí <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

⁸⁷ Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The Impact of the Coronavirus Pandemic on Gender Equality. Disponible aquí <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

⁸⁸ Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible aquí <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Desarrollado en base a varias fuentes, entre ellas las siguientes:

Principios de Empoderamiento de la Mujer. (2020). COVID-19 and Gender Equality: A Call to Action for the Private Sector. Disponible aquí https://www.weps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19_Updated%209%20April_%20Final.pdf

Pacto Mundial de la ONU. (s.f.) COVID-19: How Businesses Can Support Women in Times of Crisis. Disponible aquí <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

Banco Mundial. (2020). Gender Dimensions of the COVID-19 Pandemic. Disponible aquí

<http://documents1.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/pdf/Gender-Dimensions-of-the-COVID-19-Pandemic.pdf>

ONU Mujeres. (2020). Guidance for Action: Gender-Sensitive Private Sector Response to COVID-19 for Accelerated and Inclusive Economic Recovery. Disponible aquí <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20easia/docs/publications/2020/04/guidance%20for%20action%20private-sector-f.pdf?la=en&vs=5155>

PNUD. (2020). UNDP Gender and Recovery Toolkit. Disponible aquí

<https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-and-recovery-toolkit.html>

diferencial a corto y largo plazo sobre las personas y la organización. Considerar soluciones alternativas, sobre todo cuando se trate de despidos.

- Asegurarse de que las nuevas políticas planificadas no creen efectos adversos para las mujeres u otras personas con identidades sociales diversas, como opciones de trabajo desde casa que disminuyan la visibilidad y las oportunidades de realizar tareas desafiantes o medidas de seguridad que limiten la capacidad de desempeño de las mujeres.
- Elaborar una respuesta o un plan formal de crisis para comunicar tanto interna como externamente que el apoyo y la inclusión de las mujeres en estos momentos es una prioridad.
- Asegurarse de que las mujeres y otras personas con identidades sociales diversas estén igualmente representadas en los grupos de trabajo y equipos de respuesta a la crisis, y en todas las decisiones relacionadas con el lugar de trabajo, tanto como participantes como líderes.
- Realizar encuestas sobre las necesidades del personal para saber cuáles son sus mayores estresores como consecuencia de la crisis y asegurarse de que las mujeres y otros grupos minoritarios están incluidos por igual, con datos desagregados por sexo y otras características.
- Consultar a las mujeres y a otros grupos minoritarios, tanto como empleadas como clientes, a la hora de tomar decisiones y elaborar planes para responder a una crisis, con el fin de garantizar que se comprenden sus mayores retos y que sus aportaciones se incluyen de forma significativa en la respuesta de la organización.
- Considerar de qué manera las mujeres y los clientes minoritarios u otros usuarios finales se ven desproporcionadamente afectados por la crisis y garantizar que las respuestas sean equitativas para que no se agraven las desigualdades actuales.
- Apoyar a las clientas y a las minorías mediante la implementación de medidas temporales como la suspensión de pagos, la implementación de opciones de suministro seguro, la distribución de kits de salud a domicilio, etc.

Asegurarse de que las medidas no crearán efectos adversos.

- Apoye a las madres y padres que trabajan y tenga en cuenta que la mayor parte del trabajo de cuidados no remunerado recae en las mujeres. Se puede motivar a los hombres para que apoyen a las mujeres a conciliar la vida laboral y familiar.
- Permitir horarios de trabajo flexibles y el trabajo desde casa, reconociendo al mismo tiempo la necesidad del cuidado de los niños y la provisión de mecanismos de apoyo (por ejemplo, líneas telefónicas directas o apoyo para el cuidado infantil) para quienes tengan dificultades debido a unas condiciones de trabajo insuficientes o a retos sociales.
- Desarrollar un plan para tener en cuenta los impactos del trabajo desde casa durante las revisiones de desempeño-en la mayoría de los casos, los criterios de desempeño establecidos antes de COVID-19 pueden no ser ya apropiados-especialmente para las mujeres que tenían responsabilidades de cuidado infantil en casa. Asegurarse de que no serán penalizadas por estar "ausentes".
- Apoyar el bienestar mental de los empleados en tiempos de crisis. Compartir los recursos sobre violencia doméstica con todo el personal o encontrar maneras de que las mujeres denuncien los

casos de violencia doméstica. Ofrecer apoyo mental o psicológico a través de psicólogos u otras formas de coaching y/o chequeos regulares con todo el equipo.

Asegurar que la igualdad de género, la diversidad y la inclusión sigan siendo una prioridad

- Asegurarse de que las iniciativas de igualdad de género, diversidad e inclusión continúan en tiempos de crisis. Esto podría incluir seguir avanzando en el desarrollo de estrategias y políticas, y desarrollar intervenciones y actividades, incluso si éstas deben implementarse en una fecha posterior.
- Reconozca a los empleados (con igual número de mujeres) en los canales públicos/en toda la compañía para levantar la moral y destacar la importancia del rol que juegan las mujeres y otras personas en la compañía.
- Comprometerse públicamente a adoptar un enfoque inclusivo y de igualdad de género en la estrategia de respuesta y recuperación, abordando el impacto socioeconómico sobre las mujeres y las niñas. Asegúrese de que las cadenas de suministro dominadas por mujeres reciben apoyo, remuneración y encuentren formas adicionales de continuar la relación comercial.
- Como medida de responsabilidad social corporativa (RSC), suspender los pagos de servicios a los clientes vulnerables, sobre todo a los hogares encabezados por mujeres (por ejemplo, facturas de electricidad o agua).

Herramientas y recursos para abordar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en situaciones de crisis

Encuestar las necesidades del personal: Social Suite ofrece una [Evaluación de Impacto Social de COVID-19](#) gratuita para ayudar a las compañías a identificar los mayores factores de estrés de sus empleados.

Planificación de escenarios: Salesforce creó una [herramienta](#) que ayuda a las organizaciones a planificar situaciones potenciales de uno a tres años para planificar una respuesta coordinada a la crisis

Otros recursos:

- **Guía:** [Gender and Recovery Toolkit](#) (UNDP)
- **Guía:** [COVID-19 and Gender Equality. A Call to Action For The Private Sector](#) (Women's Empowerment Principles)
- **Guía:** [Family-Friendly Policies and Other Good Workplace Practices in The Context of COVID-19](#) (UNICEF)
- **Curso/E-learning:** [Skills and Practices for Leaders](#) (USAID)
- **Ejemplo:** [Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19 Resource Hub](#) (Equilo)
- **Informe/Estudio:** [Women in the Workplace 2021](#) (McKinsey & Company and LeanIn)
- **Informe/Estudio:** [Diversity Still Matters](#) (McKinsey & Company)
- **Informe/Estudio:** [Guidance for Action: Gender Sensitive Private Sector Response to COVID-19 for Accelerated and Inclusive Economic Recovery](#) (UN Women)
- **Informe/Estudio:** [The Impact Of The Coronavirus Pandemic On Gender Equality](#) (Alon et al.)
- **Informe/Estudio:** [Building Emergency Planning Scenarios for Viral Pandemics](#) (University College London)
- **Artículo:** [Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion](#) (NeuroLeadership Institute)
- **Artículo:** [COVID-19: How Business Can Support Women in Times of Crisis](#) (UN Global Compact)
- **Artículo:** [Gender Equity Starts in The Home](#) (Harvard Business Review)
- **Artículo:** [Re-Imagining The Post-Pandemic Organization](#) (McKinsey & Company)
- **Artículo:** [COVID-19 Will Fuel the Next Wave of Innovation](#) (Entrepreneur)

CÓMO UTILIZAR ESTE MARCO

El marco se divide en 12 secciones, una para cada una de las ocho fases del ciclo de vida del empleado y los cuatro facilitadores organizativos. Cada sección incluye una descripción de la fase del ciclo de vida del empleado en términos generales y va seguida de una tabla de mejores prácticas basadas en pruebas que pueden implementarse para mejorar la igualdad de género. Cada mejor práctica va acompañada de lo siguiente

- Una descripción de los temas de igualdad de género que aborda la mejor práctica.
- Barreras comunes a la implementación.
- Definiciones de éxito; y
- Enlaces a recursos y herramientas que ayuden a la implementación de cada mejor práctica, indicando el tipo de recurso:
 - **Artículo:** texto breve sobre un tema determinado de un periódico, revista, diario u otra publicación impresa o en línea.
 - **Premio/certificado:** organización o sitio web donde pueden informarse y/o solicitar un premio/certificado.
 - **Estudio de caso:** registro de una experiencia o instancia que proporciona un análisis detallado para ilustrar la aplicación de una práctica, principio o teoría.
 - **Ejemplo:** compañía, página web, iniciativa, campaña, índice, política o documento que sirve de ejemplo para una buena práctica.
 - **Guía/marco:** documento que proporciona una estructura y/o una orientación para guiar a los usuarios sobre cómo enfocar el pensamiento y la acción sobre un tema concreto.
 - **Podcast:** archivo o grabación digital de audio/vídeo, normalmente parte de una serie temática, que puede descargarse de una página web a un reproductor multimedia o a una computadora y que proporciona información sobre un tema especial.
 - Informe/estudio: documento detallado que aporta observaciones y/o investigaciones, acompañado de un resumen de las principales conclusiones y recomendaciones sobre un tema concreto.
 - **Herramienta:** documento práctico/activo que puede utilizarse directamente para la implementación de una buena práctica (por ejemplo, plantillas de fácil acceso, preguntas para entrevistas o encuestas, listas de comprobación de procesos).
 - **Curso/ E-learning/ Seminario web:** curso o contenido presencial o en línea que incluye objetivos de aprendizaje explícitos, que se logra formando y enseñando al usuario a un nivel guiado o a su propio ritmo sobre un tema específico, y que a veces va acompañado de un certificado al finalizarlo con éxito.
 - **Recurso/herramienta de formación:** recursos/materiales (por ejemplo, presentaciones/ seminarios virtuales grabados, plantillas, vídeos, etc.) que pueden ser utilizados para impartir formación.
 - **Vídeo:** recurso que proporciona información visual sobre un tema (por ejemplo, un vídeo explicativo de un tema, el vídeo de un discurso/presentación, el vídeo de una mesa redonda).

Los recursos proporcionados en los cuadros son enlaces a sitios web activos. A medida que las organizaciones actualizan sus páginas web, es posible que los recursos y URL originales no estén disponibles o que cambien con el tiempo. Dado que muchos recursos y organizaciones evolucionan con el tiempo, estos sitios web también proporcionarán información y recursos adicionales que podrán servirle de ayuda.

Surgirán retos para las organizaciones que implementen estas mejores prácticas. Las estrategias para superar estos retos deben desarrollarse desde el principio para evitar las dificultades comunes.

Los retos comunes incluyen:

- Falta de compromiso de la alta gerencia
- Falta de recursos comprometidos
- Comprensión limitada de los procesos de gestión del cambio dentro de la organización
- Percepción de que las empresas de servicios públicos son lugares de trabajo sólo para hombres
- Existencia de sesgos inconscientes sistémicos
- Supresión del reconocimiento y/o la denuncia de los problemas de violencia basada en género (VBG)
- Falta de estudiantes femeninas que estudien áreas técnicas relevantes en las escuelas
- Falta de indicadores del lugar de trabajo desagregados por sexo y de utilización de los datos desagregados en la toma de decisiones
- Falta de expresión de los beneficios de la igualdad de género a los trabajadores y de participación de los sindicatos

Cabe mencionar que no todas estas buenas prácticas pueden aplicarse en todos los países y contextos regionales. Factores como las leyes laborales nacionales y locales y las políticas internas de una compañía deben tenerse en cuenta a la hora de implementar este marco. Las organizaciones que utilicen este marco deben seleccionar las mejores prácticas más apropiadas para abordar sus necesidades organizativas y utilizar las herramientas asociadas a cada una de ellas para guiar su implementación.

Además, como se señaló en el capítulo anterior relativo a la interseccionalidad, la diversidad y la inclusión, la gran mayoría de las mejores prácticas pueden aplicarse para mejorar el trabajo de una organización en cuanto a la igualdad de género u otra dimensión específica de la identidad social a través de una lente de diversidad e inclusión.

Como primer paso práctico, se anima a las organizaciones a realizar un análisis de las brechas de género, tal y como se definen en el glosario ([Anexo I](#)), para comprender mejor dónde existen las brechas de género más flagrantes y centrarse en la implementación de intervenciones que aborden las áreas de máxima prioridad. La realización de análisis adicionales, como un análisis de las brechas de igualdad salarial, también fortalecerá la capacidad de la organización para seleccionar y adaptar las intervenciones más pertinentes y con mayor impacto para el contexto específico de su compañía. También es muy recomendable que las organizaciones trabajen con especialistas en gestión del cambio, RRHH y/o género para ayudar en la selección, diseño, implementación y seguimiento y evaluación de las mejores prácticas.

En todo este marco hay enlaces a testimonios de empresas de servicios energéticos que ilustran la aplicación de las mejores prácticas con el apoyo de Engendering Industries. Estos testimonios proporcionan al lector de este marco información sobre los retos, las soluciones, así como los impactos y los resultados de la implementación de una intervención de igualdad de género y de gestión del cambio organizativo a lo largo del ciclo de vida del empleado.

MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS

En los cuadros a continuación se presentan las mejores prácticas en las ocho fases del ciclo de vida del empleado, seguidas de las mejores prácticas dentro de cuatro facilitadores organizativos.

MEJORES PRÁCTICAS: CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

ATRACCIÓN DE TALENTO

Enfoques estratégicos y a largo plazo para ampliar la reserva de talentos atrayendo y adquiriendo talentos para futuras contrataciones.

CUADRO 1. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>ATRACCIÓN</p> <p>Preparar la compañía para ser considerada inclusiva para las mujeres con identidades sociales diversas.</p>	<p>Asegurarse de que el lugar de trabajo es atractivo para las mujeres y las personas con identidades sociales diversas antes de empezar a desarrollar programas de atracción de talento, actividades específicas de contratación u otras actividades para atraer talento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer claramente los objetivos de diversidad e igualdad de género en las declaraciones de política, visión y misión empresariales, e incluirlos en la comunicación externa y en las campañas de atracción de talento. • Específicamente, incluir opciones de desarrollo para los empleados, disposiciones para un lugar de trabajo seguro y favorable a la familia, y beneficios⁹¹ para los empleados con obligaciones de cuidado infantil en la comunicación a los diferentes grupos meta. 	<p>Las compañías de sectores históricamente dominados por los hombres tienen la reputación de no ser buenos empleadores de mujeres. Deben hacer un esfuerzo adicional para mostrar su carácter inclusivo para las mujeres.</p> <p>Es posible que las compañías tengan que someterse primero a cambios estructurales para ser consideradas inclusivas. Esto puede llevar tiempo.</p>	<p>Políticas establecidas para promover la compañía como un buen lugar para que trabajen mujeres con identidades sociales diversas.</p> <p>La composición del personal, la imagen externa y las prácticas internas demuestran que las mujeres y los hombres con identidades diversas pueden tener el mismo éxito en el entorno de la compañía.</p> <p>Compañía percibida por las mujeres como un buen lugar para trabajar, que se medirá internamente (por ejemplo, mediante encuestas de personal, tasa de retención de mujeres y personas con tareas de cuidado infantil).</p> <p>Compañía percibida por el público en general como un empleador de elección para mujeres y hombres con identidades sociales diversas (por ejemplo, a través del boca a boca positivo, menciones en medios sociales, plataformas de evaluación de</p>

⁹¹ **BENEFICIOS.** Los beneficios al personal forman parte del paquete retributivo total que incluye toda la retribución tangible por el trabajo de un empleado excepto el pago directo. Algunos beneficios son obligatorios, como los de la seguridad social, el subsidio de desempleo y la indemnización de los trabajadores, mientras que otros son discrecionales, como el tiempo libre remunerado, la asistencia sanitaria, el retiro, el cuidado infantil, los descuentos para empleados, la afiliación a clubes y los planes de asistencia financiera. (Fuente: [Resourcing edge, Human Resource Glossary](#))

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar políticas amigables a las mujeres y mejorar la cultura empresarial para que se convierta en un lugar de trabajo más inclusivo y atractivo para las mujeres. 		empleadores u otros reconocimientos externos).

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners](#) (Singapore Management University)

Guía: [Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ](#) (Wharton School of Business)

Informe/Estudio: [Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out](#) (EY)

Artículo: [https://www.allencomm.com/blog/2018/09/creating-a-human-friendly-workplace/Creating-a-\"Human-Friendly\"-Workplace](https://www.allencomm.com/blog/2018/09/creating-a-human-friendly-workplace/Creating-a-\) (Allen Communications Learning Services)

ATRACCIÓN	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
Presentar la compañía como un buen lugar para que trabajen mujeres con identidades sociales diversas.	<p>Mostrar modelos de rol femeninos con identidades sociales diversas en la comunicación externa.</p> <p>Apoyar a las personas en posiciones de liderazgo para que hablen de las ventajas de tener una fuerza laboral más diversa (por ejemplo, en vídeos o artículos en la página web de la compañía).</p> <p>Proporcionar información a las posibles candidatas a un puesto de trabajo sobre los esfuerzos de la compañía por mantener un entorno laboral acogedor, inclusivo, favorable a las mujeres y con igualdad de oportunidades, en el que las candidatas y las personas con identidades sociales diversas puedan desarrollar sus carreras profesionales. Crear un perfil en varios sitios web de empleo y contratación (por ejemplo, StepStone, Glassdoor, LinkedIn, Comparably, etc.) y afirmar claramente la importancia de la igualdad de género y la D&I para la marca empresarial; utilizar testimonios reales de integrantes del personal con identidades sociales diversas para mostrar el compromiso de la compañía.</p> <p>Mostrar la compañía como empleador de preferencia en ferias de empleo regionales,</p>	<p>Posibles solicitantes suelen tener una percepción negativa de las compañías con un bajo porcentaje de mujeres en su fuerza laboral, como organizaciones que pueden ser percibidas como lugares de trabajo "apropiados" sólo para personal masculino, con trabajos pesados, ruidosos y sucios, con una cultura en la que las mujeres pueden no sentirse cómodas o bienvenidas.</p> <p>Mostrar la compañía como un buen lugar para trabajar puede ser un concepto nuevo para organizaciones y otras compañías con un fuerte enfoque técnico y una cultura arraigada dominada por los hombres.</p>	<p>La compañía tiene políticas y prácticas de comunicación estrictas que destacan modelos de rol femeninos y masculinos con identidades sociales diversas en el sitio web y en las plataformas de empleo.</p> <p>Mayor interés en los puestos vacantes por parte de diversos grupos objetivo que reflejan los clientes a los que sirve la compañía.</p> <p>Aumento de las publicaciones positivas sobre la compañía en las redes sociales.</p>

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	jornadas profesionales en universidades y eventos profesionales especializados, etc.		
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Ejemplo: Diversidad e Inclusión - La perspectiva de la mujer (Shell Global)			
Ejemplo: #WeSeeEqual (Procter & Gamble)			
Premio: Best Places to Work Awards (Comparably)			
Premio: 2022 Best Workplaces for Parents Award . (Great Place to Work Institute)			

ATRACCIÓN

Inspirar y animar a las jóvenes a estudiar ciencias, tecnología y matemáticas (STEM) y a aspirar a una carrera en las industrias STEM.

Animar a las niñas de diferentes edades y con diversas identidades sociales a considerar las materias y carreras STEM exponiéndolas a trabajos y rutinas técnicas, superando los estereotipos mediante actividades lúdicas que pueden incluir actividades de atracción de talento específicas, iniciativas de comunicación, campañas y presentaciones como:

- Enviar a gerentes de ambos sexos a centros de educación infantil, primaria/secundaria y universidades, dirigidos por modelos de rol femeninos fuertes, para despertar el interés de las niñas por las materias y profesiones STEM.
- Campañas y eventos para exponer a las niñas a las materias técnicas utilizando métodos de participación prácticos y divertidos como concursos y enfoques lúdicos.
- Actividades empresariales en el Día Internacional de la Niña o en el día de "Trae a tu hija al trabajo" (véase más abajo).
- Mostrar modelos de rol femeninos con identidades sociales diversas en la comunicación externa.
- Organizar campamentos de ciencia/verano para niñas, fomentando las habilidades que subyacen en los estudios STEM, como la curiosidad, la resolución de problemas, la creatividad, el pensamiento crítico y la colaboración.
- Enviar empleados, tanto hombres como mujeres, que sean buenos modelos de rol para representar a la compañía en los eventos.
- Proporcionar mentoría a las niñas por parte de personal masculino y femenino con diversas identidades sociales

La identificación de los socios adecuados y la gestión de las partes interesadas requiere tiempo.

Puede ser difícil identificar modelos de rol femeninos y campeones masculinos que tengan habilidades para comunicarse eficazmente con niños y niñas.

El personal puede tener limitaciones de tiempo para dedicar tiempo y participar en las actividades.

Falta de ideas creativas para actividades adecuadas en el contexto local.

Las preocupaciones por la seguridad y las normativas en las instalaciones de la compañía pueden ser una barrera que hay que superar.

Aportaciones realizadas para aumentar la canalización de talentos de mujeres con diversas identidades sociales con títulos STEM que entran en el mercado laboral, que sirven de modelo de rol para otras mujeres y, por tanto, crean un círculo virtuoso que ayuda a que más niñas entren en este campo.

Aumento de las solicitudes para puestos vacantes de candidatas con identidades sociales diversas.

Aumento de las solicitudes para puestos vacantes de candidatas con identidades sociales diversas.

Reducción de los estereotipos y las creencias perjudiciales que tienen las niñas de que los trabajos técnicos sólo son adecuados para los hombres.

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Recurso/Herramienta de formación: From Playdough to Plato - 40 STEM Activities for Kids (Playdough to Plato)</p> <p>Caso de estudio: In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women (USAID)</p> <p>Caso de estudio: Eko Electricity Distribution Nigeria (International Center for Research on Women, ICRW)</p> <p>Ejemplo: STEM Outreach: How Are We Changing the Conversation? (All Together)</p> <p>Artículo: How To Get Young Girls Excited about a Career in STEM (Forbes)</p> <p>Informe/Estudio: The Equality Equation: Advancing the Participation of Women and Girls in STEM (Banco Mundial)</p>			
<p>ATRACCIÓN</p> <p>Invitar a niñas con diversas identidades sociales a familiarizarse con la compañía.</p>	<p>Invitar a niños y niñas, sobre todo a las hijas de los empleados, a un acto de un día de duración organizado en la compañía, como el "Día de traer a su hija al trabajo" o un acto con motivo del Día Internacional de la Niña.</p> <p>Facilitar información a las participantes sobre la actividad de la compañía durante el evento, asegurándose de que participen de forma divertida en actividades y temas técnicos para que adquieran una exposición positiva de las operaciones de la compañía, que desafíen las normas de género actuales.</p> <p>Exponerlas a modelos de rol femeninos de áreas técnicas y en posiciones de liderazgo, así como a campeones masculinos comunicando un mensaje fuerte, que la organización es más que acogedora con mujeres de diversos orígenes en todos los niveles de la organización.</p> <p>Preparar materiales de comunicación y regalos para los participantes que sean inclusivos y equitativos desde el punto de vista del género, con imágenes positivas que desafíen los estereotipos de hombres y mujeres.</p>	<p>La planificación eficaz y oportuna, incluso para la promoción/comunicación y las actividades, son esenciales para el éxito</p> <p>La selección y preparación del personal de la compañía que interactuará con las niñas es importante, ya que deben actuar como modelos de rol creíbles y transmitir el mensaje adecuado.</p> <p>El personal puede tener limitaciones de tiempo para dedicar tiempo y participar en las actividades.</p> <p>Falta de ideas creativas para actividades adecuadas en el contexto local.</p> <p>Las preocupaciones por la seguridad y las normativas en las instalaciones de la compañía pueden ser una barrera que hay que superar.</p> <p>El número de participantes puede ser bajo el primer año (y suele aumentar consecutivamente) puede desmotivar al personal.</p>	<p>El número de participantes con identidades sociales diversas aumenta con la repetición durante años consecutivos</p> <p>El personal informa sobre las anécdotas y discusiones que experimentaron tras el acto, y las niñas participantes hacen más preguntas y hacen referencia a los temas que se les plantearon.</p> <p>Los empleados y las niñas participantes hacen una retroalimentación positiva sobre el evento.</p> <p>La cobertura de prensa sobre la iniciativa mejora la imagen de la compañía en la comunidad local.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Recurso/Herramienta de formación: From Playdough to Plato - 40 STEM Activities for Kids (Playdough to Plato)</p> <p>Ejemplo: STEM Classroom Activities & Resources (Shell USA)</p> <p>Ejemplo: Girls' Day—Future Prospects for Girls (Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities)</p>			

CUADRO 1. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
Video: Girls' Day—A Really Successful Story! (Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities)			
Caso de estudio: In North Macedonia, the future is female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women (USAID)			

ATRACCIÓN DEL TALENTO

Realizar una labor de atracción de talento en las instituciones educativas que genere una atracción a largo plazo de candidatas con identidades sociales diversas.

Analizar las necesidades de reclutamiento y las brechas sociales/educativas para reclutar candidatas con identidades sociales diversas, y desarrollar un plan de atracción de talento.

Desarrollar relaciones con clubes de ingeniería o relacionados con STEM en las universidades y hacer presentaciones a los estudiantes sobre las oportunidades profesionales.

Identificar las instituciones educativas adecuadas, desde el preescolar hasta las escuelas de formación profesional y las universidades, y desarrollar programas de atracción de talento con la administración y el profesorado utilizando mensajes de igualdad de género para:

- Informar a los estudiantes de que la compañía es un empleador con igualdad de oportunidades y con oportunidades variadas
- Destacar los esfuerzos de la compañía en materia de igualdad de oportunidades, mostrando la igualdad de género y las prácticas de D&I
- Animar públicamente a las mujeres a estudiar materias STEM para cualificarlas para carreras técnicas

Ofrecer becas⁹² a mujeres y niñas para que estudien en campos STEM.

Acercarse a los padres y a las escuelas secundarias para aliviar las inquietudes y animar a las estudiantes a seguir carreras en STEM.

Desarrollar campañas y concursos prácticos y divertidos para atraer y exponer a las niñas a temas técnicos, como una "Academia de la Energía" o enfoques de ludificación en línea.

Enviar a gerentes de ambos sexos para que representen a la empresa y hablen de temas técnicos en campamentos de verano, en pre-escolares y en otros lugares

Las escuelas técnicas/universidades pueden tener un reducido número de mujeres como estudiantes matriculadas en los cursos de estudio pertinentes.

La dirección de la escuela puede no demostrar interés en abordar los sesgos de exclusión de género.

Organizaciones como las empresas de servicios públicos pueden considerarse anticuadas y dominadas por los hombres, por lo que pueden no resultar atractivas para los jóvenes, sobre todo para las mujeres con identidades sociales diversas.

Percepción inherente de que el trabajo en la industria es sólo trabajo de campo o de atención al cliente y, por tanto, poco atractivo.

Organizaciones como las empresas de servicios públicos pueden tener recursos financieros y humanos extremadamente limitados para implementar nuevos programas de atracción de talento y sistemas de seguimiento de datos.

Mujeres jóvenes se ven expuestas a trabajos técnicos, se les anima a cursar estudios STEM, y prepararse para trabajos/carreras en industrias dominadas por hombres.

La compañía se posiciona como un empleador atractivo para mujeres y hombres.

A medio y largo plazo, el número de mujeres que solicitan prácticas y/o puestos de trabajo aumenta a partir de las escuelas seleccionadas.

Se fortalece la imagen de la industria como empleador de elección para mujeres y hombres jóvenes con identidades sociales diversas que comienzan su carrera profesional.

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>con niños y niñas, y, sobre todo, con la participación de niñas.</p> <p>Organizar programas "bootcamp" o de preaprendizaje dirigidos específicamente a mujeres jóvenes para prepararlas para puestos de mano de obra cualificada (por ejemplo, operaria de línea, electricista, soldador, plomero, etc.) que las mujeres tienen menos probabilidades de conocer o ejercer.</p> <p>Crear una "academia" o programa para formalizar todas las iniciativas de la compañía (por ejemplo, pasantías, becas, programas de mentoría, etc.) y señalar el compromiso de la compañía para atraer a más mujeres.</p> <p>Implementar un sistema de seguimiento de datos desagregados por sexo para determinar si un mayor número de estudiantes de la atracción de talento objetivo solicitan prácticas y/o puestos de trabajo en la compañía.</p>		

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Herramienta: [Adding a Gender Lens to Nontraditional Jobs Training Programs](#) (Jobs for the Future)

Artículo: [How to Approach Teaching Gender Equality to Boys and Girls](#) (British Council)

Caso de estudio: [In North Macedonia, the future is female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women](#) (USAID)

Informe/Estudio: [Mapeo Regional: STEM and Digital Skills for Girls](#) (UNICEF)

<p>ATRACCIÓN DE TALENTO</p> <p>Utilizar programas de pasantías para promover los empleos técnicos y/o la compañía como empleador de preferencia para mujeres</p>	<p>Crear programas de pasantías significativos que proporcionen conocimientos y experiencias positivas a las estudiantes y, al mismo tiempo, expongan a la alta gerencia de la compañía a las jóvenes de alto potencial.</p> <p>Garantizar la comunicación de la atracción de talento de las prácticas a las escuelas:</p>	<p>Los programas de pasantías de baja calidad pueden tener un efecto adverso con consecuencias negativas imprevistas, como que se corra la voz en el sistema educativo sobre experiencias negativas de pasantías (por ejemplo, los pasantes a veces informan que su programa de pasantías fue ineficaz o aburrido; que no recibieron tareas desafiantes que los ayudaran a crecer; y que</p>	<p>Un mayor número de mujeres con identidades sociales diversas procedentes de instituciones educativas seleccionadas solicitan pasantías</p> <p>Aumento del número de mujeres aceptadas para realizar pasantías en una mayor variedad de puestos de trabajo</p>
---	--	--	--

⁹² **Becas** Concesión de ayuda financiera a un estudiante para que prosiga sus estudios. Las becas se conceden en base a varios criterios, como el mérito académico, la diversidad y la inclusión, la habilidad atlética o la necesidad económica.

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
y hombres con identidades sociales diversas.	<ul style="list-style-type: none"> • Afirma la política de igualdad de oportunidades de la compañía • Anima a las mujeres a solicitar y seguir una carrera STEM • Incluye mensajes equitativos en la atracción de talento a los padres y madres • Incluye modelos de rol femeninos de diversos puestos • Crear programas de pasantías de alta calidad con una estructura clara y recursos suficientes y dedicados: • Objetivos claros y normas de calidad para cada pasantía • Orientación que comparta los valores de equidad de la compañía • Una persona encargada de la coordinación y promoción en universidades y escuelas • Supervisores de pasantes formados para ser conscientes de los sesgos de género en la supervisión y eliminarlos, y para crear un entorno positivo con instrucciones claras sobre la gestión de los pasantes • Prácticas de campo y de oficina igualmente accesibles para mujeres y hombres • Evaluación constante que integre la retroalimentación y las sugerencias de los estudiantes, el profesorado, las escuelas y el personal de la compañía • Ofrecer orientación y coaching a las instructoras de pasantías para que se sientan más cómodas dirigiendo/gestionando a mujeres jóvenes • Comunicar los objetivos y las expectativas a los responsables de pasantías para garantizar que sólo los 	<p>tuvieron interacciones limitadas con el personal).</p> <p>Se requiere una gestión de pasantes de alta calidad, con el compromiso por parte del gerente de dedicar el tiempo necesario para apoyar una experiencia de pasantía positiva, en lugar de considerar la gestión como una carga adicional a las obligaciones laborales existentes.</p> <p>El número limitado de estudiantes femeninas y los sesgos de profesores y padres y madres pueden limitar el flujo de información para las oportunidades de pasantías al grupo meta principal de las estudiantes.</p> <p>El marco jurídico y las leyes laborales de los países pueden no apoyar las prácticas en empresas.</p>	<p>Aumento del número de mujeres y hombres con identidades sociales diversas que solicitan empleo a partir de la reserva de pasantías.</p> <p>Se amplía la formación de los supervisores de pasantías para incluir la igualdad de género y las prácticas no discriminatorias.</p> <p>Los pasantes y los instructores de los pasantes muestran un alto grado de satisfacción con el programa de pasantías.</p> <p>Las mujeres pasantes con identidades sociales diversas muestran mayor interés por trabajar en la compañía y dentro de la industria.</p>

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	empleados con liderazgo y capacidad demostrados se conviertan en responsables de pasantías.		
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Guía (incluye modelo de descripción del puesto de pasantía y recursos adicionales): Shaping the Future of STEM: A Blueprint for Launching a High School STEM Internship Program (Abbott)			
Guía (incl. modelos de formularios de evaluación): Starting and Maintaining a Quality Internship Program (Technology Council of Central Pennsylvania)			
Guía: Internship Program Plan (USAID)			
Informe/Estudio (incl. Ejemplos de buenas prácticas): Making Apprenticeships Work for Young Women (Young Women's Trust)			
ATRACCIÓN DE TALENTO Ofrecer becas a las estudiantes con enfoque en las materias STEM.	<p>Colaborar con los institutos o universidades STEM para apoyar mediante becas a las estudiantes con talento e identidades sociales diversas.</p> <p>Proporcionar oportunidades de becas para apoyar su acceso a la educación secundaria y terciaria, sobre todo en las regiones donde el acceso es desigual para niños y niñas.</p> <p>Establecer buenas relaciones con las instituciones educativas para garantizar una selección de candidatos diversa.</p> <p>Impartir formación sobre el sesgo inconsciente⁹³ al personal educativo para garantizar que la mentalidad de niños y niñas esté preparada para superar las normas culturales de género y los estereotipos sobre la idoneidad de determinadas profesiones.</p> <p>Proporcionar oportunidades para que las niñas becadas se familiaricen con la compañía y creen una relación positiva, por ejemplo, invitándolas a la compañía o mediante la mentoría y la pasantía por parte del personal de la compañía y a través de oportunidades de pasantías.</p>	<p>Falta de infraestructura de las escuelas para ofrecer una educación técnica de buena calidad.</p> <p>Es posible que la mentalidad de los profesores no apoye la igualdad y las aspiraciones de las niñas a estudiar una carrera STEM.</p> <p>Es necesario gestionar las expectativas de las niñas becadas y prepararlas para seguir otras trayectorias profesionales, ya que es posible que no se le garantice un puesto de trabajo.</p> <p>La falta de tiempo y de recursos de la compañía para proporcionar mentoría adicional, coaching u otro tipo de relaciones a las niñas puede limitar el efecto positivo. Los padres y madres pueden no apoyar la elección de la educación superior de su hija para estudiar STEM/ seguir una carrera técnica.</p>	<p>Aumento del número de niñas o mujeres que terminan con éxito la educación secundaria, terciaria y técnica.</p> <p>Las niñas talentosas crean una relación positiva con la compañía.</p> <p>Aumenta la percepción de la compañía como empleador preferido por las mujeres</p> <p>Un mayor número de candidatas con las aptitudes y cualificaciones requeridas se presentan a puestos vacantes en la compañía.</p> <p>Las participantes están equipadas para tener éxito en los procesos de contratación y evaluación.</p>

⁹³ **SESGO INCONSCIENTE.** También conocido como sesgo implícito, se trata de una actitud subyacente y un estereotipo que las personas atribuyen inconscientemente a otra persona o grupo de personas. En el lugar de trabajo, el sesgo inconsciente repercute en las decisiones de contratación, el desarrollo del personal, la diversidad y los índices de retención, además de promover una cultura desconectada. (Fuente: [Built In. 16 Unconscious Bias Examples And How to Avoid Them in The Workplace](#))

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Ejemplo: Scholarships (Shell USA)			
ATRACCIÓN DE TALENTO Ofrecer la supervisión de tesis de máster o un contrato de tesis de máster remunerado con un enfoque en las estudiantes.	Identificar temas de interés para la compañía que puedan abordarse a través de un proyecto de tesis de máster con un programa universitario de cooperación relevante con un enfoque en las estudiantes con identidades sociales diversas (exija a la universidad que incluya una participación mínima del 50% de mujeres en el programa). Proporcionar una mentora de la compañía bien formada y con sensibilización en temas de género que pueda servir de modelo a la vez que apoya a la tesista de máster durante la investigación y la redacción. Los mentores seleccionados deben incluir una buena proporción de mujeres de los ámbitos técnicos. Desarrollar sesiones introductorias o formaciones breves para los mentores de tesis de máster con el fin de prepararlos con habilidades blandas de mentoría y sensibilización de género para apoyar a las mujeres jóvenes. Crear un programa de tesis de máster de alta calidad con una estructura clara y dedicar recursos suficientes (véanse las recomendaciones para los programas de mentoría).	Puede resultar difícil encontrar temas adecuados para una tesis de máster, aceptables tanto para la compañía como para el profesorado de la universidad Las mentoras pueden ser reacias a interactuar con las estudiantes debido a normas culturales y/o a la cultura empresarial. La conciencia de las universidades sobre la importancia de incluir a mujeres estudiantes puede ser escasa. La estudiante puede necesitar un apoyo intensivo y acceso a los actores de la compañía para poder cumplir con el encargo. La no divulgación obligatoria de algunos datos puede interferir en la validez de la investigación.	La compañía establece relaciones sólidas con las universidades para conseguir estudiantes de ambos sexos con una proporción mínima de 50/50 por sexo. La compañía establece una imagen positiva entre los estudiantes y especialmente entre las mujeres jóvenes - verificado por un mayor número de estudiantes interesados en tener un contrato de tesis de máster. Aumenta el número de estudiantes femeninas que se familiarizan con temas empresariales importantes para la compañía. Aumento del número de estudiantes femeninas participantes que solicitan puestos vacantes y son contratadas. Aumento del número de miembros del personal de la compañía que se ofrecen voluntarios para ejercer de mentores de las tesis de máster y solicitan de forma proactiva el apoyo de las estudiantes en temas empresariales.
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Ejemplo: Students and Starters (Vattenfall)			
ATRACCIÓN DE TALENTO Utilizar programas de mentoría ⁹⁴ de alta calidad, equitativos e inclusivos para	Crear programas de mentoría de alta calidad para estudiantes femeninas de diferentes grupos de edad (por ejemplo, para estudiantes de secundaria con el fin de atraerlas hacia los estudios técnicos o para	Los programas de mentoría de mala calidad pueden tener un efecto adverso con consecuencias negativas no deseadas	Los mentorizados muestran un mayor interés por trabajar en la compañía y en el sector Las relaciones de mentoría son sostenibles, lo que puede verse en el

⁹⁴ **MENTORÍA.** Las relaciones de mentoría se centran en la prestación de apoyo emocional y asesoramiento para ayudar al mentorizado a lograr mayores resultados subjetivos en su carrera, por ejemplo, una mayor satisfacción laboral. (Fuente: [Workplace Gender Equality Agency Australian Government, Mentoring or Sponsorship?](#))

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>promover los empleos técnicos y a la compañía como empleador de elección entre mujeres y hombres.</p>	<p>estudiantes universitarias de los campos técnicos con el fin de promover la compañía como un lugar atractivo para trabajar).</p> <p>Facilitar una estructura claramente definida y dedicar recursos suficientes, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros y normas de calidad para cada programa de pasantía • Una persona encargada de coordinar el programa, promoverlo en universidades y escuelas y actuar como punto de contacto para estudiantes, profesores y mentores • Mentores formados para ser conscientes de los sesgos de género y diversidad en la supervisión y eliminarlos, y que creen un entorno positivo para mujeres y hombres con identidades sociales diversas con instrucciones claras para orientar a los mentorizados. • Evaluación constante que integre la retroalimentación y las sugerencias de los estudiantes, el profesorado, las escuelas y el personal de la compañía. <p>Asegurarse de que la atracción de talento y la comunicación a la administración y al profesorado utiliza un lenguaje y unos materiales inclusivos y equitativos en cuanto al género.</p> <p>Priorizar la selección y el emparejamiento estandarizados de mentoras y mentorizadas, integrando al mayor número posible de mujeres de la compañía y proporcionando un marco sólido para la orientación de mentoras y mentorizadas (por ejemplo, temas y límites de la mentoría, frecuencia prevista y formato de las reuniones).</p>	<p>La selección y el emparejamiento del mentor adecuado son fundamentales para el éxito.</p>	<p>número y la frecuencia de los contactos entre mentores y mentorizados.</p> <p>Un mayor número de mujeres con identidades sociales diversas procedentes de instituciones educativas seleccionadas solicitan pasantías. Aumento del número de mujeres aceptadas para recibir mentoría.</p> <p>Aumento del número de mujeres solicitantes de empleo con identidades sociales diversas procedentes del grupo de mentoría.</p> <p>Se amplía la formación de los supervisores de mentoría para incluir la igualdad de género, la diversidad y las prácticas no discriminatorias.</p> <p>Los candidatos a la mentoría, las mujeres y las instituciones educativas informan de un alto nivel de satisfacción con la calidad de la mentoría y el logro de los objetivos.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

CUADRO I. ATRACCIÓN DE TALENTO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	Guía: How to Start a High-Impact Mentoring Program (Chronus)		
	Guía (incl. Hojas de trabajo para la planificación de la evaluación y modelos de preguntas para la encuesta): Evaluating a Mentoring Program (NCWIT)		
	Caso de estudio: In North Macedonia, the future is female: How A Power Utility is Opening Doors for Girls and Women (USAID)		

RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

Procesos sistemáticos que generan la contratación de nuevos empleados de un grupo diverso de candidatos.

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>RECLUTAMIENTO</p> <p>Atraer a candidatas más diversas mediante anuncios de empleo inclusivos.</p>	<p>Revisar las descripciones de los puestos de trabajo y los anuncios de empleo para que se basen en las competencias con el fin de reducir posibles sesgos (por ejemplo, exigir determinadas aptitudes en lugar de años de experiencia y limitar el número de requisitos obligatorios exigidos para presentar una candidatura).</p> <p>Crear anuncios de trabajo neutros en cuanto al género que no utilicen palabras o acciones más comúnmente asociadas a los hombres o a las mujeres, a la vez que animen a las mujeres y a los hombres con diversas identidades sociales a presentarse.</p> <p>Utilice herramientas como "Gender Decoder" o "Check my Job" para comprobar las descripciones de los puestos de trabajo en busca de sesgos inconscientes de género, la duración y las mejores prácticas de contratación.</p> <p>Publicar anuncios de empleo en diversos medios, como las páginas de empleo de las compañías, los sitios web de empleo y contratación y LinkedIn, para llegar a una mayor diversidad de mujeres y hombres.</p>	<p>Validar las descripciones de puestos basadas en las competencias requiere mucho tiempo.</p> <p>Los idiomas locales pueden representar un reto para redactar con claridad los anuncios de empleo, sobre todo cuando se utilizan palabras diferentes para sustantivos masculinos y femeninos, como "ingeniero".</p> <p>El lenguaje neutro y/o inclusivo en cuanto al género puede ser considerado como un detalle poco importante por el autor del anuncio de empleo.</p>	<p>Las organizaciones adoptan un lenguaje inclusivo y neutro en cuanto al género y basan las descripciones de los puestos de trabajo en competencias validadas.</p> <p>Aumento notable del número de candidatas que se presentan a puestos vacantes.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Caso de estudio: [Electricidade de Moçambique \(EDM\) Increases Women's Participation in the Power Sector](#) (USAID)

Caso de estudio: [KOSTT Gender-inclusive Job Ads](#) (USAID)

Guía: [Tips for Writing Better Job Ads](#) (NCWIT)

Guía: [Checklist for Reducing Unconscious Bias in Job Descriptions/Advertisements](#) (NCWIT)

Herramienta: [Gender Decoder for Job Ads](#) (Kat Matfield)

Herramienta: [Check my Job](#) (Eploy)

Artículo: [Women Do Not Apply To 'Male Sounding' Job Postings](#) (Science Daily)

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
Artículo: How to Avoid Gender Bias in Job Postings (Foro Económico Mundial)			
<p>RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN</p> <p>Considerar la contratación selectiva para cubrir los puestos vacantes y aumentar el porcentaje global de mujeres en la compañía en general y/o en las áreas técnicas.</p>	<p>Definir objetivos de porcentaje de mujeres, así como de mujeres y hombres con identidades sociales diversas, que deban alcanzarse en general en la organización y dentro de los distintos niveles de dirección y funciones técnicas, con el fin de alcanzar la igualdad estratégica y objetivos de D&I y aumentar el equilibrio entre mujeres y hombres con diferentes partes de la organización.</p> <p>Realizar un análisis de las brechas de género⁹⁵ para utilizar un enfoque basado en datos para establecer objetivos, alinear los objetivos con la estrategia nacional o de la compañía, desarrollar un plan gradual para alcanzar los objetivos y comunicar eficazmente el objetivo a lograr para crear aceptación dentro de la organización. Crear un caso de negocio⁹⁶ que respalde los objetivos de contratación establecidos para las mujeres y las personas con identidades sociales diversas.</p> <p>Firmar un acuerdo internacional que apoye la paridad de género, como "Iguales para 2030" o base su enfoque estratégico en movimientos mundiales como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Desarrollar un enfoque estructurado para aplicar prácticas de contratación y reclutamiento inclusivas y eliminar los sesgos contra las mujeres y otras personas con identidades sociales diversas en la contratación (véase más abajo).</p>	<p>La reserva de candidatas diversas puede ser mucho menor que la reserva de candidatos masculinos, lo que puede dificultar el uso de criterios de evaluación justos para obtener los resultados de diversidad deseados; esto puede requerir dar ventaja a mujeres con competencias semejantes que un hombre que compite para la misma función.</p> <p>El establecimiento de objetivos a largo plazo puede verse contrarrestado por la volatilidad del sector u otros factores de incertidumbre (por ejemplo, los limitados periodos de mandato de los responsables de la toma de decisiones).</p> <p>Las prácticas y el entorno del lugar de trabajo pueden no estar preparados para absorber de forma positiva a las mujeres recién contratadas y pueden obstaculizar el éxito de las mujeres.</p> <p>El establecimiento de objetivos o cuotas de contratación puede provocar resistencia y una "reacción de acción afirmativa" en la que los hombres se sientan perjudicados por las mujeres y las personas con identidades sociales diversas.</p> <p>La falta de transparencia puede generar la estigmatización de las mujeres</p>	<p>Se establecen objetivos claros de contratación a corto, medio y largo plazo y hay transparencia en los mecanismos para alcanzarlos.</p> <p>Existen procesos sólidos basados en los méritos que garantizan a las mujeres con diversidad de identidades sociales pueden desenvolverse con éxito en los procesos de selección y ser contratadas.</p> <p>El entorno laboral muestra una actitud acogedora hacia las mujeres recién contratadas con identidades sociales diversas y apoya su éxito.</p> <p>La tasa de retención de mujeres con identidades sociales diversas después de uno o dos años demuestra que las mujeres se sienten bien equipadas para los puestos y pueden tener éxito.</p>

⁹⁵ **ANÁLISIS DE BRECHAS.** Proceso que compara el desempeño o los resultados reales con lo esperado o deseado. El método permite identificar las estrategias, estructuras, capacidades, procesos, prácticas, tecnologías o habilidades subóptimas o ausentes y, a continuación, recomienda los pasos que ayudarán a la compañía a lograr sus objetivos. (Fuente: [Smartsheet, The Complete Guide to Gap Analysis](#))

⁹⁶ **CASO DE NEGOCIO.** Tipo de herramienta de toma de decisiones utilizada para determinar los efectos que una decisión concreta tendrá sobre la rentabilidad. (Fuente: [Businessdictionary.com](#))

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>contratadas como “seleccionadas sólo por cuotas.”</p> <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Caso de estudio: Electricidade de Moçambique (EDM) Increases Women’s Participation in the Power Sector (USAID)</p> <p>Guía: Developing a Business Case for Gender Equality (USAID)</p> <p>Guía: Setting Strategic Gender Equality Targets (USAID)</p> <p>Guía: Goal Setting for Gender Equality (USAID)</p> <p>Guía: Equal by 30 Signatory Toolkit (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p>Herramienta: Apoyo para los Principios de Empoderamiento de la Mujer (Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres)</p> <p>Herramienta: Adding a Gender Lens to Nontraditional Jobs Training Programs (Jobs for the Future)</p> <p>Ejemplo: Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p>Ejemplo: Sample Affirmative Action Program (United States Department of Labor)</p> <p>Informe/Estudio: Diversity in Engineering: Managing the Workforce of the Future (Chapter: Affirmative Action Backlash) (National Academy of Engineering)</p> <p>Informe/Estudio (incl. Estudios de caso): Backlash And Buy-In: Responding To The Challenges Of Achieving Gender Equality (MCC)</p> <p>Informe/Estudio: Hiring for Equity in Clean Energy (Shortlist and Open Capital)</p> <p>Artículo: Evaluating Affirmative Backlash (The Harvard Crimson)</p> <p>Artículo: Seeking Women: 70+ Companies That Have Set Gender Diversity Targets (Forbes)</p>			
<p>RECLUTAMIENTO</p> <p>Participar en ferias profesionales universitarias y ferias de empleo regionales para contratar a mujeres calificadas con identidades sociales diversas.</p>	<p>Analizar las necesidades de reclutamiento y evaluar las oportunidades para alcanzar de forma intencionada a candidatas con identidades sociales diversas matriculadas en programas educativos relevantes en ferias de carreras universitarias o ferias de empleo regionales.</p> <p>Prepararse para la asistencia con modelos de rol femenino y campeones masculinos en la compañía, que puedan responder a las preguntas de los candidatos sobre el entorno laboral y puedan crear una percepción positiva con los candidatos meta.</p> <p>Utilizar múltiples canales para la publicidad antes del evento, incluido el contacto con instituciones contrapartes, actores clave y el uso de los medios consumidos por el público meta.</p>	<p>Realizar un seguimiento más profundo del proceso de la selección puede llevar mucho tiempo y requiere planificación e intencionalidad.</p> <p>El gran número de compañías participantes, la presión del tiempo y las limitaciones del entorno (por ejemplo, ubicaciones más y menos favorables de los stands de exposición) pueden limitar las oportunidades de conocer a los candidatos adecuados.</p> <p>El costo de los materiales promocionales, la presencia adicional en el plenario o como ponente, y la mejor ubicación de los expositores pueden convertirse en un factor limitante</p>	<p>Número de ferias profesionales o de empleo con un resultado de contratación positivo aumentó.</p> <p>Aumento de la reserva de candidatas para los procesos de contratación.</p> <p>Aumentó el número de mujeres contratadas procedentes de universidades y ferias de empleo seleccionadas, según indica el sistema de seguimiento de datos.</p> <p>Correlación positiva de puntos de contacto con candidatas, candidatas interesadas en puestos vacantes y candidatas con diversas identidades sociales contratadas.</p>

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Desarrollar anuncios de empleo y material informativo que se dirijan tanto a mujeres como a hombres con identidades sociales diversas (véase más arriba).</p> <p>Desarrollar un proceso inclusivo de comunicación, entrevista y evaluación para facilitar el seguimiento.</p> <p>Ofrecer oportunidades de primera mano para experimentar tareas técnicas y exponerse a herramientas o equipos técnicos.</p> <p>Destacar los objetivos y esfuerzos de la compañía en cuanto a igualdad de oportunidades y facilitar información sobre los beneficios de la compañía.</p>	Competencia y comparación individual con otras compañías que buscan competencias similares.	

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Herramienta: [Tip Sheet: Planning a Career Fair for Improving Women's Access to Nontraditional Jobs](#) (Jobs for the Future)

Caso de estudio: [In North Macedonia, the future is female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women](#) (USAID)

<p>RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN</p> <p>Aplicar prácticas de reclutamiento y contratación equitativas e inclusivas.</p>	<p>Diseñar procesos de selección que reduzcan los sesgos y mejoren las posibilidades de éxito de las mujeres con identidades sociales diversas (por ejemplo, predefiniendo criterios de selección y métodos de evaluación variados para analizar las distintas fortalezas, y utilizando técnicas de entrevistas conductuales.⁹⁷ y entrevistas estructuradas en vez de no estructuradas).</p> <p>Desarrollar criterios de evaluación que valoren conjuntos de habilidades más diversos.</p> <p>Establecer paneles de entrevistas diversos para reducir el sesgo inconsciente en el proceso de contratación.</p> <p>Revisar los criterios de selección para ayudar a mujeres y hombres de orígenes diversos a tener el mismo éxito en el proceso de selección</p>	<p>La evaluación profunda de los candidatos y las técnicas de entrevista para reducir los sesgos, como las entrevistas basadas en el comportamiento, necesitan una formación adicional para aprender las técnicas y requieren más tiempo, pero, a la vez, aportan mejores resultados.</p> <p>Los gerentes pueden resistirse a ceder su poder de contratación a un panel.</p> <p>Podría ser necesario el coaching de expertos para apoyar la revisión de todos los procesos relacionados.</p>	<p>La evaluación profunda de los candidatos y las técnicas de entrevista, como las técnicas de entrevista basadas en el comportamiento, se integran en el proceso de selección.</p> <p>Los paneles de entrevistas tienen al menos un representante adecuado de cada sexo.</p> <p>Mayor paridad y diversidad de género en la reserva de candidatos.</p> <p>Mayor paridad y diversidad de género entre los candidatos preelegidos y preseleccionados.</p> <p>Se contrata a más mujeres con identidades sociales diversas.</p>
---	--	--	---

⁹⁷ **ENTREVISTAS CONDUCTUALES** Método de entrevistar basado en la teoría de que el predictor más preciso del desempeño futuro es el desempeño pasado en una situación similar. Con este tipo de enfoque, los empleadores predeterminan las competencias o aptitudes básicas necesarias para tener éxito en un trabajo concreto. Cuando los entrevistadores formulan preguntas, están indagando patrones de comportamiento. Esta técnica también se conoce como STAR: Situación, Tarea, Acción, Resultado. (Fuente: [TPP Recruitment. Using behavioural interviewing](#)).

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Implementar una formación obligatoria sobre sesgos inconscientes para todo el personal involucrado en el proceso de contratación.</p> <p>Hacer que las listas de preselección equilibradas en cuanto al género y representativas de identidades sociales diversas sean un requisito para los puestos vacantes.</p> <p>Utilizar pruebas de trabajo de muestra para evaluar las habilidades y competencias del candidato para evitar sesgos.</p> <p>Aplicar principios de selección y evaluación "a ciegas", por ejemplo, eliminar nombres, fotos y fechas de nacimiento de los CV al evaluar las solicitudes y proponer candidatos preseleccionados a la dirección para su posterior consideración a fin de reducir los sesgos inconscientes.</p> <p>Crear una política de contratación para formalizar todos los objetivos y procesos, incluyendo la contratación de pasantes.</p>		<p>Mayor número y/o porcentaje global de mujeres empleadas.</p>

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
	<p>Guía: A Step-By-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment (Australian Human Rights Commission)</p> <p>Guía: Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners (Singapore Management University)</p> <p>Guía: Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide (Chapter 1: Recruitment and Selection) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)</p> <p>Guía: How to Run Structured Interviews (The Behavioral Insights Team)</p> <p>Guía (incl. ejemplos de IRC): Monitoring and Evaluation Framework for Gender Inclusive Recruitment and Selection (USAID & ICF)</p> <p>Guía: Gender Inclusive Recruitment and Selection: A Workbook for Clean Energy Incubators (USAID & ICF)</p> <p>Guía (incl. Plantilla del plan de acción): Recruitment and Retention Toolkit (AICPA National Commission on Diversity and Inclusion)</p> <p>Guía: A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce (University of California, Berkeley)</p> <p>Herramienta: Adding a Gender Lens to Nontraditional Jobs Training Programs (Jobs for the Future)</p> <p>Herramienta: Checklist for Diversity Hiring Process (Process Street)</p> <p>Caso de estudio: Philadelphia Water Department's Effort to Make Diversity and Inclusion a Priority when Hiring Engineers (Journal AWWA)</p> <p>Caso de estudio: EVN Macedonia (International Center for Research on Women, ICRW)</p> <p>Ejemplo (incl. Recursos): Interrupt Bias during Recruitment (Queensland Government)</p> <p>Informe/Estudio: Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions (Center for Energy Workforce Development, CEWD)</p> <p>Informe/Estudio: Winning the Fight for Female Talent: How to Gain the Diversity Edge Through Inclusive Recruitment (PwC)</p> <p>Artículo: All-Male Job Shortlists Banned by Accountancy Giant PwC (BBC News)</p> <p>Artículo: How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity (Forbes)</p> <p>Artículo: 7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: The Battle for Female Talent in Emerging Markets (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Diverse Interview Panels May be a Key to Workplace Diversity (Working Mother)</p> <p>Artículo: The Maddeningly Simple Way Tech Companies Can Employ More Women (New York Times)</p> <p>Artículo: How to Recruit More Women to Your Company (Harvard Business Review)</p> <p>Video: Conducting Unbiased Interviews (Iris Bohnet)</p>		

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>RECLUTAMIENTO</p> <p>Realizar estudios de mercado para comprender las barreras y las oportunidades para las mujeres en el mercado laboral.</p>	<p>Realizar estudios de mercado en el mercado laboral local o nacional para comprender mejor las barreras que experimentan las mujeres y otros grupos sociales subrepresentados en su trayectoria hacia los estudios y la carrera profesional en sectores dominados por los hombres.</p> <p>Analizar las brechas sociales y educativas que podrían impedir el logro de los objetivos de contratación de la compañía y desarrollar un plan de atracción de talento para abordar estas brechas.</p> <p>Basándose en los resultados de la investigación, considerar cómo aliviar las barreras y alcanzar a más mujeres y grupos sociales subrepresentados para crear una reserva de talentos más inclusiva.</p> <p>Identificar los mejores canales de comunicación para alcanzar a estos grupos basándose en los resultados de la investigación.</p>	<p>Recursos financieros y humanos para realizar este tipo de estudios de mercado.</p> <p>Transparencia y disposición de las personas a participar en la investigación.</p>	<p>Se identifican las barreras y oportunidades específicas para crear una reserva de talentos más inclusiva en base al contexto cultural y sectorial en el que opera la compañía.</p> <p>Estrategia mejorada para reclutar y contratar de una reserva de talentos inclusiva que esté informada por los desafíos únicos en el mercado laboral determinado.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Engendering Industries: Using Surveys to Advance Workforce Gender Equality](#) (USAID)

Estudio: [Igualdad de Género en el Mercado Laboral Salvadoreño](#) (DELSUR)

Estudio: [Women in Labour Markets: Measuring Progress and Identifying Challenges](#) (OIT)

Guía: [Ensuring Demand-Driven Youth Training Programs: How to Conduct an Effective Labor Market Assessment](#) (International Youth Foundation)

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>CONTRATACIÓN</p> <p>Realizar una auditoría de contratación de la diversidad⁹⁸ para determinar qué es lo que no contribuye a la igualdad de género y a los objetivos de diversidad.</p>	<p>Revisar y mejorar cada paso del proceso de contratación a través de una auditoría de contratación de diversidad con el objetivo de aumentar el número de mujeres con identidades sociales diversas en la reserva de candidatas, la selección y los procesos de contratación.</p> <p>Evaluar los criterios de contratación de género y diversidad en las sucesivas rondas de contratación y mejorar uno o dos criterios que apoyen la contratación equitativa e inclusiva.</p> <p>Designar un equipo multidepartamental y -disciplinar con formación para actuar con objetividad (si se hace internamente).</p>	<p>Los recursos para contratar a un auditor externo o realizar una formación para la auditoría interna pueden ser escasos.</p>	<p>Se identifican las áreas de mejora en cuanto a género y D&I, y se implementan las medidas correspondientes para abordar los desafíos.</p> <p>Se realiza una revisión de las políticas y prácticas de reclutamiento y contratación basada en los resultados de la auditoría.</p> <p>Un diseño mejorado del proceso de contratación ayuda a lograr con éxito los objetivos de igualdad de género y diversidad en la contratación.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Herramienta: Self-Assessment Equalities Checklist (Equality Online)</p> <p>Herramienta: Diversity and Inclusion Checklist Generator (Michael Page)</p> <p>Artículo: Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates (Ideal)</p> <p>Artículo: 5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them (iDashboards)</p>			
<p>CONTRATACIÓN</p> <p>Utilizar programas de pasantías para la contratación directa, con paridad de género en la colocación y contratación de pasantes.</p>	<p>Utilizar sistemáticamente los programas de pasantía para evaluar a candidatas potenciales y familiarizarlas con las particularidades de la compañía y con la misma como lugar de trabajo favorable para mujeres con identidades sociales diversas.</p> <p>Asegurarse de que existe un proceso bien estructurado y dirigido que incluya responsabilidades claras y una evaluación justa de los resultados y del potencial de los candidatos.</p> <p>Ofrecer periodos de prácticas de larga duración, de al menos seis meses, ya que así se obtendrán mejores resultados; dando la oportunidad a las</p>	<p>Las pasantías se utilizan muchas veces para cubrir la escasez de personal durante el verano y no de forma sistemática.</p> <p>Los pasantes suelen ser estudiantes, y el lapso entre el final del período de mentoría o pasantía y su graduación puede dificultar el empleo directo a corto plazo.</p>	<p>La compañía cuenta con una reserva de pasantes de los que al menos el 50% sean mujeres y una representación proporcional de identidades sociales diversas que reflejen a sus clientes.</p> <p>Aumenta el número de mujeres pasantes con identidades sociales diversas contratadas directamente, y se amplía la reserva de candidatas para futuros puestos vacantes.</p>

⁹⁸ **AUDITORÍA DE CONTRATACIÓN DE DIVERSIDAD.** Auditoría utilizada para evaluar la diversidad del proceso de contratación e identificar posibles atascos y discrepancias (por ejemplo, ¿es un problema de la parte superior del embudo? ¿O se trata de un problema de fugas en la tubería? Ver fuente). (Fuente: [Ideal, Diversity Hiring](#))

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>pasantes de adaptarse a la compañía y mostrar un mejor desempeño.</p> <p>Realizar un seguimiento de las pasantes entre el final de su participación en el programa de pasantías y el comienzo de su empleo (por ejemplo, cuando la estudiante necesita terminar sus estudios antes de poder ser empleada).</p>		
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Guía (incluye modelo de descripción del puesto de pasantía y recursos adicionales): Shaping the Future of STEM: A Blueprint for Launching a High School STEM Internship Program (Abbott)</p> <p>Informe/Estudio (incl. Ejemplos de buenas prácticas): Making Apprenticeships Work for Young Women (Young Women's Trust)</p>			
<p>CONTRATACIÓN</p> <p>Integrar las consideraciones de igualdad de género, paridad y diversidad en las políticas y prácticas de adquisición para garantizar la alineación de los subcontratistas/proveedores con los objetivos de igualdad de género y diversidad de la compañía.</p>	<p>Influir en los subcontratistas y proveedores para que mejoren sus propias prácticas y políticas de igualdad de género y D&I a través de prácticas de contratación competitivas.</p> <p>Expresar claramente en los documentos de contratación las expectativas y los requisitos sobre cómo un contratista/proveedor aborda los siguientes aspectos, asegurándose de que la puntuación de los contratos y las adjudicaciones incluya puntos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equidad en los porcentajes de mujeres en puestos de liderazgo y técnicos en su contrato, con objetivos de igualdad de género y diversidad cuando sea posible • Aplicar políticas de igualdad de género e inclusivas relacionadas con la IOE, el acoso sexual, etc. • Ampliar la formación sobre igualdad de género y sesgos inconscientes y las oportunidades de mentoría a los proveedores y subcontratistas, con un enfoque centrado en apoyar el fortalecimiento de las empresas pertenecientes a mujeres. <p>Crear facilidades especiales para empresas locales pertenecientes a mujeres de diversos orígenes que</p>	<p>Los subcontratistas son entidades separadas con sus propias prácticas y políticas organizativas que pueden ser difíciles de cambiar</p> <p>Puede haber menos supervisión o influencia sobre los subcontratistas</p> <p>Algunos temas, como la discriminación o el acoso sexual, pueden ser difíciles de medir, y los subcontratistas/proveedores pueden ser poco dispuestos a compartir dicha información.</p>	<p>Aumento del porcentaje de mujeres y personas con identidades sociales diversas empleadas por los subcontratistas en la fuerza laboral general y en puestos de liderazgo y técnicos.</p> <p>Aumento del número y porcentaje de subcontratistas y proveedores diversos y pertenecientes a mujeres.</p> <p>Mejora de la igualdad de género y de las prácticas y políticas de D&I adoptadas por subcontratistas y proveedores.</p>

CUADRO 2. RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>proporcionen servicios y suministros. Incluir en el contrato indicadores y objetivos clave de desempeño específicos de género y realizar un seguimiento con monitoreo e informes puntuales contra los ICD del subcontratista/proveedor.</p> <p>Realizar una auditoría social de todos los proveedores y subcontratistas para garantizar el cumplimiento del código de conducta de la compañía u otros objetivos de igualdad de género y diversidad. Esta auditoría social debe cubrir temas como</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discriminación • Acoso sexual y VBG • Salud y seguridad • Condiciones de trabajo y beneficios. <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía (incl. Herramientas y listas de verificación): Guide on Integrating Gender throughout Infrastructure Project Phases in Asia and the Pacific, Part III: Gender Mainstreaming in Procurement and Contracts (UNOPS & ONU Mujeres)</p> <p>Curso/E-learning: Mainstreaming Gender Equality in Procurement (ONU Mujeres I Know Gender How-To Training Centre)</p> <p>Guía: Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP) (Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres)</p> <p>Guía: The Time Is Now To Accelerate Women’s Public Procurement: A Toolbox And Call To Action (USAID)</p> <p>Guía: Private Equity and Value Creation: A Fund Manager’s Guide to Gender-Smart Investing (CDC & IFC)</p> <p>Guía: Gender Equality in Social Auditing Guidance (BSR)</p> <p>Informe/Estudio: The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses (ONU Mujeres)</p> <p>Informe/Estudio: Women’s Energy Entrepreneurship: A Guiding Framework and Systematic Literature Review, Chapter 4.3 (ENERGIA)</p> <p>Informe/Estudio: Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change (Chatham House)</p> <p>Informe/Estudio: How to Measure Job Quality in Value Chain Development Projects (OIT)</p>		

INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

Medidas que ayuden a los recién contratados a integrar en poco tiempo los valores y las normas de la compañía y a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos puestos de trabajo.

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>INDUCCIÓN</p> <p>Definir responsabilidades claras para todas las personas involucradas en el proceso de⁹⁹ inducción.</p>	<p>Asegurarse de que todos los participantes, incluyendo el gerente, RRHH, otras partes interesadas y el nuevo empleado, sean conscientes de sus funciones y responsabilidades durante la inducción.</p> <p>Hacer que la inducción inclusiva y con sensibilización de género sea un elemento clave para la revisión del desempeño de un directivo y/o integrarlo en los ICD del gerente.</p> <p>Prestar especial atención a qué tareas se asignan a las mujeres y a los hombres desde el principio y qué apoyo reciben (por ejemplo, ¿hay alguna diferencia en el primer día de trabajo entre los hombres y las mujeres que son "atendidos" por las funciones de apoyo a la hora de establecer su lugar de trabajo y sus sistemas?)</p> <p>Garantizar que los responsables de RRHH y de inducción hayan recibido formación sobre igualdad de género y D&I y actúen como modelos que ejemplifiquen los valores de igualdad de género y D&I de la compañía.</p>	<p>Falta de conciencia por parte de la gerencia, la organización y los compañeros sobre lo importante que es una buena inducción para crear un lugar de trabajo inclusivo.</p> <p>Falta de conciencia del personal de RRHH y de apoyo sobre sus propios sesgos, lo que provoca diferencias a la hora de apoyar a las mujeres y a los hombres en el proceso de integración.</p>	<p>Todo el personal recién contratado se siente bienvenido y recibe un trato justo, experimentando una cultura de trabajo inclusiva desde el primer día.</p> <p>Las mujeres y los hombres tienen las mismas posibilidades de desempeño tras la inducción.</p> <p>Las funciones de gerencia y RRHH han aceptado la inducción como una responsabilidad clave.</p> <p>Se conocen los argumentos empresariales a favor de una inducción eficaz o ineficaz.</p>

⁹⁹ **INDUCCIÓN.** También conocido como "socialización organizativa" es el "proceso de ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos puestos de trabajo de forma rápida y sin problemas, y a aprender las actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para funcionar eficazmente dentro de una organización." (Fuente: [Panopto. What is Employee Onboarding?](#))

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Informe/Estudio (incl. Herramientas): Onboarding New Employees: Maximizing Success (Society for Human Resource Management)</p> <p>Artículo: Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience (Medium)</p> <p>Seminario web: Building an Effective Onboarding Strategy (Ajilon)</p> <p>Video: HR Basics: Onboarding (Gregg Learning)</p>			
<p>INDUCCIÓN</p> <p>Comunicar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión durante la inducción.</p>	<p>Compartir las expectativas sobre el respeto y la aportación a la igualdad de género y la D&I por parte del personal, convirtiendo los valores en una parte importante del proceso de inducción.</p> <p>Revisar las herramientas de comunicación y de inducción, como los softwares especializados, para garantizar que el contenido sea inclusivo y diverso en cuanto al género, que refleje las políticas de la compañía sobre igualdad de género y D&I, y que incluya preguntas que reflejen el género en las encuestas a los nuevos empleados.¹⁰⁰</p> <p>Utilizar el e-learning y la ludificación para informar a los nuevos empleados sobre temas, valores y políticas importantes relacionados con la igualdad y la D&I.</p> <p>Facilitar una lista de verificación con las políticas pertinentes, los valores de la compañía y otra información para la exposición del nuevo empleado</p>	<p>Falta de conciencia por parte de la gerencia, la organización y los compañeros sobre lo importante que es una buena inducción para crear un lugar de trabajo inclusivo.</p> <p>Falta de conciencia del personal de RRHH y de apoyo sobre sus propios sesgos, lo que provoca diferencias a la hora de apoyar a las mujeres y a los hombres en el proceso de integración.</p> <p>Puede que la organización no esté acostumbrada al aprendizaje informal y al intercambio de información.</p>	<p>Todo el personal recién contratado se siente bienvenido y recibe un trato justo, experimentando una cultura de trabajo inclusiva desde el primer día.</p> <p>Todo el personal recién contratado es consciente de sus responsabilidades y obligaciones para promover una cultura de trabajo inclusiva, libre de acoso sexual y de discriminación contra las mujeres y las personas con identidades sociales diversas.</p> <p>El proceso de inducción se basa en las experiencias y conocimientos del personal existente y contribuye a aumentar la sensibilización sobre los beneficios de la igualdad de género y la D&I.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Informe/Estudio (incl. Herramientas): Onboarding New Employees: Maximizing Success (Society for Human Resource Management)</p> <p>Artículo: Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience (Medium)</p> <p>Seminario web: Building an Effective Onboarding Strategy (Ajilon)</p> <p>Video: HR Basics: Onboarding (Gregg Learning)</p>			

¹⁰⁰ **ENCUESTA DE PERSONAL.** Herramienta utilizada por la directiva de la organización para obtener retroalimentación y medir el compromiso [del personal](#), [el ánimo](#), y [desempeño](#). Las tres encuestas más comunes para el personal son las encuestas de opinión y satisfacción del personal, las encuestas sobre la cultura del personal y las encuestas sobre el compromiso del personal. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Managing Employee Surveys](#))

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
INDUCCIÓN Animar a los gerentes y demás personal a integrar y "socializar" a las nuevas contrataciones durante su primer año.	Garantizar que las mujeres y los hombres recién contratados con identidades sociales diversas sean presentados por igual a los actores clave. Organizar eventos sociales (mixtos y sólo para mujeres), informales y formales, para presentar a los nuevos empleados a otros empleados de la compañía, incluidos los gerentes y los líderes. Crear estructuras informales de apoyo para las nuevas contrataciones, como un sistema de compañerismo ¹⁰¹ o redes (véase más abajo). Establecer grupos de aprendizaje entre pares, además de un sistema de compañerismo, para apoyar a las nuevas mujeres y hombres que se incorporen a la organización. Integrar a las nuevas empleadas y a aquellas con identidades sociales diversas en la red/ asociación de mujeres existente en la compañía u otras redes que apoyen las identidades sociales diversas en el lugar de trabajo.	Limitaciones de tiempo de la gerencia y de los compañeros. No hay una persona que desarrolle el proceso y lidere las iniciativas. Es posible que la cultura empresarial o local no apoye las reuniones informales de mujeres y hombres.	Todo el personal recién contratado se siente bienvenido y recibe un trato justo, experimentando una cultura de trabajo inclusiva desde el primer día. Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas tienen las mismas oportunidades de establecer redes inclusivas e informales.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Informe/Estudio (incl. Herramientas): [Onboarding New Employees: Maximizing Success](#) (Society for Human Resource Management)

Artículo: [Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience](#) (Medium)

Seminario web: [Building an Effective Onboarding Strategy](#) (Ajilon)

Video: [HR Basics: Onboarding](#) (Gregg Learning)

Blog: [Inclusion Starts on Day One: 10 Ways to Build an Inclusive Onboarding Experience](#) (Asana)

INDUCCIÓN Desarrollar e implementar un "sistema de compañerismo"	Establezca un "sistema de compañerismo" de calidad para los nuevos empleados con: <ul style="list-style-type: none"> Objetivos, funciones y plazos claros (la mejor práctica es emparejar al 	Es posible que la compañía no cuente con recursos suficientes para establecer el sistema.	Existe un sistema bien establecido con un buen número de compañeros de diferentes departamentos y áreas de trabajo.
--	---	---	---

¹⁰¹ **SISTEMA DE COMPAÑERISMO** Un método de inducción e intercambio de conocimientos utilizado para orientar al nuevo personal en el que el compañero es un empleado existente que guía al nuevo empleado durante las primeras semanas o meses en el trabajo. (Fuente: [PMI, Implementing a Buddy System in the Workplace](#))

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
para los nuevos empleados como parte de la inducción.	<p>compañero y al nuevo empleado durante un año)</p> <ul style="list-style-type: none"> Una persona responsable de la selección de los compañeros, el proceso de emparejamiento, la gestión de la calidad y la evaluación del éxito. <p>Emparejar al personal de diferentes áreas organizativas y laborales para reforzar el aprendizaje interdepartamental y permitir que las nuevas contrataciones conozcan mejor los diferentes aspectos de la empresa y el negocio.</p> <p>Emparejar a las mujeres que ingresan en la compañía con alguien de un campo operativo o técnico para reducir las barreras, facilitar el acceso a las áreas técnicas</p> <p>Animar a los compañeros a llevar a sus aprendices a su propio lugar de trabajo (por ejemplo, un día de observación del trabajo) y/o presentar al nuevo empleado a su propia red informal.</p>	<p>Es posible que la cultura empresarial o local no apoye el emparejamiento de mujeres y hombres.</p> <p>Los mismos empleados siempre se presentan como voluntarios para el compañerismo.</p> <p>El proceso puede estancarse debido a las limitaciones de tiempo a las que se enfrentan el compañerismo y el nuevo empleado, y cuando no está reforzado por el gerente del programa.</p>	<p>Las nuevas contrataciones se familiarizan con diferentes áreas de negocio, lo que les ayuda a establecer relaciones profesionales para trabajar de forma transversal.</p> <p>Las nuevas contrataciones cuentan con una red de apoyo que les ayuda a abordar cuestiones y problemas que quizá no quieran tratar dentro de sus nuevos departamentos.</p> <p>La retención, la productividad y la satisfacción de las nuevas contrataciones mejoran.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Informe/Estudio: Implementing a Buddy System in the Workplace (Project Management Institute)</p> <p>Artículo: To Buddy or Not to Buddy? (HR Gazette)</p>			
<p>INDUCCIÓN</p> <p>Establecer un sistema de controles regulares con los nuevos empleados durante el primer año de trabajo.</p>	<p>Dar seguimiento periódico a las nuevas contrataciones para asegurarse de que se sienten cómodas y bien integradas en la organización, crear oportunidades para que obtengan y proporcionen retroalimentación.</p> <p>Utilizar entrevistas y cuestionarios estructurados o semiestructurados, o sesiones de grupos focales, para determinar si se enfrentan a algún obstáculo o factor que lo impida, formulando preguntas específicas sobre el entorno laboral, la satisfacción en el trabajo, el potencial para</p>	<p>Recursos de RRHH limitados y prioridades que compiten entre sí.</p> <p>La aceptación de establecer estos circuitos de retroalimentación además de otros mecanismos o funciones de reclamación establecidos puede ser limitada.</p> <p>La victimización o la reacción violenta contra las nuevas contrataciones que abordan temas negativos puede impedir la retroalimentación abierta.</p>	<p>La tasa de satisfacción y retención de mujeres y empleados con identidades sociales diversas, un año después de la contratación es alta.</p> <p>La desigualdad, la exclusión y otros aspectos negativos identificados en el proceso de inducción se abordan y resuelven con éxito.</p> <p>Las nuevas contrataciones muestran tasas de desempeño altas.</p>

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>afrontar las tareas asignadas, la colaboración en equipo, la cooperación con los gerentes y los aspectos positivos o negativos de la cooperación, incluyendo cualquier tipo de discriminación o acoso experimentado.</p> <p>Asegurarse de que la retroalimentación se toma en serio y se refleja en la organización de manera que ayude a mejorar y no cree reacciones negativas.</p>		Las nuevas contrataciones se sienten comprometidas, motivadas e identificadas con la organización.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Artículo: [New Employee Onboarding Guide](#) (Society for Human Resource Management)

Artículo: [Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience](#) (Medium)

Blog: [17 Powerful Employee Onboarding Questions You Can Use](#) (Culture Amp)

<p>INDUCCIÓN Y FORMACIÓN</p> <p>Crear un plan de formación estandarizado con formaciones obligatorias para todo el personal.</p>	<p>Identificar las formaciones esenciales del personal en un plan de formación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y plazos claros • Herramientas para seguir el progreso de la formación del personal • Medidas para garantizar que las formaciones se imparten sin sesgos y apoyan los valores de la compañía en cuanto a género e inclusión • Medidas para garantizar que las mujeres y los hombres tengan las mismas oportunidades de participar y se contrarreste la discriminación indirecta. <p>Las formaciones típicas imprescindibles incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias y políticas empresariales, incluyendo los valores y principios rectores de la compañía (por ejemplo, gestión de desempeño, valores de liderazgo, etc.) • Herramientas utilizadas en la compañía (por ejemplo, herramientas de comunicación, herramientas de gestión 	<p>La compañía puede carecer de un proceso estructurado para evaluar las formaciones necesarias y establecer un plan de formación.</p> <p>La formación y el desarrollo de habilidades pueden ocurrir sobre una base puntual, pero no con un plan a largo plazo.</p> <p>Puede que la compañía no cuente con recursos suficientes para formar a todo el personal a la vez.</p>	<p>Existe un buen plan de formación con objetivos a medio y largo plazo y grupos meta identificados.</p> <p>Las brechas de género pueden abordarse mediante formaciones para diferentes grupos meta.</p> <p>La igualdad de género, D&I y otros valores se abordan en las formaciones estándar o a través de formaciones especializadas.</p> <p>Las mujeres y los hombres se sienten igualmente bien equipados para desempeñarse dentro de la compañía.</p>
---	---	--	--

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>del tiempo, herramientas de gestión de proyectos, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antidiscriminación, sensibilización de género, sesgos inconscientes • Salud y seguridad. <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Herramienta: I3+ Sample Training Needs Assessment Templates (Sample Templates)</p> <p>Herramienta: A tool for assessing the gender impact of spending on skills and training (Close the Gap)</p>		
<p>FORMACIÓN</p> <p>Crear un plan de formación para cada empleado, con un enfoque en la exposición de las mujeres a otras áreas de trabajo y funciones para lograr la paridad de capacidades.</p>	<p>Realizar un análisis individual y organizativo de las brechas de formación funcional desagregado por sexo para empleados individuales sobre competencias, habilidades y conocimientos que necesitan adquirir para ser eficaces en sus funciones, tal y como se indica en las descripciones de los puestos de trabajo, especialmente cuando las mujeres con identidades sociales diversas estén subrepresentadas.</p> <p>Cerrar las brechas y desequilibrios de competencias individuales y de la organización/departamento mediante formaciones con el objetivo estratégico de exponer a más mujeres y personas con identidades sociales diversas a las oportunidades de formación y desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de formación para cada empleado y asegurarse de incluir medidas dirigidas explícitamente a garantizar la exposición y/o el aumento de las competencias de las mujeres a nuevas pero importantes áreas de especialización. • Si el análisis revela que las mujeres están poco cualificadas en determinadas áreas, hay que invertir en una solución de formación dirigida a las mujeres para lograr la paridad de competencias 	<p>La compañía puede carecer de un proceso estructurado para realizar la evaluación.</p> <p>El análisis puede requerir el apoyo externo de un experto y recursos.</p> <p>Puede ser difícil abordar las diferentes necesidades de formación de mujeres y hombres sin introducir nuevos sesgos.</p> <p>La formación y el desarrollo de habilidades pueden ocurrir sobre una base puntual, pero no con un plan a largo plazo.</p> <p>Puede que la compañía no cuente con recursos suficientes para formar a todo el personal a la vez.</p> <p>Puede que la compañía no cuente con recursos suficientes para formar a todo el personal a la vez.</p> <p>Es posible que los planificadores y formadores no sean sensibles o conscientes de los matices y las necesidades de realizar sesiones de formación en horarios convenientes para todo el personal y a través de los métodos más eficaces para los diferentes públicos.</p>	<p>Las brechas de competencias se evalúan para las personas y dentro de las unidades funcionales.</p> <p>Se abordan las brechas de igualdad de género de manera que las mujeres y los hombres se sientan igualmente equipados para desempeñarse dentro de la compañía, incluso en funciones y roles tradicionalmente dominados por los hombres.</p> <p>Un número suficiente de mujeres y hombres están igualmente cualificados para los diferentes puestos (a largo plazo).</p> <p>Existe un plan de formación para cada empleado.</p> <p>Todo el personal puede asistir a los cursos de formación sin carga adicional fuera del horario laboral.</p> <p>Los empleados se benefician de las oportunidades de aprendizaje y mejoran en general sus conocimientos, destrezas y habilidades (KSA por sus siglas en inglés).</p>

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Dar seguimiento a las diferencias entre mujeres y hombres, incluyendo aquellos con diversas identidades sociales, ya que esto proporcionará información útil para el reclutamiento y la inducción.</p> <p>Acomodar las limitaciones de género únicas de los aprendices al formular la logística y el calendario, la plataforma y los enfoques.</p> <p>Asegurarse de que las oportunidades incluyen tanto el aprendizaje en grupo como planes de aprendizaje individuales para cerrar las brechas de KSA.¹⁰²</p> <p>Desarrollar diferentes formatos de formación y garantizar que se tienen en cuenta las necesidades de cuidado infantil (por ejemplo, permitir la asistencia a la formación desde puestos de trabajo remotos o utilizando opciones en línea para garantizar que no se excluye a las mujeres debido a sus roles familiares tradicionales).</p> <p>Asegúrese de que las formaciones se realizan dentro del horario de oficina habitual para que las personas, sobre todo las mujeres, no se vean sobrecargadas por conflictos con las responsabilidades del cuidado infantil.</p> <p>Garantizar que las oportunidades de aprendizaje cuenten con el pleno apoyo de la compañía y se ofrezcan a través de diversas modalidades, como el aprendizaje en línea, las rotaciones laborales,¹⁰³ y el aprendizaje en el aula.</p>		

¹⁰² **CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y HABILIDADES (KSA).** Son lo que un empleado necesita para cumplir los requisitos de un puesto de trabajo. (Fuente: [HR.com, Glossary of HR and Employee Benefit Terms](#))

¹⁰³ **ROTACIÓN LABORAL.** La práctica de transferir a los empleados durante periodos temporales entre distintos puestos de trabajo dentro de una organización, que se utiliza frecuentemente como método de formación y desarrollo. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Herramienta: 13+ Sample Training Needs Assessment Templates (Sample Templates)			
Herramienta: A Tool for Assessing the Gender Impact of Spending on Skills and Training (Close The Gap)			
<p>FORMACIÓN</p> <p>Desarrollar e impartir cursos de sensibilización de género, antidiscriminación, diversidad e inclusión y sesgos inconscientes.</p>	<p>Desarrollar un plan de formación detallado para integrar la sensibilización de género, la antidiscriminación, la D&I y los sesgos inconscientes dirigidos a todos los niveles de la organización, integrando este contenido en todas las formaciones para apoyar la implementación de la estrategia y el cambio de mentalidad.</p> <p>Elaborar materiales de formación estandarizados sobre sensibilización de género, antidiscriminación, D&I y sesgos inconscientes y/o formar alianzas con proveedores de formación.</p> <p>Incluir temas de antidiscriminación, sensibilización de género, sesgos inconscientes y acoso sexual en las formaciones de inducción.</p> <p>Seleccionar estratégicamente los grupos meta para las diversas formas de aprendizaje sobre estos temas, entre ellos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos gerentes • Grupos de igualdad de género e inclusión social, agentes de cambio de la compañía, embajadores o puntos focales • Comités de contratación y promoción • Representantes de los empleados (por ejemplo, miembros del sindicato) • Modelos de rol masculinos y femeninos • Apoyo a las funciones empresariales (por ejemplo, RRHH, comunicaciones y marca, ética). 	<p>Si la compañía carece de capacidad interna para impartir formación sobre sensibilización de género, sesgos inconscientes, D&I y antidiscriminación, es posible que haya que subcontratarla a un coste.</p> <p>Puede que sea necesario centrarse en un aspecto de los anteriores para apoyar la implementación de la estrategia y/o abordar las necesidades actuales de la organización.</p> <p>Desarrollar o ajustar formaciones a medida para diferentes grupos meta puede requerir apoyo externo y presupuesto.</p>	<p>Plan de formación detallado, con presupuesto incluido, aprobado por la alta gerencia para formar a todos los niveles de la organización.</p> <p>Material de formación desarrollado a e impartido por un proveedor de formación cualificado y capacitado. Formación relacionada impartida de forma periódica con el objetivo de que toda la alta gerencia y empleados estén formados.</p> <p>Toda la alta gerencia y empleados son conscientes de sus responsabilidades y obligaciones para promover una cultura inclusiva en el lugar de trabajo libre de acoso y discriminación.</p> <p>El personal afirma estar más satisfechos con la cultura del lugar de trabajo.</p> <p>El grupo de igualdad de género e inclusión social (agentes de cambio, embajadores, puntos focales) se siente bien equipado para jugar un rol activo y convencer a los agentes de cambio.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Guía: Tips for Facilitating Unconscious Bias Discussions (NCWIT)			

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Herramienta: Bias Quiz (Harvard)</p> <p>Herramienta: Gender Equity Quiz (Jobs for the Future)</p> <p>Herramienta: Give your own Unbiasing Workshop (re:WORK)</p> <p>Curso/E-learning: I Know Gender (ONU Mujeres Centro de Capacitación)</p> <p>Curso/E-learning: Gender Equality and Energy (Banco Mundial Open Learning Campus)</p> <p>Curso/E-learning: Doing Gender and Why it Matters (edX)</p> <p>Curso/E-learning: Gender 101 Training (USAID)</p> <p>Curso/E-learning: Diversity and Inclusion in the Workplace (Coursera)</p> <p>Curso/E-learning: Unconscious Bias (Microsoft)</p> <p>Curso/E-learning: Optimizing Diversity on Teams (Coursera)</p> <p>Curso/E-learning: Understanding Diversity and Inclusion (Future Learn)</p> <p>Curso/E-learning: Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood (Equimundo)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Challenge Gender Bias (LeanIn)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Genderbread Person (Hues)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: 50 Ways to Fight Bias (LeanIn)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Organizar un taller para el personal (ONU)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Passages' Social Norms Training Curriculum (Georgetown University)</p> <p>Informe/Estudio: Breaking Barriers: Unconscious Bias in The Workplace (OIT)</p> <p>Video: Gender Equality (FEM)</p> <p>Video: We should all be Feminists (Chimamanda Ngozi Adichie) Video: What does my Headscarf mean to you? (Yassmin Abdel-Magied)</p> <p>Video: Addressing Unconscious Bias (McKinsey & Company)</p> <p>Video: What is Unconscious Bias? (enei)</p>			
<p>FORMACIÓN</p> <p>Impartir al personal de toda la compañía y a los gerentes especializados formación sobre estrategias, políticas y códigos</p>	<p>Desarrollar un plan de formación para informar al personal sobre las estrategias de género y las políticas o códigos de conducta relacionados como parte del¹⁰⁵ proceso de la gestión de cambio y la implementación estratégica.</p>	<p>Costo de la formación y tiempo del personal.</p> <p>La formación es una parte de la implementación de la estrategia, pero no es eficaz si el compromiso de la compañía es débil, los altos gerentes no "predican con el</p>	<p>El personal entiende la estrategia y las políticas relacionadas y puede identificarse con los objetivos subyacentes.</p> <p>Se hace más visible el comportamiento, la acción y la mentalidad deseados.</p>

¹⁰⁵ **GESTIÓN DEL CAMBIO.** Enfoque estructurado para la transición de personas, equipos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro deseado, para cumplir o implementar una visión y una estrategia. Es un proceso organizativo dirigido a capacitar al personal para que acepte los cambios en su entorno actual. (Fuente: [ILO International Training Center, Handbook on Gender and Organizational Change](#))

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
de conducta de igualdad de género y diversidad. ¹⁰⁴	<p>Informar a los gerentes y al resto del personal sobre los objetivos estratégicos de la compañía en cuanto a igualdad de género y D&I y crear un impulso positivo para la implementación de la estrategia.</p> <p>Crear un compromiso adicional a través de sesiones de sensibilización y debates y ofrecer al personal la oportunidad de expresar sus inquietudes y debatir los problemas y desafíos.</p> <p>Facilitar una plataforma de intercambio sobre historias de éxito y estrategias para superar los retos.</p> <p>Reunir información del personal para ajustar la implementación de la estrategia, en caso de que sea necesario.</p>	<p>ejemplo", o se ignoran los problemas y retos planteados.</p> <p>Los temas y la resistencia que se plantean durante las formaciones no deben confundirse con una indicación de que la estrategia es mala, sino como una señal de aprendizaje y compromiso hacia el cambio.</p>	Se comunican las quejas y su gravedad disminuye con el tiempo.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Integrating Gender into Workplace Policies](#) (USAID)

Guía: [Gender Equality in Codes of Conduct Guidance](#) (BSR)

<p>FORMACIÓN</p> <p>Impartir formación a todo el personal masculino y femenino y a los gerentes sobre qué es el acoso sexual, cómo prevenirlo, denunciarlo y responder a él con un enfoque centrado en las personas supervivientes.¹⁰⁶</p>	<p>Impartir formación sobre acoso sexual sólo por profesionales muy capacitados y cualificados, que comprendan todos los matices de la prevención del acoso sexual y la respuesta centrada en las personas supervivientes, a todo el personal, con énfasis en los gerentes y los hombres para socializar la política, cómo prevenirlo, responder a él y denunciarlo y abordarlo,¹⁰⁷ incluyendo:</p>	<p>La aceptación tradicional/histórica de comportamientos inadecuados puede funcionar como filtros sociales y limitar el aprendizaje.</p> <p>Aceptar y aprender el cambio de comportamiento requiere una variedad de formas de aprendizaje diferentes y, por lo general, más de un acto de aprendizaje.</p> <p>Los grupos mixtos pueden resultar difíciles de dirigir debido a la sensibilidad del tema y</p>	<p>Se aumenta la sensibilización del personal y los gerentes, con mejores habilidades para prevenir y responder al acoso sexual en el lugar de trabajo con un enfoque centrado en las personas supervivientes.</p> <p>Aumenta la sensibilización del personal y los gerentes, con mejores aptitudes para prevenir y responder al acoso sexual en el lugar de trabajo con un enfoque centrado en las personas supervivientes.</p>
--	--	---	--

¹⁰⁴ **CÓDIGO DE CONDUCTA.** También conocido como código ético, es una guía central que tiene como objetivo aclarar la misión, los valores y los principios de una organización, vinculándolos con las normas de conducta profesional. (Fuente: [Ethics & Compliance Initiative, Glossary](#))

¹⁰⁶ **CENTRADO EN LAS PERSONAS SUPERVIVIENTES** Un enfoque centrado en las personas supervivientes facilita un proceso en el que la víctima puede convertirse en superviviente. Prioriza a los mejores intereses y necesidades de la persona que ha experimentado el daño y devuelve el poder a la víctima en cada etapa del mecanismo y el proceso de gestión de las quejas. Reconoce que una persona puede sufrir daño, aunque el agresor lo haya hecho involuntariamente. También reconoce que el impacto de una acción es más importante que la intención de la persona que actuó. (Adaptado de [USAID](#) y [Lindsey Jones Renaud](#))

¹⁰⁷ **GESTIÓN DE QUEJAS.** Regula todos los procesos de recepción, investigación, respuesta y cierre de quejas o reclamaciones de forma oportuna, justa y coherente. (Fuente: [Inc.com, Grievance Procedures](#))

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre los fundamentos, objetivos y principios de la política • Definiciones precisas sobre lo que constituye acoso sexual y acoso relacionado con el género • Principios y normas de comportamiento profesional esperados en el lugar de trabajo • Los enfoques centrados en las personas supervivientes incluyen la provisión de opciones de apoyo de asesoramiento emocional/mental de terceras partes independientes de los mecanismos de queja; las víctimas/supervivientes seleccionan cuándo, cómo y si quieren hacer una queja con el apoyo que necesitan; las investigaciones de terceras partes independientes fuera de la organización son realizadas por profesionales capacitados; y los perpetradores son castigados adecuadamente. • Mecanismos de gestión de las quejas y consecuencias de las infracciones. <p>La formación ofrece oportunidades para debatir y aprender unas de otras; si las mujeres no se sienten cómodas participando en cursos mixtos, deben ofrecerse cursos para un solo sexo, pero asegurándose de que los matices sobre los incidentes que cultivan la empatía y la comprensión se ofrecen de forma anónima a ambos.</p> <p>Asignarles la responsabilidad a los gerentes de monitorear, prevenir y responder al acoso sexual, con formación sobre diversas herramientas centradas en las personas supervivientes y enfoques disponibles para su uso.</p>	<p>a los problemas que pueden expresar las posibles supervivientes, sobre todo cuando los violadores percibidos podrían estar en la misma sala con las supervivientes.</p> <p>Las formaciones dirigidas a un solo sexo limitan las oportunidades de aprendizaje de los autores potenciales.</p> <p>Los gerentes y el personal de RR.HH. no cualificados pueden carecer de la profundidad y la amplitud de la formación necesarias para manejar adecuadamente las preguntas y los comentarios en las formaciones que responsabilizan o culpan a las mujeres o a las víctimas de acoso sexual (por ejemplo, un aprendiz que señala la necesidad de una política de código de vestimenta dirigida a las mujeres para que vistan de forma más conservadora, y el formador incapaz de responder y corregir esto como erróneo en un entorno de grupo grande), lo que puede reforzar los estereotipos y las actitudes perjudiciales existentes y causar más daño.</p>	<p>Aumento de la sensibilización de los perpetradores potenciales sobre el comportamiento esperado y las consecuencias de la mala conducta.</p> <p>Las víctimas de acoso sexual y VBG reciben apoyo emocional y mental de profesionales formados y están capacitadas para tomar sus propias decisiones sobre lo que es mejor para ellas, incluyendo si presentan o no una queja formal.</p> <p>Se realizan investigaciones independientes fuera de la organización.</p> <p>Se castiga adecuadamente a los perpetradores.</p> <p>Los empleados informan cada vez más de que el entorno de trabajo se percibe como propicio y seguro, y la conducta de compañeros y directivos es respetuosa.</p> <p>Las quejas de acoso sexual pueden aumentar al principio con la sensibilización.</p> <p>Las incidencias de acoso sexual disminuyen a largo plazo a medida que el personal comprende lo que constituye acoso sexual y sus consecuencias.</p> <p>Los resultados de las encuestas sobre el clima de acoso sexual mejoran con el tiempo.</p>

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Realizar encuestas periódicas sobre el clima de acoso sexual para monitorear el progreso e identificar los problemas pendientes.</p> <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Survivor-Centered Approaches to Workplace Sexual Harassment and Other Forms of Gender-Based Violence (USAID)</p> <p>Caso de estudio: Dominican Power Utility Moves GBV out of the Shadows (USAID)</p> <p>Ejemplo: Policy on Protection from Sexual Exploitation and Abuse (USAID)</p> <p>Curso/E-learning: Preventing Discrimination and Harassment (Diversity Builder)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: The Iceberg of Sexual Harassment (NAS)</p> <p>Informe/Estudio: Addressing Gender-Based Violence and Harassment (EBRD, CDC & IFC)</p> <p>Artículo: Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber (Susan Fowler)</p> <p>Artículo: La lucha contra la explotación, los abusos, el acoso y el hostigamiento sexuales (ACNUR)</p> <p>Blog: What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like? (Medium)</p>		
<p>FORMACIÓN</p> <p>Impartir formación sobre liderazgo y habilidades técnicas a las mujeres para prepararlas para nuevas funciones y responsabilidades.</p>	<p>Diseñar y realizar formación específica y talleres para las empleadas, centrándose en las habilidades de liderazgo y otros conjuntos de destrezas que las mujeres señalan como subdesarrollados o que han sido identificados a través del análisis de las brechas de destrezas, incluida la formación técnica.</p> <p>Utilizar los datos de la evaluación de las necesidades de formación para informar la selección de contenidos a medida.</p> <p>Contenido general de la formación potencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de programas o formación sobre herramientas de gestión utilizadas en la compañía • Formación específica del sector para aumentar los conocimientos sobre los distintos segmentos empresariales • Habilidades blandas, incluyendo sensibilización, confianza, autoestima, autopercepción. 	<p>Costes necesarios para desplegar las actividades de formación (teniendo en cuenta el alojamiento para la formación fuera de las instalaciones).</p> <p>Costes de oportunidad para las mujeres por el tiempo alejado del trabajo principal.</p> <p>Repercusiones de la acción afirmativa y percepción por parte de los empleados masculinos de que la oportunidad ofrecida sólo a las mujeres discrimina a los hombres</p>	<p>Una cantera más sólida de candidatas dotadas de destrezas de liderazgo y preparadas para dar el paso hacia nuevas oportunidades.</p> <p>Una fuente más sólida de candidatas dotadas de competencias técnicas para áreas de trabajo específicas.</p> <p>Mayor número de mujeres preparadas para modelar un liderazgo seguro e inclusivo ante sus colegas de toda la compañía.</p> <p>Mayor número de mujeres ascendidas a puestos de liderazgo y gerencia.</p>

CUADRO 3. INDUCCIÓN Y FORMACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Los módulos para la formación en liderazgo pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de éxito y habilidades de gestión de personal • Gestión de proyectos, planificación estratégica del trabajo y delegación de tareas • Destrezas de comunicación estratégica: conseguir que le escuchen en las reuniones, hablar en público, persuasión, asertividad • Gestión del tiempo, conciliación de la vida laboral y familiar • Negociación y búsqueda de consenso • Gestión y resolución de conflictos • Agencia personal, visión y definición de objetivos. 		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Curso/E-learning: Becoming a Successful Leader (edX & Catalyst)</p> <p>Formación/E-learning/Curso virtual: Leading With Effective Communication (edX & Catalyst)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Negotiation Advice for Women (LeanIn)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Develop Leadership Skills (LeanIn)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Build Confidence (LeanIn)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Training Package for Women in And into Management and Leadership Positions (Department of Education South Africa)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Gender-Transformative Leadership (Jhpiego)</p> <p>Artículo: What Makes a Leader? (New York Times)</p> <p>Artículo: Why Leadership Training Fails- And What to Do About It (Harvard Business Review)</p> <p>Caso de estudio: In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women (USAID)</p>			

GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

La gestión de desempeño es un proceso continuo de comunicación entre el supervisor y el empleado para lograr los objetivos estratégicos de la organización. La remuneración y los beneficios incluyen recompensas tangibles e intangibles para los empleados que se ajustan a los requisitos legales y mejoran la empleabilidad, la atracción, la retención y la motivación del talento.

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>GESTIÓN DE DESEMPEÑO</p> <p>Diseñar e implementar un sistema y un proceso justo e imparcial de gestión y evaluación del desempeño¹⁰⁸ del personal.</p>	<p>Desarrollar la estructura y el proceso para un sistema de gestión y evaluación del desempeño justo e imparcial.</p> <p>Si ya existe dicho sistema, evaluar el sesgo potencial, por ejemplo, analizando las calificaciones asignadas al personal masculino y femenino, analizando la calidad de los objetivos asignados al personal masculino y femenino y evaluando la retroalimentación del personal masculino y femenino a sus supervisores.</p> <p>Determinar la raíz del sesgo y desarrollar medidas correctoras basadas en dicha raíz.</p> <p>Incluir objetivos de paridad de género o de diversidad e inclusión e indicadores de desempeño clave para los gerentes.</p> <p>Un proceso y un sistema de gestión del desempeño de buena calidad incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso transparente de definición de objetivos al principio del periodo de desempeño (objetivos para cada empleado visibles para RRHH) • Buena combinación de objetivos individuales y objetivos vinculados a los resultados generales de la compañía • Objetivos de aprendizaje individuales para cada empleado 	<p>Establecer un sistema de gestión de desempeño de alta calidad requiere tiempo y recursos.</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos no tiene acceso a los acuerdos y revisiones sobre el desempeño debido a que el proceso no es transparente.</p> <p>No se monitorean los objetivos de desempeño de la organización.</p> <p>Los gerentes que definen los objetivos lo hacen de forma incoherente y con calidad variable.</p> <p>La presión para utilizar medidas de desempeño empresarial en las que el empleado individual no puede influir puede crear frustración.</p> <p>El sistema de gestión de desempeño puede ser propenso a sesgos sistemáticos cuando las calificaciones inciden en un aumento de sueldo. Por ejemplo, todas las calificaciones se colocan en la parte superior de la escala, por lo que todo el personal recibe el máximo aumento.</p>	<p>Las puntuaciones de desempeño evalúan con precisión el desempeño de cada empleado y se utilizan para su desarrollo.</p> <p>Los gerentes reciben una formación completa sobre cómo evaluar y calificar el desempeño.</p> <p>Los empleados se sienten capacitados para planificar y rendir activamente.</p> <p>Los empleados se sienten motivados y comprometidos para contribuir a los objetivos empresariales.</p> <p>Las mujeres y los hombres pueden alcanzar por igual altas calificaciones de desempeño.</p>

¹⁰⁸ **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.** Proceso de mantener o mejorar el desempeño laboral del personal mediante el uso de herramientas de evaluación del desempeño, coaching y asesoramiento, además de facilitar una retroalimentación continua. (Fuente: [Society for Human Resource Management. Glossary of Human Resources Management Terms](#))

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> Charlas sobre el desempeño registradas de forma regular, al menos una vez a mediados del periodo de evaluación del desempeño) y la oportunidad de ajustar los objetivos si aparecen nuevas prioridades que compiten entre sí. Charla de evaluación registrada al final del periodo de desempeño, en la que gerente y empleado se retroalimentan mutuamente y definen nuevos objetivos de aprendizaje. Manuales o talleres de formación para gerentes sobre cómo definir objetivos, dar retroalimentación y dirigir charlas de evaluación. 		
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Guía (incl. listas de verificación y guía de formación): Supervising in a Box Series: Performance Review/Talent Management (NCWIT)</p> <p>Guía: Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide (Chapter 2: Performance Management) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)</p> <p>Guía: The Managers Guide to Effective Feedback (impraise)</p> <p>Informe/Estudio: Breaking Barriers: Unconscious Bias in The Workplace (OIT)</p> <p>Artículo: Women are given Feedback that is likely to slow down their Progression to Senior Roles (Loughborough University)</p> <p>Artículo: How Performance Reviews are reinforcing Gender Bias: 5 Steps to fight against it (impraise)</p> <p>Artículo: How Gender Bias corrupts Performance Reviews, and What to Do about It (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: 4 Unconscious Biases that Distort Performance Reviews (Entrepreneur)</p> <p>Artículo: The Performance Management Revolution (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: The Fairness Factor in Performance Management (McKinsey & Company)</p>			
<p>REMUNERACIÓN</p> <p>Realizar periódicamente análisis de la brecha salarial para establecer si existen diferencias de género y ajustar los salarios para cerrar las brechas identificadas.</p>	<p>Realizar análisis salariales periódicamente para determinar las brechas salariales basadas en el género:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dentro de una categoría laboral, como "Ingeniero junior". Entre categorías laborales, como "Gerente de oficina" y "Gerente de oficina de campo", cuando ambas tienen las mismas funciones, pero tienen 	<p>Algunas categorías laborales no cuentan actualmente con suficientes mujeres para realizar un análisis salarial válido.</p> <p>Es difícil y requiere tiempo evaluar correctamente dos categorías laborales diferentes para determinar si deben valorarse igual o de forma diferente. El personal y los gerentes se resisten a los</p>	<p>La compañía realiza periódicamente un análisis de los datos salariales y aborda las desigualdades salariales (es decir, ajusta el salario de la persona o grupo afectado).</p> <p>El compromiso a nivel corporativo con la igualdad salarial se comunica regularmente en toda la compañía.</p> <p>El departamento de RRHH y los gerentes se responsabilizan del cumplimiento de la</p>

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>salarios diferentes y están dominadas por un solo sexo.</p> <p>Desarrollar, implementar y comunicar un proceso claro y transparente para eliminar las desigualdades salariales, y darles seguimiento a lo largo de la carrera del personal.</p> <p>Utilizar herramientas certificadas como PayAnalytics o el certificado EDGE para realizar análisis externos de las brechas salariales.</p>	<p>ajustes salariales para las empleadas afectadas.</p> <p>Dificultad para evaluar cómo afecta la reducción del tiempo de trabajo de las mujeres a los aumentos salariales por méritos (calidad frente a cantidad). Costes del proceso de evaluación externa.</p>	<p>equidad salarial y de los beneficios relacionados, como los planes de pensiones y la formación para la planificación del retiro.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía (incl. listas de verificación y estudios de casos): Guide to Gender Pay Equity (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Guía: How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide (Glassdoor)</p> <p>Herramienta: Pay Equity Audit Tool Resources (Government of Western Australia)</p> <p>Herramienta: PayAnalytics</p> <p>Herramienta: GenderGap.AFRICA (Code for Africa)</p> <p>Certificación: The Global Business Certification Standard for Gender Equality (EDGE)</p> <p>Ejemplo: UK Gender Pay Gap Report 2018 (BlackRock)</p> <p>Informe/Estudio: Igualdad Salarial: Guía Introductoria (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Closing the Gender Pay Gap: The Link Between Pay and Happiness (Personal Group)</p> <p>Informe/Estudio: Informe Mundial sobre Salarios 2018/19 (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Igualdad de remuneración – Activador fundamental de la igualdad de género (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Combatir la brecha salarial de género (ONU Mujeres)</p> <p>Artículo: Compensation Bias is Bad for Business. Here's How to Fix It. (MIT Sloan)</p> <p>Artículo: “How I Did It” (Human Capital Analytics Group)</p> <p>Artículo: Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail (Harvard Business Review)</p> <p>Video: Here Is What Companies Can Do to Close the Gender Pay Gap (CNBC)</p>			

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>BENEFICIOS</p> <p>Realizar análisis de equidad e impacto de los beneficios, incluyendo el uso/aprovechamiento de los beneficios.</p>	<p>Comparar periódicamente sus regímenes de beneficios con la legislación nacional, las mejores prácticas del país y las mejores prácticas internacionales para determinar los beneficios que apoyan la igualdad de género.</p> <p>Realizar encuestas periódicas de análisis de beneficios para determinar la distribución equitativa y el uso de los beneficios.</p> <p>Preguntar a mujeres y hombres de manera separada qué beneficios son importantes para ellos.</p> <p>Ajustar adecuadamente si los beneficios no se están distribuyendo/utilizando equitativamente.</p>	<p>Es posible que el sistema de información sobre recursos humanos (SIRH) no capture todas las categorías de datos relevantes.</p> <p>Las normas culturales de algunos países pueden generar un uso desigual de los beneficios. La cultura empresarial puede desanimar el uso de algunos beneficios.</p> <p>Los gerentes pueden tener opiniones negativas sobre el uso de los beneficios de la compañía por parte del personal.</p>	<p>La compañía realiza periódicamente un análisis de los datos sobre beneficios, los desagrega por sexo y aborda las desigualdades en los beneficios.</p> <p>Aumento del número de hombres y mujeres que utilizan los beneficios de forma equitativa. A través de la comunicación, mostrando las buenas prácticas (por ejemplo, los usuarios de la licencia de paternidad) y predicando con el ejemplo, la compañía demuestra una cultura en la que los empleados se sienten cómodos utilizando sus beneficios.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Artículo: The Most Desirable Employee Benefits (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: These Are the Benefits Women Actually Want at Work (Fairy God Boss)</p> <p>Informe/Estudio: Combatir la brecha salarial de género (ONU Mujeres)</p>			
<p>BENEFICIOS</p> <p>Asegurar que los beneficios - como la cobertura médica, el reembolso de la matrícula y los ahorros para el retiro - son igualmente accesibles para los empleados hombres y mujeres.</p>	<p>Garantizar que los beneficios médicos cubran tanto al personal masculino como al femenino y que se cubran los problemas de salud específicos tanto de los hombres como de las mujeres.</p> <p>Garantizar que tanto hombres como mujeres puedan inscribir a los miembros de su familia cuando se ofrezca atención médica familiar.</p> <p>Ofrecer el reembolso de los gastos de matrícula tanto a hombres como a mujeres, así como a sus familiares.</p> <p>Ofrecer las mismas oportunidades a hombres y mujeres para participar en los planes de retiro.</p> <p>Evaluar las disparidades de género en la participación y el uso de los beneficios utilizando datos desagregados por sexo y</p>	<p>Por razones culturales, es posible que las mujeres no informen de ciertos problemas de salud o que se les niegue tratamiento.</p> <p>Las responsabilidades desproporcionadas del trabajo de cuidados no remunerado pueden afectar a la capacidad de las mujeres para utilizar los beneficios de reembolso de matrícula.</p>	<p>Los datos desagregados por sexo muestran que hombres y mujeres utilizan los beneficios en porcentajes similares.</p> <p>Si los datos muestran un impacto dispar, se toman medidas correctivas.</p>

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	herramientas de análisis de la equidad y el impacto.		
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Informe/Estudio: State of the World's Fathers 2021: Structural Solutions to Achieve Equality in Care Work (Equimundo-US)			
Informe/Estudio: A Review of the Evidence on How to Cover all Families for Paid Family and Medical Leave (WORLD Policy Analysis Center)			
Artículo: 4 Policies That Encourage a Family-Friendly Company Culture (Justworks)			
BENEFICIOS Crear condiciones de trabajo que favorecen una mejor conciliación de la vida laboral y familiar para las mujeres y los hombres con tareas de cuidado.	<p>Crear beneficios que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y familiar como días/horarios de trabajo flexibles, incluyendo el trabajo desde casa y mecanismos de apoyo para los empleados (mujeres y hombres) con tareas de cuidado infantil o de otro tipo.</p> <p>Permitir opciones de tiempo libre remunerado que puedan utilizarse en lugar de licencias por enfermedad u otros tipos de licencia, sin necesidad de monitorear las razones de su uso.</p> <p>Las actividades de ocio o familiares patrocinadas por la compañía pueden favorecer el tiempo libre fuera del trabajo.</p> <p>Limitar las expectativas tanto por parte de la compañía como del personal en cuanto a horas o días extra de trabajo.</p> <p>Realizar una encuesta en toda la empresa que identifique qué temas laborales afectan más al equilibrio entre la vida laboral y personal y a los factores de salud o felicidad del personal, y diseñar soluciones que aborden estos temas.</p> <p>Establecer una cultura de trabajo en la que se priorice la productividad sobre la presencia física.</p> <p>Asegurarse de que la alta gerencia y los gerentes, incluyendo a los hombres, modelan el equilibrio entre el trabajo y la vida privada</p>	<p>Desconfianza de los gerentes y otros empleados cuando las mujeres o los hombres utilizan opciones de trabajo o licencias flexibles</p> <p>Falta de aceptación por parte de los gerentes debido a la escasa atención prestada a los esfuerzos de gestión del cambio relacionados que deben emprenderse, cuando se introducen nuevos esquemas de trabajo.</p> <p>Las opciones de trabajo flexible pueden ser contraproducentes, cuando los departamentos carecen de personal suficiente o los gerentes tienen debilidades a la hora de delegar tareas de forma inconsciente.</p> <p>Los empleados que utilicen opciones de trabajo flexibles o acuerdos de licencia pueden ser estigmatizados y excluidos (por ejemplo, mediante la no asignación de tareas importantes o que creen visibilidad para el personal) si las culturas empresariales no son favorables.</p> <p>Los términos no se definen o comunican con claridad.</p> <p>Las opciones más avanzadas pueden requerir más planificación y recursos para el apoyo externo o para la implementación de sistemas informáticos que gestionen el trabajo flexible, el trabajo desde casa y las opciones de licencia.</p>	<p>La compañía se beneficia de ofrecer más flexibilidad y un mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal a través de una mayor productividad del personal que trabaja con un enfoque, una reducción del absentismo durante las horas de trabajo, un mayor índice de satisfacción del personal, una mejor retención y motivación del personal cualificado y una reducción de los costes de sustitución del personal, que no vuelve con plena capacidad después de tomar licencia.</p> <p>El personal está más satisfecho y ejerce algunas de las disposiciones de conciliación de la vida laboral y familiar de la compañía, lo que aumenta la retención y la calidad o productividad del trabajo.</p> <p>Más mujeres se sienten atraídas y permanecen en compañías con opciones de conciliación de la vida laboral y familiar.</p>

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Proporcionar opciones de licencia, que cumplan o superen el marco legal de la licencia parental,¹⁰⁹ la licencia de maternidad,¹¹⁰ la licencia de paternidad¹¹¹ y la licencia familiar.¹¹²</p> <p>Hacer que la "gestión de las licencias" sea un deber de los gerentes y definir claramente las responsabilidades de éstos y del personal para garantizar que las mujeres y los hombres que utilicen las opciones de licencia parental puedan traspasar sus funciones de forma estructurada y puedan regresar tras la licencia sin impedimentos ni repercusiones negativas en sus carreras.</p> <p>Informar al personal y a los gerentes sobre el marco legal y político relacionado con los acuerdos de trabajo flexible, las opciones de licencia, el trabajo desde casa y otros beneficios que la compañía ofrece para conciliar mejor la vida laboral y familiar.</p>	<p>Las opciones de teletrabajo parecen limitadas en compañías tecnológicas o con otros recursos limitados.</p>	

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Building a Workplace Flexibility Strategy](#) (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)

Herramienta: [Sample Employee Flexible Working Questionnaire](#) (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)

Informe/Estudio: [Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality](#) (European Commission)

Informe/Estudio: [The Smart Working Handbook](#) (Flexibility.co.uk)

Informe/Estudio: [Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity](#) (Society for Human Resource Management)

¹⁰⁹ **LICENCIA PARENTAL** Una prestación diseñada para proporcionar al personal un tiempo libre aprobado, remunerado o no, tras el nacimiento o la adopción de un hijo. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

¹¹⁰ **LICENCIA DE MATERNIDAD** La licencia de maternidad es el periodo de tiempo durante el cual las mujeres están legalmente autorizadas a ausentarse del trabajo en las semanas anteriores y posteriores al parto. Algunas compañías también conceden un número limitado de días en caso de adopción de un hijo.

¹¹¹ **LICENCIA DE PATERNIDAD.** Prestación destinada a proporcionar a los padres de niños recién nacidos un permiso remunerado o no remunerado para ausentarse del trabajo tras el nacimiento del niño. Algunas compañías conceden un número limitado de días en caso de adopción de un hijo. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

¹¹² **LICENCIA FAMILIAR.** Prestación que permite a los empleados disfrutar de una licencia remunerada o no remunerada por motivos familiares graves. Dichos motivos pueden ser, entre otros, la adopción, el embarazo, la colocación en una familia de acogida, una enfermedad familiar o personal, el fallecimiento de un familiar, necesidades de cuidado infantil y apoyo en los trámites administrativos de familiares cercanos. Los motivos cubiertos por esta prestación varían en función de la legislación nacional y/o de los convenios de la compañía.

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: The Benefits of a Remote Workforce and Virtual Collaboration (Aperian Global)</p> <p>Informe/Estudio: Developing A Flexible Working Arrangements Policy (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Informe/Estudio: The Great Debate: Flexibility Vs. Face Time (Catalyst)</p> <p>Artículo: Inflexible Working Hours Could Be Making The Gender Gap Worse (Foro Económico Global)</p> <p>Artículo: How to Encourage Work-Life Balance for Employees (The Balance Careers)</p> <p>Artículo: Creating a "Human-Friendly" Workplace (Allen Communications Learning Services)</p> <p>Artículo: From Employee Experience To Human Experience: Putting Meaning Back into Work (Deloitte)</p> <p>Artículo: The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule (The Balance Careers)</p> <p>Artículo: A Blueprint for Remote Working: Lessons from China (McKinsey & Company)</p> <p>Artículo: 4 Policies that Encourage a Family-Friendly Company Culture (Justworks)</p> <p>Artículo: 5 Ways Managers Can Support Pregnant Employees (Harvard Business Review)</p> <p>Ejemplo: Balance Vida- Trabajo OECD Better Life Index (OCDE)</p>			
<p>BENEFICIOS</p> <p>Instituir un programa de salud y bienestar del personal para mejorar la salud, el bienestar y la productividad para apoyar a todo el personal femenino y masculino.</p>	<p>Alinear el programa de salud y bienestar del personal con el perfil demográfico y las necesidades de todo el personal femenino y masculino con diversas identidades sociales, tomando en cuenta los riesgos para la salud específicos de la industria.</p> <p>Diseñar intervenciones utilizando un enfoque basado en datos para abordar las necesidades mediante la realización de una evaluación de los riesgos para la salud de categorías laborales específicas y relacionadas con la demografía de la fuerza laboral.</p> <p>Utilizar encuestas al personal para evaluar las necesidades personales de salud y bienestar del personal, asegurándose de que se abordan tanto la salud mental como la física.</p> <p>Realizar auditorías de la cultura sanitaria para evaluar el impacto potencial del lugar</p>	<p>La falta de recursos y presupuesto genera medidas ad hoc y puntuales que pueden percibirse como palabras vacías, en lugar de un interés genuino por la salud y el bienestar del personal.</p> <p>El acceso desigual del personal a los programas puede crear sentimientos de favoritismo. Puede que los gerentes no estén dispuestos a permitir que los empleados dediquen tiempo a sus obligaciones relacionadas con los IRC, y puede que los empleados no estén dispuestos a pasar horas adicionales no remuneradas en el trabajo.</p> <p>La falta de un patrocinio y un modelaje visibles puede socavar la eficacia del programa (por ejemplo, aunque la gerencia respalde el programa, no está participando ni "predicando con el ejemplo").</p>	<p>Las intervenciones están diseñadas para responder a los riesgos sanitarios específicos relacionados con el sector demográfico y empresarial y están diseñadas de tal manera, que no perpetúan estereotipos perjudiciales, pero siguen abordando los riesgos sanitarios más fuertes relacionados con uno de los dos géneros</p> <p>El personal femenino y masculino informa de que los programas responden a sus necesidades y utiliza los servicios.</p> <p>Se pueden medir los efectos positivos, como el aumento de la productividad, la disminución del absentismo,¹¹³ y la mejora de la salud física y mental.</p> <p>El personal demuestra una mayor resiliencia para evitar y superar los retos de su vida y busca apoyo cuando lo necesita.</p>

¹¹³ **ABSENTISMO.** No presentarse al trabajo programado. Las principales razones para preocuparse por el absentismo son el aumento de los costes para la organización, las pistas sobre la salud mental y física del personal y la satisfacción laboral del personal. (Fuente: [Resourcing edge, Human Resource Glossary](#))

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>de trabajo en el comportamiento de bienestar del personal.</p> <p>Desarrollar una estrategia con argumentos comerciales de apoyo que demuestren la rentabilidad de la inversión en el programa para obtener la aceptación de la gerencia y asignar un presupuesto adecuado.</p> <p>Crear una estructura que garantice la coordinación y la implementación de las iniciativas (por ejemplo, un comité de bienestar).</p> <p>Comunicar y comercializar continuamente en toda la organización.</p> <p>El programa puede abordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones de riesgos para la salud e iniciativas de detección precoz, como los reconocimientos in situ • Servicios médicos generales, sensibilización y tratamiento proporcionados al personal in situ o con organizaciones contrapartes • Temas de salud específicos de género como el cáncer de mama, el embarazo y la lactancia, el cáncer de cuello de útero, el cáncer de próstata • Temas de salud mental como el abuso de drogas, la violencia doméstica, la depresión y el suicidio • Contenidos de salud y programas de bienestar • Gestión del estrés y técnicas de relajación • Programas de ejercicio patrocinados, incluidos cursos in situ y gimnasio. <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Five Steps to a Successful Workplace Wellness Program (RAND Corporation)</p> <p>Artículo: 10 Great Examples of Workplace Wellness Programs (RISE)</p>		

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Artículo: Why Workplace Health Programs Work More for Men than Women (Foro Económico Mundial)</p>			
<p>Artículo: And The Future Of Work: Some Of The Best Companies Share Their New Solutions Wellness (Forbes)</p>			
<p>Video: Skills and Practices for Leaders (JHU)</p>			
<p>BENEFICIOS</p> <p>Establecer un Programa de Asistencia al Empleado para apoyar la salud mental y emocional del personal femenino y masculino.</p>	<p>Programas de Asistencia al Empleado apoyan el bienestar del personal y proporcionan apoyo externo para aumentar su productividad apoyando, evaluando y derivando al personal a la atención adecuada.</p> <p>Proporcionan en forma de línea directa general, coaching y/o servicio especializado externalizado al que el personal puede acceder para tratar su salud y bienestar, factores emocionales que influyen en su desempeño como el estrés en el trabajo o en casa, y conciliación de temas de la vida laboral y familiar.</p> <p>Garantizar que el PAE (interno o subcontratado) se percibe como un sistema de apoyo fiable, que proporciona apoyo neutral y anónimo, socializándolo de forma temprana y frecuente durante la inducción y después de ésta.</p> <p>Definir un marco para un sistema interno o subcontratado que especifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los términos del contrato y alcance del trabajo • Independencia del asesoramiento • Confidencialidad • Análisis de datos privados y seguros para identificar la eficacia de los servicios y apoyar la toma de decisiones • Acceso al mecanismo de apoyo y tarifas monetarias asociadas para el empleado y/o el empleador • Plan de comunicación y materiales para sensibilizar al personal sobre los servicios disponibles. 	<p>Los PAE pueden ser difíciles de implementar eficazmente debido a su naturaleza compleja y sensible.</p> <p>Los proveedores de servicios de PAE pueden tener un alcance limitado a los temas de asesoramiento general y la calidad del apoyo a los temas relacionados con el género no es suficiente.</p> <p>Costes financieros para la organización por subcontratar el servicio y/o capacitar internamente al personal para gestionarlo.</p> <p>Es posible que haya empleados reacios a utilizarlo debido a la desconfianza o al estigma relacionados con las actitudes culturales en torno a la búsqueda de servicios de atención, sobre todo con temas tabú como los problemas de salud mental o la adicción.</p> <p>Una estrategia de comunicación ineficaz, que provoca una falta de sensibilización sobre el programa.</p>	<p>El PAE cubre temas específicos de género y tiene un ámbito de trabajo que incluye explícitamente temas de asesoramiento para mejorar la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y familiar.</p> <p>El PAE cuenta con personal especializado en temas relacionados con el género y/o todo el personal está formado.</p> <p>Todo el personal conoce el PAE y lo considera accesible.</p> <p>Mayor satisfacción del personal con la organización gracias a la prestación de servicios.</p> <p>El personal femenino y masculino que selecciona utilizar el programa rinde más como resultado de tener acceso a los servicios. Se reduce el absentismo.</p> <p>Las mujeres pueden rendir más y acceder a promociones dentro de la organización</p> <p>La compañía recibe datos anónimos sobre la demanda, la eficacia, el uso y la satisfacción del personal para tomar decisiones sobre la oferta de servicios y los proveedores a fin de garantizar la calidad y la pertinencia.</p>

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Los temas típicos que puede abordar el programa incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencias relacionadas con el trabajo que limitan el desempeño individual, como la discriminación, el acoso y el comportamiento irrespetuoso. • Necesidad de asesoramiento profesional o apoyo para la conciliación de la vida laboral y familiar. • Retos y problemas individuales de salud física y mental, como traumas, violencia doméstica y de género fuera del lugar de trabajo, abuso de drogas y VIH/SIDA. • Retos y problemas familiares en el manejo de las fases de transición, por ejemplo, debido a obligaciones y cambios familiares (nacimiento, fallecimiento, divorcio, obligaciones adicionales de cuidado). • Asesoramiento financiero y legal. 		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p>			
<p>Guía (incl. ejemplo de política de igualdad de oportunidades): What is an Employee Assistance Program & How Does it Work? (Fit Small Business)</p>			
<p>Informe/Estudio: Global Employee Assistance Programs: Evaluating EAP Effectiveness (National Business Group on Health)</p>			
<p>Ejemplo: Mental Health & Self-Care (Equilo)</p>			
<p>Ejemplo: OSH Answers Fact Sheets (Canadian Centre for Occupational Health & Safety)</p>			
<p>Seminario web: 10 Ways to Boost the Value of your Employee Assistance Program (LifeWorks by Morneau Shepell)</p>			
<p>Estudio: How Employers Can Better Support Employees with Mental Health Issues (Emerald Insight)</p>			
<p>BENEFICIOS</p> <p>Revisar las brechas de infraestructura para garantizar que el lugar de trabajo cuente con instalaciones adecuadas para acomodar a las mujeres y a otros grupos sociales diversos.</p>	<p>Realizar una evaluación de la infraestructura de todas las sedes de la compañía (incluso en el campo) para evaluar dónde puede haber brechas en la infraestructura (por ejemplo, baños y vestuarios separados, alojamiento para los turnos de noche, salas de lactancia, etc.).</p> <p>Encuestar al personal para identificar qué infraestructuras o instalaciones son más</p>	<p>El costo de construir nuevas infraestructuras podría no ser financieramente factible.</p> <p>Las oficinas o los centros de campo con muy pocas mujeres podrían no ver el valor de añadir instalaciones adicionales para un pequeño porcentaje del personal.</p>	<p>Las mujeres y los hombres tienen acceso a instalaciones seguras, privadas y separadas, y se sienten cómodos utilizándolas en el lugar de trabajo.</p> <p>Otros grupos sociales diversos que podrían sufrir discriminación como consecuencia de unas instalaciones inadecuadas (por ejemplo, personas con discapacidad, personas LGBTQI+, etc.) se sienten</p>

CUADRO 4. GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>necesarias, con datos desagregados por sexo y ubicación de las oficinas.</p> <p>Realizar un análisis coste-beneficio para añadir infraestructuras u otras instalaciones para rectificar cualquier brecha identificada.</p> <p>Considerar si alguna brecha de infraestructura puede estar generando incidencias de VBG y, si se identifica, priorizar soluciones que la mitiguen (por ejemplo, baños o vestuarios separados para mujeres y hombres).</p>		<p>cómodos utilizando las instalaciones del lugar de trabajo.</p> <p>Las infraestructuras o las instalaciones se mantienen en condiciones de seguridad y comodidad para todo el personal.</p> <p>Se reducen los incidentes de VBG relacionados con la falta de infraestructuras.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Herramienta: Workplace and Amenities (OHS Rep)			
Guía: Best Practices: Restroom Access (Out & Equal)			
Artículo: One Single Amenity Can Make All the Difference to Gender Diversity in the Workplace (Banco Mundial)			
Artículo: How Inclusive Design is Creating More Female-Friendly Offices (Worklife)			
Ejemplo: Inclusive Facilities Policy and Procedures for All Buildings (UW-Madison)			
Ejemplo: Construction Services (University of California)			

DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

Un proceso estructurado de identificación, desarrollo y promoción de futuros talentos y líderes con el objetivo de mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades para asumir funciones de liderazgo en el futuro.

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO</p> <p>Evaluar la salud de la reserva de talentos diversos identificando las necesidades de desarrollo de</p>	<p>Realizar un análisis de brechas y un análisis de causas raíz basado en el modelo de liderazgo de la compañía y en el abordaje de los valores de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> La oferta y la demanda futuras de talento 	<p>Resistencia de la dirección a cuestionar el statu quo y la práctica actual.</p> <p>Es posible que la compañía no cuente con un modelo de liderazgo sólido o unos valores claros, o que los valores hayan cambiado en el pasado, dando lugar a un</p>	<p>El análisis de brechas identifica los modelos actuales de talento y liderazgo, y se desarrollan mecanismos de reparación para abordar las brechas.</p> <p>La alta gerencia de la compañía demuestra su compromiso con una fuente de talento</p>

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
talentos y liderazgo mediante el análisis de brechas.	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de desarrollo de competencias basadas en el modelo y los valores de liderazgo, y en la demanda futura Evaluación de la fuente actual de talentos y del potencial de promoción (desagregado por sexo) y comparación con la fuerza laboral total, los puntos de referencia de la industria y los puntos de referencia ajenos a la industria Evaluación de los esfuerzos anteriores para desarrollar talentos y líderes Análisis de las necesidades de formación y desarrollo centrado en los conocimientos, las destrezas y las habilidades. 	<p>desprecio de los valores. La reserva de talentos puede basarse en criterios y procesos de selección débiles.</p> <p>La selección de talentos puede estar muy sesgada, o el proceso puede carecer de transparencia, lo que lo hace inaccesible para las mujeres.</p>	saludable, con una representación equitativa de candidatos masculinos y femeninos para los diferentes puestos y departamentos.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Informe/Estudio: [Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems](#) (Catalyst)

Herramienta: [WEPs Gender Analysis Tool](#) (UN Global Compact) **Ejemplo:** [How One Biotech Company Narrowed the Gender Gap in Its Top Ranks](#) (Harvard Business Review)

<p>DESARROLLO DEL TALENTO</p> <p>Elaborar un plan estructurado de desarrollo de talentos con un proceso para contrarrestar los sesgos y los desequilibrios de género en la reserva de talentos.</p>	<p>Definir basándose en el análisis de brechas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de desarrollo del talento y el liderazgo, a largo plazo y con objetivos a medio y largo plazo, para contrarrestar la paridad de género y el desequilibrio de la diversidad. Los objetivos de inclusión de mujeres y personas con identidades sociales diversas en los programas de talento se fijan por encima de la representación actual de las mujeres en la fuerza laboral en general (se aconsejan objetivos de paridad de género 50:50). Proceso estructurado para cumplir los objetivos y contrarrestar el sesgo, especialmente en la identificación y evaluación del talento. 	<p>Las oportunidades de desarrollo para el personal y el acceso a la formación pueden ser ad hoc en lugar de estar vinculados a los objetivos profesionales o a las necesidades de talento de la compañía.</p> <p>Las iniciativas de desarrollo ofrecidas pueden no estar totalmente alineadas con la estrategia empresarial.</p> <p>Puede que los gerentes no estén plenamente capacitados para mantener conversaciones sobre desarrollo con el personal.</p> <p>Puede que la cultura y la infraestructura empresarial no apoyen a las mujeres en puestos de liderazgo y, por tanto, no apoyen el talento femenino.</p>	<p>Los planes de desarrollo del personal se vinculan a los objetivos profesionales y se auditan en busca de equidad, corrigiéndose las desigualdades encontradas.</p> <p>Las oportunidades de desarrollo profesional se diseñan intencionadamente para abordar las brechas identificadas de paridad de género y diversidad.</p> <p>Se desarrollan medidas para contrarrestar el sesgo en la selección de talentos, la evaluación y en la promoción (por ejemplo, un comité anual de talentos y liderazgo que evalúe el progreso de cada persona dentro del grupo de talento y liderazgo).</p> <p>Mayor número y porcentaje de mujeres y hombres con identidades sociales diversas en los programas de desarrollo del talento</p>
--	--	--	--

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Crear planes de desarrollo individual para empleados y líderes vinculados a objetivos profesionales y auditados en cuanto a paridad y diversidad.</p> <p>Incorporar el currículo de conciencia de género en todos los programas de desarrollo de talento y liderazgo.</p>		dentro de los diferentes puestos y departamentos.
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Herramienta: Gender Inclusion & Diversity Toolkit (Canadian Manufacturers & Exporters)</p> <p>Informe/Estudio: Empowering Women in the Workplace. Future Talent Strategies: Gender Diversity and Leadership (Robert Walters)</p>			
<p>DESARROLLO DEL LIDERAZGO</p> <p>Desarrollar un plan de desarrollo del liderazgo estructurado y a largo plazo para incluir a mujeres con diversas identidades sociales en todos los niveles de liderazgo.</p>	<p>Elaborar un plan de desarrollo del liderazgo independiente, basado en el análisis de las brechas y el plan de desarrollo del talento, con el objetivo explícito de cerrar las brechas identificadas en cuanto a paridad de género y diversidad en todos los niveles de gerencia.</p> <p>Evaluar las diferencias entre el modelo de liderazgo y los comportamientos de liderazgo exitosos; revisar el modelo de liderazgo o iniciar un proceso de gestión del cambio para alinear el comportamiento de los líderes con el modelo de liderazgo definido si se identifican brechas.</p> <p>Basar las oportunidades de desarrollo en los conocimientos, habilidades y capacidades de liderazgo identificados como factores de éxito.</p>	<p>Es posible que las compañías no dispongan de un desarrollo del liderazgo basado en las competencias.</p> <p>Los sesgos inconscientes pueden afectar a las oportunidades de formación ofrecidas.</p> <p>El aprendizaje en el aula, las conferencias y las rotaciones laborales pueden requerir viajar y pasar tiempo fuera de casa, lo que dificulta el trabajo de los padres y madres con obligaciones de cuidado infantil.</p>	<p>Las compañías han planificado el desarrollo del liderazgo y llevan registros para garantizar una participación equitativa.</p> <p>Se proporciona apoyo a los empleados que deben viajar y/o se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional y formación a través de múltiples modalidades.</p> <p>Aumento del número de mujeres y personas con identidades sociales diversas que cuentan con las habilidades definidas para futuros puestos de liderazgo.</p> <p>Aumento del número de mujeres con identidades sociales diversas promovidas a puestos de liderazgo abiertos.</p> <p>Aumento del número de mujeres con identidades sociales diversas que registran una trayectoria positiva dos años después de su promoción.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Guía (incl. Hojas de trabajo y Plantillas): Female Talent Management: Toolkit for Organizations (Chartered Professional Accountants Canada)</p> <p>Guía (incl. recursos adicionales y estudios de casos): Resources for Retaining and Advancing Mid-Career Technical Women (NCWIT)</p> <p>Caso de estudio: The Return on Investing in Women at Tata Power-DDL (USAID)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: Training Package for Women in And into Management and Leadership Positions (Department of Education South Africa)</p> <p>Informe/Estudio: Seven Steps to Conscious Inclusion (ManpowerGroup)</p>			

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: Barriers for Women to Positions of Power: How Societal and Corporate Structures, Perceptions of Leadership and Discrimination restrict Women's Advancement to Authority (Dee-Ann Schwanke)</p> <p>Informe/Estudio: Women Rising: The Unseen Barriers (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Breaking the Glass Ceiling (CEO Today)</p> <p>Artículo: Board Experience is Helping more Women get CEO Jobs (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo (incl. Podcast): Why Don't Women Promote Themselves? (Wharton University of Pennsylvania)</p>			
<p>DESARROLLO DEL TALENTO</p> <p>Proporcionar mentoría a las mujeres con identidades sociales diversas para cultivar su talento y mentoría a los hombres.</p>	<p>Crear programas de mentoría de alta calidad para mujeres y hombres con identidades sociales diversas en diferentes niveles profesionales con objetivos específicos de igualdad de género y diversidad.</p> <p>Facilitar una estructura claramente definida y dedicar recursos suficientes, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y normas de calidad claros • Una persona encargada de coordinar el programa, y actuando como punto de contacto para los mentores y mentorizados • Mentores formados para ser conscientes de los sesgos de género y diversidad en la supervisión y eliminarlos, y que creen un entorno positivo para mujeres y hombres con instrucciones claras sobre los beneficios, metas y funciones, y estableciendo la relación • Fomentar relaciones diversas entre mentores y mentorizados; además de las relaciones entre mentores y mentorizados del mismo sexo (por ejemplo, mujeres que sirvan de mentoras a mujeres u hombres que sirvan de mentores a hombres), emparejar estratégicamente a los hombres para que sirvan de mentores y ayuden a avanzar a las mujeres, así como a las mujeres líderes para que desarrollen, apoyen y avancen a los 	<p>El personal directivo puede percibir su papel como una carga adicional.</p> <p>Los altos gerentes o supervisores pueden ser reacios a asumir un papel de mentoría para las empleadas.</p> <p>Es necesario superar los poderosos sesgos que son la razón exacta por la que este emparejamiento es fundamental para transformar a las personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres líderes pueden sentirse incómodas y vacilar a la hora de ser mentoras de colegas masculinos • Los hombres pueden no aceptar ser mentorizados por una mujer • La cultura empresarial y las normas pueden no apoyar que hombres y mujeres establezcan una relación de mentoría. 	<p>Se establece un programa de mentoría transparente para toda la compañía con objetivos, herramientas, directrices y métricas para medir los logros.</p> <p>Las relaciones de mentoría son sostenibles, lo que puede verse en el número y la frecuencia de los contactos entre mentores y mentorizados.</p> <p>Las mujeres con identidades sociales diversas solicitan activamente oportunidades de mentoría.</p> <p>Un mayor número de mujeres con identidades sociales diversas que participaron en la mentoría son percibidas como buenas trabajadoras y/o consiguen ascender al siguiente nivel.</p> <p>Se amplía la formación de los mentores para incluir la igualdad de género y las prácticas no discriminatorias.</p> <p>Los candidatos a la mentoría, los mentores y los supervisores de los mentorizados informan de una alta satisfacción con la calidad de la mentoría y el logro de los objetivos.</p> <p>El mentor se convierte en patrocinador del candidato (véase más abajo).</p> <p>Se establecen relaciones diversas entre mentorizados y mentorizados.</p> <p>Los empleados masculinos mentorizados por mujeres líderes se convierten en</p>

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>hombres con el fin de orientar a los hombres al inicio de sus carreras para que respeten a las mujeres en puestos de poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación constante, integrando la retroalimentación y las sugerencias de los mentores, los mentorizados y sus supervisores. • Priorizar la selección y el emparejamiento estandarizados de mentoras y mentorizadas, integrando al mayor número posible de mujeres de la compañía y proporcionando un marco sólido para la orientación de mentoras y mentorizadas (por ejemplo, temas y límites de la mentoría, frecuencia prevista y formato de las reuniones). 		líderes masculinos y defensores de la igualdad, apoyando a la transformación y fomento de lugares de trabajo más equitativos.
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía (incluye plantillas): Mentoring in A Box: Technical Women at Work (NCWIT)</p> <p>Guía: Mentoring/Sponsorship (Diversity Inc.)</p> <p>Guía (incl. Autoevaluaciones): Making Mentoring Work (Catalyst)</p> <p>Guía: Evaluating a Mentoring Program (NCWIT)</p> <p>Guía: How to Start a High-Impact Mentoring Program? (Chronus)</p> <p>Guía: Mentoring Program: Guidance and Program Plan (U.S. Department of Energy)</p> <p>Ejemplo: Men. Commit to Mentor Women (Lean In)</p> <p>Informe/Estudio: Women as Mentors? Does She, or Doesn't She? (Development Dimensions International, Inc.)</p> <p>Informe/Estudio: Modern Mentoring: Emboldening Women in the Workplace (Chronus)</p> <p>Artículo: What the Best Mentors Do (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Challenging Our Gendered Idea of Mentorship (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Men Need Mentors too in the #MeToo Era (Inc.)</p> <p>Artículo: The Best Person a Women Leader can mentor? A Man. (Progressive Women's Leadership)</p> <p>Artículo: What Happens when Women Mentor Men (CNN Business)</p> <p>Podcast: Energy Leadership on Mentorship (Zpryme)</p>			

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>DESARROLLO DEL LIDERAZGO</p> <p>Proporcionar patrocinio a mujeres con identidades sociales diversas para que sean más visibles para la promoción.</p>	<p>Crear programas de mentoría y patrocinio de alta calidad para mujeres de distintos niveles profesionales.</p> <p>Facilitar una estructura claramente definida y dedicar recursos suficientes, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Objetivos y normas de calidad claros con una división transparente entre mentoría y patrocinio Información proporcionada a los patrocinadores potenciales sobre los objetivos y estrategias de la compañía para aumentar la igualdad de género y la diversidad, y para desarrollar a mujeres con identidades sociales diversas para puestos de liderazgo Incentivos proporcionados por ofrecer patrocinio, por ejemplo, ser activo como patrocinador puede utilizarse como parte de la gestión del desempeño individual del patrocinador. 	<p>Los altos gerentes o supervisores pueden ser reacios a asumir una función de patrocinio para las empleadas y puede resultarles difícil encontrar candidatas adecuadas debido a la falta general de visibilidad de las mujeres.</p> <p>La diferencia entre mentoría y apadrinamiento no se aborda con claridad</p> <p>La cultura empresarial y las normas locales de género pueden no apoyar que hombres y mujeres establezcan una relación de mentoría.</p> <p>Los altos gerentes pueden dedicar tiempo y esfuerzo a promover a los protegidos, pero no están lo suficientemente bien posicionados en la organización o se ven obstaculizados por la política de la compañía para apoyar eficazmente el éxito de la persona apadrinada por ellos.</p>	<p>Se establecen directrices transparentes de patrocinio para toda la compañía.</p> <p>Aumenta la visibilidad de los candidatos apadrinados.</p> <p>Un mayor número de mujeres con identidades sociales diversas son percibidas como buenas trabajadoras y/o consiguen ascender al siguiente nivel.</p> <p>Los patrocinadores utilizan el capital profesional para apoyar las carreras de sus protegidos.</p> <p>Los programas de patrocinio corporativo asignan altos cargos y tienen objetivos de los que los patrocinadores son responsables.</p> <p>Los altos directivos perciben la participación como patrocinador como un apoyo a los objetivos de la compañía y un enriquecimiento personal.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Informe/Estudio: [Supporting Careers: Mentoring or Sponsorship?](#) (Austalian Government)

Informe/Estudio (incl. Recursos adicionales y lecturas): [Mentorship, Sponsorship, and Networks: The Power and Value of Professional Connections](#) (Center for Women and Business, Bentley University)

Informe/Estudio: [Why Men Still Get More Promotions Than Women](#) (Harvard Business Review)

Artículo: [A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership](#) (Harvard Business Review)

Podcast: [Women are Over- Mentored \(But under-Sponsored\)](#) (Harvard Business Review)

Video: [What Exactly Is Sponsorship in Business?](#) (Institute for Gender and the Economy)

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>DESARROLLO DEL LIDERAZGO</p> <p>Introducir el reparto del trabajo¹¹⁴ para las funciones de gerencia y otros puestos clave.</p>	<p>Implementar oportunidades de trabajo y liderazgo compartidos para mujeres con identidades sociales diversas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exponerlas a nuevas funciones y responsabilidades o a nuevas áreas de negocio dentro de una organización • Darles la oportunidad de crecer en un nuevo puesto y de aprender de una persona más experimentada con la que compartan tareas • Conciliar mejor las obligaciones laborales y familiares, sobre todo en momentos de transición como el regreso de la licencia de maternidad con una jornada laboral reducida. <p>Identificar oportunidades adecuadas de reparto del trabajo y emparejar a las mujeres con contrapartes que tengan una gran sensibilización sobre su responsabilidad para que el acuerdo funcione.</p> <p>Apoyar a las candidatas de trabajo compartido para que tomen decisiones independientes y cooperativas sobre el reparto del trabajo, incluyendo la división de responsabilidades, tareas y líneas jerárquicas, con un buen sistema de comunicación e intercambio de conocimientos (por ejemplo, drives comunes, acceso a los correos electrónicos de cada una, etc.).</p>	<p>Un mal emparejamiento, una fuerte competencia y la falta de comprensión de la necesidad de trabajar en equipo para tener éxito pueden perjudicar el éxito de las oportunidades de reparto del trabajo.</p> <p>Los compañeros de trabajo y la dirección pueden resistirse al cambio necesario para adaptarse al modelo.</p> <p>La cultura y la política de la compañía, que pueden no estar a favor de las mujeres de éxito, pueden amenazar a quienes comparten un puesto de trabajo (por ejemplo, quejas sobre que la persona no está disponible a tiempo completo).</p>	<p>El modelo de reparto del trabajo está establecido y es utilizado por la organización para retener y apoyar a las mujeres con talento.</p> <p>Las mujeres que han utilizado modelos de reparto del trabajo pueden continuar en puestos clave desafiantes y en funciones de liderazgo más adelante.</p> <p>Los gerentes de quienes comparten un puesto de trabajo declaran estar muy satisfechos con el desempeño de ambas candidatas.</p> <p>Aumenta la tasa de retención de mujeres con talento e identidades sociales diversas en puestos directivos o funciones clave tras la licencia de maternidad o con acuerdos de trabajo a tiempo parcial.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Informe/Estudio: Job Sharing At Senior Level: Making It Work (The Job Share Project)</p> <p>Informe/Estudio: Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: How To Make Job Sharing Work (The Guardian)</p>			

¹¹⁴ **REPARTO DE TRABAJOS.** Tipo de acuerdo de trabajo flexible en el que dos empleados diferentes trabajan en horarios a tiempo parcial para completar el trabajo que haría una persona en un único trabajo a tiempo completo. (Fuente: [Monster. What is Job Sharing?](#))

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Artículo: Will Job Sharing Support Gender Equality at Work? (The Guardian)</p>			
<p>DESARROLLO DEL LIDERAZGO</p> <p>Proporcionar oportunidades de aprendizaje en el puesto de trabajo, como la observación¹¹⁵ y la rotación de puestos, sobre todo en las áreas de negocio en las que las mujeres están subrepresentadas.</p>	<p>Las oportunidades de aprendizaje en el puesto de trabajo exponen a las mujeres a áreas de trabajo en las que las mujeres están subrepresentadas o en las que la compañía quiere atraer a más mujeres y exponen a los directivos y el personal de estos segmentos de la compañía a las mujeres como posibles compañeras, lo que puede reducir la resistencia a contratar a más mujeres.</p> <p>Estas oportunidades pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación del trabajo (días aislados o durante un periodo de tiempo determinado) • Trabajar en diferentes puestos de trabajo y en diferentes segmentos de la empresa durante un periodo de tiempo limitado • Compañerismo con alguien de un departamento y/o segmento de negocio diferente con facilitación de intercambio estructurado para conocer las particularidades de su trabajo • Asignaciones de proyectos interfuncionales u otras asignaciones que requieran que la persona colabore más estrechamente con otros departamentos • Asignaciones de investigación o recolección de datos que expongan a la persona a otras áreas de negocio y apoyen su comprensión de las especificidades de estas áreas de negocio. 	<p>Los que apoyan pueden no ser conscientes de su función como embajadores y modelos de rol para su área de negocio específica.</p> <p>Los que apoyan pueden enfrentarse a comentarios o bromas de sus compañeros de trabajo debido a los límites culturales entre mujeres y hombres.</p> <p>Los que apoyan pueden experimentar su función como una carga, sobre todo en casos de mal emparejamiento.</p>	<p>Existen diversas oportunidades de formación en el puesto de trabajo que ayudan a las mujeres a potenciar sus habilidades mediante el aprendizaje interpersonal y la exposición a áreas de trabajo dentro de la compañía, en las que las mujeres están subrepresentadas o en las que se desea que trabajen más mujeres.</p> <p>Se ha formado/instruido a los que apoyan las oportunidades de aprendizaje en el puesto de trabajo para que actúen como modelos de rol en cuanto al género y como embajadores de su área de negocio.</p> <p>La retroalimentación de los que apoyan y candidatos es positiva.</p> <p>Las mujeres se interesan por trabajar en una de las áreas laborales a las que fueron expuestas.</p> <p>La mentalidad de los gerentes de áreas de trabajo con menos mujeres es más favorable a tener mujeres en sus departamentos.</p>

¹¹⁵ **OBSERVACIÓN DEL TRABAJO.** Tipo de formación laboral en el puesto de trabajo en la que un nuevo empleado, o un empleado que desea familiarizarse con un trabajo diferente, sigue y observa a un empleado formado y con experiencia. (Fuente: [The Balance Careers, Job Shadowing is Effective On-The-Job Training](#))

CUADRO 5. DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Desarrollar programas de alta calidad con una estructura clara que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y objetivos claros y normas de calidad para cada programa establecido • Una persona encargada de coordinar el programa, y actuando como punto de contacto para los que aprenden y los que apoyan • Identificación del grupo meta y de los apoyos adecuados y establecimiento de un proceso de adecuación de calidad • Formación o instrucciones claras para los que apoyan • Evaluación constante e integración de la retroalimentación de los que aprenden y de los que apoyan. <p>Instruir a los que apoyan para que creen una imagen positiva del área de trabajo y actúen como modelos de rol en cuanto a los valores de género en su función, como embajadores de un área de trabajo específica.</p> <p>Las rotaciones laborales también pueden aumentar las oportunidades de que las mujeres trabajen para más de un supervisor y aumentar las oportunidades de una evaluación más imparcial y justa de su desempeño.</p>		

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Ejemplo: [Sodexo North America Hosts National Job Shadowing Program to Promote Professional Development for Women](#) (Sodexo US)

Artículo: [Job Shadowing – Why the Big Fuss?](#) (EduConnect)

RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

Los esfuerzos y la capacidad de una organización para mantener un entorno de trabajo que motive y comprometa al personal actual, lo que resulta en la identificación con la organización y la retención del talento.

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>RETENCIÓN</p> <p>Utilizar el clima del lugar de trabajo y encuestas de satisfacción del personal para identificar la igualdad de género y los retos de diversidad e inclusión.</p>	<p>Diseñar y administrar la encuesta según las mejores prácticas mundiales (por ejemplo, las encuestas validadas están desagregadas por sexo y otros factores de identidad social).</p> <p>Diseñar la encuesta para formular preguntas que permitan comprender mejor los temas relacionados con la igualdad de género, la D&I, el acoso sexual y la discriminación, incluyendo los siguientes ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Me siento bien respetada por mi supervisor/compañeros de trabajo • La dirección demuestra con hechos que la diversidad y/o la igualdad de género es una de las principales prioridades de la compañía • Las promociones laborales son justas y se basan en los principios de igualdad • El desempeño de mujeres y hombres se evalúa con la misma precisión o con un criterio justo. • En mi equipo se valoran y fomentan las perspectivas diversas • Me siento cómoda expresando mis ideas y opiniones, aunque sean diferentes de las de los demás • En mi departamento o unidad de trabajo, se trata a las personas con respeto, independientemente de sus diferencias • Siento un buen equilibrio de género dentro de la organización • El comportamiento de nuestro equipo de alta gerencia es coherente con los valores de esta compañía. 	<p>Es posible que se necesiten múltiples modalidades (por ejemplo, teléfono, computadora, papel) para alcanzar a todo el personal.</p> <p>Es posible que se exija que los empleados del sindicato completen la encuesta en horario de trabajo de la compañía y que se prohíban las encuestas telefónicas.</p> <p>Si las encuestas se subcontratan, la compañía encuestadora puede aumentar el coste por el servicio adicional de desagregado de datos.</p> <p>Las encuestas no válidas (por ejemplo, las encuestas que no están bien diseñadas) podrían producir resultados inexactos o sesgos de género.</p>	<p>Las encuestas de satisfacción del personal se realizan periódicamente y los datos están desagregados por sexo.</p> <p>Los datos se analizan y se utilizan para tomar decisiones que fomenten la igualdad de género.</p> <p>Las mujeres y las personas con identidades sociales diversas manifiestan cada vez más satisfacción.</p>

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> • Mi director general da prioridad a la diversidad de género • El compromiso con la diversidad de género es importante porque contribuye a una imagen positiva de la compañía • Las promociones en esta compañía se basan en criterios justos y objetivos • En los últimos 12 meses, ¿con qué frecuencia alguien del trabajo • ¿Hizo intentos no deseados de establecer una relación sexual romántica con usted a pesar de sus esfuerzos por disuadirle? • ¿Hizo comentarios ofensivos sobre su apariencia, su cuerpo o sus actividades sexuales? • Fui objeto de comentarios u observaciones negativas • Fui objeto de bromas ofensivas. <p>Analice los datos de la encuesta y utilice las conclusiones para elaborar un plan de acción destinado a cerrar las brechas.</p>		

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Workplace Climate Surveys](#) (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

Herramienta: [Gender in The Workplace Survey Template](#) (SurveyMonkey)

Herramienta: [Gender Discrimination Survey Questions & Sample Questionnaire Template](#) (QuestionPro)

Artículo: [30 Employee Satisfaction Survey Questions That You Can't Afford To Miss](#) (QuestionPro)

Artículo: [A New Survey Looks at How Women and Men View Their Jobs](#) (TINYpulse)

Artículo: [Employee Satisfaction: The Female Perspective](#) (Forbes)

Ejemplo: [Knowledge, Attitude, and Practice Surveys](#) (Australian Aid and Pacific Women)

RETENCIÓN	Las mujeres y los hombres de alto rendimiento con diversas identidades sociales, incluyendo los que ejercen funciones clave, funciones técnicas y tienen potencial para ejercer funciones de liderazgo (por ejemplo, las mujeres, que	Los empleados masculinos pueden percibir un trato preferente hacia las mujeres	El empleador identifica y retiene con éxito a los mejores talentos femeninos con identidades sociales diversas
------------------	---	--	--

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>desempeño, a las mujeres que ejercen funciones técnicas clave y a las mujeres que demuestran su potencial de liderazgo.</p>	<p>han empezado recientemente) pueden dimitir poco después de ser contratados, en un punto intermedio de su carrera o tras una licencia parental debido a una cultura organizativa negativa o a factores limitantes, lo que resulta en una pérdida de talento.</p> <p>Aplicar los resultados de la encuesta de satisfacción del personal (véase más arriba) para identificar soluciones de retención de alto impacto que responden a los intereses y necesidades de las empleadas.</p> <p>Una estrategia de retención sólida abordará tres dimensiones: cultura, vinculación y contribución.</p> <p>Realizar entrevistas con las mujeres de mayor rendimiento para profundizar en la comprensión de lo que valoran en la relación laboral.</p> <p>Realizar entrevistas de salida a las mujeres con talento que se marchan para comprender los factores que les generaron la renuncia.</p> <p>Aumentar la visibilidad de las mujeres de alto rendimiento presentándolas como modelos de rol y mentoras.</p> <p>Organizar oportunidades informales para establecer contactos en horarios que no entren en conflicto con las responsabilidades de cuidado infantil.</p>		<p>La compañía es vista por las posibles empleadas como un empleador favorable a la mujer.</p> <p>A la hora de programar actividades centradas en la retención o la participación (por ejemplo, eventos para establecer contactos etc.), los organizadores tienen en cuenta preferencias de horario de las mujeres y/o necesidades de cuidado infantil.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía (incl. recursos adicionales y estudios de casos): Resources for Retaining and Advancing Mid-Career Technical Women (NCWIT)</p> <p>Informe/Estudio: Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions (Center for Energy Workforce Development, CEWD)</p> <p>Informe/Estudio: Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: 6 Powerful Ways to Keep Your Top Female Employees (Inc.)</p> <p>Artículo: How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies (Society for Human Resource Management)</p>			

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	Artículo: Top 10 Ways Managers Can Retain Technical Women (NCWIT)		
	Artículo: How We Closed the Gap Between Men's and Women's Retention Rates (Harvard Business Review)		

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>COMPROMISO DEL PERSONAL</p> <p>Involucrar al alto liderazgo y el personal con las iniciativas de igualdad de género, la diversidad y la inclusión.</p>	<p>Desarrollar un plan de compromiso del personal para apoyar las intervenciones de igualdad de género y D&I, aprovechando la influencia de los altos gerentes y otro personal clave para que actúen como embajadores del cambio y generen comprensión, aprendizaje y aceptación adicional por parte del personal que se compromete con el talento femenino.</p> <p>Desarrollar ICR¹¹⁶ para la participación de los empleados y utilizar la participación en torno a la igualdad de género y la D+I como indicador para la gestión de desempeño y las promociones.</p> <p>La alta gerencia y el resto del personal pueden ser incluidos en los esfuerzos de igualdad de género y D&I como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoras o compañeras de las empleadas o estudiantes • Patrocinadores • Presentadores en ferias escolares, ferias de empleo y otras actividades dirigidas a jóvenes talentos • Embajadoras y modelos de rol, personas influyentes en eventos internos y externos, campañas y actividades de comunicación • Formadores o instructores en actividades de aprendizaje formal y en el puesto de trabajo, para pasantes y estudiantes que trabajan • Apoyadores en un grupo de gestión del cambio • Implementadores de parte de la estrategia de género (por ejemplo, los comunicadores desarrollan campañas como parte del plan de desempeño de su departamento). 	<p>Limitaciones de tiempo de la alta gerencia y otro personal clave.</p> <p>Las barreras culturales o tradicionales pueden limitar la disposición de los hombres de la alta gerencia a interactuar con las mujeres.</p> <p>Los gerentes pueden necesitar apoyo o formación para interactuar con niños y niñas o estudiantes.</p>	<p>Las iniciativas de igualdad de género y D&I reciben el apoyo de diversos actores y adquieren un impulso adicional.</p> <p>Los altos gerentes y el resto del personal aumentan la sensibilización mediante la interacción con los grupos meta.</p> <p>La percepción de la compañía aumenta a medida que varias personas predicán con el ejemplo y son visibles como defensores activos de la igualdad de género y el D&I.</p>

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Vea las mejores prácticas relacionadas con la mentoría, el patrocinio y los sistemas de compañerismo en Talent and Leadership Development (p.74)			
<p>COMPROMISO DEL PERSONAL</p> <p>Organizar conversatorios informales entre el director general y el personal, garantizando la inclusión de mujeres con identidades sociales diversas.</p>	<p>Organizar reuniones informales como desayunos, almuerzos o cafés con el director general con el objetivo de fomentar la conexión, la pertenencia y la relevancia en la cultura de la compañía; esto no sólo fomentará la relación entre el personal y la gerencia, sino que también generará un intercambio interfuncional entre el personal.</p> <p>Invitar al personal masculino y femenino a participar o establecer una rifa/lotería para ganar un espacio en el evento.</p> <p>Dirigir las invitaciones a las mujeres para que puedan asistir a estas reuniones y hablar de los retos/dificultades a los que se enfrentan las empleadas en la empresa, implicando y empoderando proactivamente a las mujeres para que sus preocupaciones sean escuchadas por el director de la organización.</p>	<p>Puede que el tiempo y los recursos financieros para organizar estos eventos sean limitados.</p> <p>Las empleadas pueden ser reacias a inscribirse o participar en el evento por temor o incomodidad a hablar con el director general o la alta gerencia.</p> <p>Se necesita una cultura abierta y de "cara a cara" para que este formato tenga éxito.</p> <p>Los retos con el seguimiento por parte del director general de los compromisos de organizar eventos de manera regular pueden resultar en una mala reputación interna de coherencia.</p>	<p>En las reuniones se "descubre" a los integrantes del equipo con mayor potencial, se identifican ideas y/o problemas nuevos e innovadores y se sugieren mejoras.</p> <p>Se ofrece a las empleadas una plataforma para debatir los retos y proponer mejoras para la organización.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Artículo: Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: How CEO Lunches Improve Employee Engagement (Forbes)</p> <p>Artículo: Executive and CEO Lunches with Employees help Build Bridges (The Balance Careers)</p> <p>Article (incl. Video Interview): The Rewards of an Engaged Female Workforce (Boston Consulting Group)</p>			

¹¹⁶ **INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (ICD).** Indicadores críticos (clave) del progreso hacia un resultado previsto. Los ICD ofrecen un enfoque para la mejora estratégica y operativa, crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a centrar la atención en lo que más importa. Como dijo Peter Drucker: "Lo que se mide, se hace". (Fuente: [KPI.org](#))

CUADRO 6. RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>COMPROMISO DEL PERSONAL</p> <p>Aprovechar las redes existentes de mujeres y diversidad para apoyar el desarrollo de buenas prácticas.</p>	<p>Utilizar redes bien establecidas para generar ideas de mejora, dar voz a mujeres y hombres con identidades sociales diversas en el proceso de gestión del cambio y pedir a sus integrantes que actúen como embajadores de las intervenciones previstas (por ejemplo, alcanzar al personal de lugares remotos e incorporarlos).</p> <p>Para que estas redes sean eficaces es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el propósito, las funciones y los objetivos de la red • Acordar la frecuencia y las normas para el establecimiento del programa, la invitación de proveedores externos de información y los medios de colaboración entre la red y la organización. 	<p>En muchas compañías, las redes de mujeres y diversidad se han establecido por fases, para crear un espacio seguro en el que debatir temas de igualdad de género y D&I y las mejoras necesarias, pero con el tiempo los objetivos y la dirección de estas redes se pierden, y las redes no consiguen crear impacto dentro de la organización.</p> <p>Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas pueden resistirse a participar porque no quieren ser percibidos como personas que necesitan un grupo de apoyo, o a veces no quieren ser vistos como alineados con otras mujeres y personas que comparten su identidad.</p> <p>Es posible que las mujeres no tengan tiempo para establecer contactos y asistir a eventos fuera del horario laboral debido a sus responsabilidades familiares.</p> <p>Puede haber un apoyo débil/falta de apoyo por parte de la gerencia y del director general.</p>	<p>La red de mujeres y diversidad está bien establecida y tiene un propósito.</p> <p>Los miembros de la red son percibidos como fuertes socios de las intervenciones de gestión del cambio y actúan como embajadores de las nuevas medidas.</p> <p>La red es utilizada por el personal como punto de entrada informal para ideas, quejas y retroalimentación sobre las intervenciones de igualdad de género y D&I.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Artículo: 6 Trends Driving Cutting-Edge Corporate Women’s Networks (Thrive Global)</p> <p>Artículo: Do Women-Only Networking Groups Harm Female Entrepreneurship? (Forbes)</p> <p>Artículo: How to Start a Women’s Networking Group at Work (Equality Works)</p>			

PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y LA PROMOCIÓN

Proceso sistemático y a largo plazo de identificación y desarrollo de sucesores potenciales para puestos clave con el fin de garantizar el desarrollo de los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal para asumir funciones clave.

CUADRO 7. PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y PROMOCIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN</p> <p>Establecer e implementar planes de sucesión¹¹⁷ que incluyan a mujeres con identidades sociales diversas.</p>	<p>Asegurarse de que la planificación de la sucesión es el proceso de identificar las necesidades a largo plazo y cultivar una oferta de talento interno para satisfacer esas necesidades futuras.</p> <p>Utilizar los planes de sucesión para anticipar las necesidades futuras de la compañía y ayudar a encontrar, evaluar y desarrollar el capital humano necesario (interno y externo).</p> <p>Garantizar que los planes de sucesión equitativos en cuanto al género incluyan la identificación de los puestos clave, criterios de selección no sexistas, un plan sobre cómo desarrollar a los candidatos seleccionados y objetivos de inclusión en todos los niveles de liderazgo.</p> <p>Establecer un número o porcentaje mínimo de participantes femeninas en el grupo de formación sobre la sucesión.</p>	<p>Es posible que las compañías no cuenten con planes de sucesión.</p> <p>La promoción suele basarse en la antigüedad.</p> <p>En algunos países, la evaluación del desempeño¹¹⁸ se realiza entre supervisores y personal y no se comparte con RRHH, por lo que esas evaluaciones no pueden utilizarse para la planificación de la sucesión.</p> <p>Puede existir un sesgo inconsciente de género respecto a quién debería ocupar un determinado puesto.</p> <p>Es posible que las mujeres no soliciten puestos de liderazgo en un lugar de trabajo que no apoye específicamente el desarrollo de las empleadas.</p>	<p>Se elaboran e implementan planes de sucesión equitativos en cuanto al género, cerrando específicamente las brechas de género y de igualdad salarial a través de un enfoque principal en las actividades de reclutamiento, retención, desarrollo y rendición de cuentas.</p> <p>Se logra cada vez más una representación igualitaria en los puestos de liderazgo (a largo plazo).</p> <p>Se establece un objetivo o cuota aspiracional para el porcentaje de mujeres seleccionadas como candidatas a la sucesión.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide \(Chapter 4: Promotion and Succession Planning\)](#) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)

Guía: [Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners](#) (Singapore Management University)

Informe/Estudio: [7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership](#) (ManpowerGroup)

Artículo: [Fostering Women Leaders: A Fitness Test for Your Top Team](#) (McKinsey & Company)

¹¹⁷ **PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN.** Estrategia para identificar y desarrollar a los futuros líderes de una compañía, no sólo en los puestos más altos, sino para funciones importantes a todos los niveles. Ayuda a una empresa a prepararse para todas las contingencias preparando al personal de alto potencial para la promoción. (Fuente: [Robert Half, What Is Succession Planning?](#))

¹¹⁸ **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.** Revisión y evaluación periódicas del desempeño laboral de una persona. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

CUADRO 7. PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y PROMOCIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
Video: The Career Advice You Probably Didn't Get (Susan Colantuono)			
<p>PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y PROMOCIÓN</p> <p>Utilizar el mapeo de competencias¹¹⁹ para apoyar la planificación imparcial de la sucesión y la promoción.</p>	<p>Establecer mapas de competencias para las funciones principales basados en las mejores prácticas del sector y adaptarlos a las necesidades de la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mapas de competencias para cada función incluyen al menos cuatro niveles para apoyar una promoción justa • Todos los movimientos y promociones interfuncionales se basan en perfiles de competencias acordados. 	<p>El mapeo de competencias es un proceso que requiere muchos recursos.</p> <p>Lleva tiempo establecer el sistema, lo que puede convertirse en un reto para las compañías que experimentan cambios rápidos, ya que el conjunto de competencias y los mapas de competencias relacionados pueden cambiar rápidamente.</p>	<p>RRHH ha identificado un grupo de candidatas adecuadas para cada grupo de competencias, incluyendo mujeres y hombres</p> <p>El personal tiene total transparencia para todas las funciones y niveles de cualificación y puede desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes pertinentes.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Skills Mapping Process Guide (P-TECH Brooklyn)</p> <p>Herramienta: Skill Maps for Professions at Utilities (O-NET OnLine)</p> <p>Artículo (incl. Modelo de matriz de competencias): What is a Skills Matrix and How Do I Create One? (Manual de recursos para gerentes)</p>			
<p>PROMOCIÓN</p> <p>Desarrollar procesos de promoción para contrarrestar los sesgos en las promociones.</p>	<p>Seguir prácticas probadas con éxito que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez al año se invita a todos los gerentes a presentar propuestas sobre un número determinado de empleados para su promoción • El comité evalúa a todos los candidatos basándose en su potencial para desempeñarse con éxito en un nuevo puesto • Las promociones se conceden por consenso • En caso de que no se pueda llegar a un consenso, se invita a los mejores candidatos a participar en un proceso de solicitud, en el que la evaluación de 	<p>La política de la compañía puede influir en las decisiones sobre las promociones.</p> <p>Puede que las mujeres no ejercen funciones visibles y, por tanto, no sean tan conocidas por los miembros del comité.</p> <p>Puede ser difícil nombrar a mujeres miembros del comité cuando están subrepresentadas en los puestos de dirección.</p>	<p>El comité de promociones es funcional y utilizado para todas las promociones.</p>

¹¹⁹ **MAPEO DE COMPETENCIAS.** Crear una representación visual de las competencias necesarias para realizar bien una función determinada y compararla con las que ya poseen los empleados de toda la organización. Esta comparación permite identificar las brechas y remediarlas. (Fuente: [HR Daily Advisor, What Is Skills Mapping?](#))

CUADRO 7. PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y PROMOCIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>estos candidatos puede ser realizada por una parte externa.</p> <p>Crear un comité de promociones con representación paritaria de líderes de alto nivel femeninos y masculinos que se reúna periódicamente para evaluar la reserva actual de talentos y el potencial de las personas para las promociones.</p>		

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce](#) (University of California, Berkeley)

Guía: [Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide \(Chapter 4: Promotion and Succession Planning\)](#) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)

Artículo: [Why Do So Many Men Become Incompetent Leaders?](#) (HBR)

Artículo: [How to Make Unbiased, Merit-Based Employee Promotion Decisions with Data](#) (Toolbox)

DESVINCULACIÓN Y RETIRO

El proceso de gestión de las licencias voluntarias o involuntarias del personal.

CUADRO 8. DESVINCULACIÓN Y RETIRO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>DESVINCULACIÓN</p> <p>Abordar el impacto de la reducción de personal en la desigualdad de género.</p>	<p>Realizar un análisis de la brecha de género de las reducciones de personal anteriores en la organización, si es aplicable, para identificar si las mujeres u otros grupos sociales se vieron afectados de forma desproporcionada por las reducciones de personal anteriores.</p> <p>Elaborar un plan escrito y un método de recolección de datos para garantizar que la reducción de personal no tenga impactos dispares en un grupo o grupos determinados.</p>	<p>Cultural/legalmente, las compañías pueden depender del retiro y de programas que fomenten el retiro anticipado, haciendo improbable la reducción de personal y limitando la capacidad de gestionar la equidad en la desvinculación del servicio.</p> <p>Puede que el SIRH no capte todos los puntos de datos relevantes (es decir, datos desagregados por sexo).</p> <p>La segregación ocupacional que deja a las mujeres agrupadas en roles menos técnicos que son más vulnerables a la reducción de personal (por ejemplo,</p>	<p>Se identifican las desigualdades pasadas en la reducción de personal y se elaboran planes para evitar cualquier posible sesgo en futuras reducciones.</p> <p>Las proporciones de hombres y mujeres dentro de las clasificaciones de puestos se reducen proporcionalmente durante la reducción de personal.</p>

CUADRO 8. DESVINCULACIÓN Y RETIRO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	Realizar un análisis de los datos antes de iniciar la reducción de personal para corregir cualquier impacto dispar identificado.	servicio al cliente, administración, etc.) puede dificultar la garantía de que la reducción de personal sea equitativa.	

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Managing Retrenchment](#) (IFC)

<p>RETIRO</p> <p>Asegurar que tanto las mujeres como los hombres participen en planes de retiro y/o programas de educación financiera.</p>	<p>Financiar el plan de retiro corporativo para proporcionar ingresos a los retirados.</p> <p>Apoyar la educación financiera sobre el ahorro para el retiro.</p> <p>Definir claramente el compromiso del personal en el plan o el apoyo a la educación; compartir información sobre cómo pueden participar todo el personal.</p> <p>Auditar periódicamente el uso del plan y/o la participación en la formación para determinar si existen disparidades en la forma en que el personal accede y utiliza el retiro: incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos desagregados por sexo sobre participación y utilización para comprender las posibles diferencias de género • Análisis de la causa raíz. <p>Desarrollo de acciones correctivas.</p> <p>Ofrecer una revisión de los beneficios y formación en planificación financiera para el retiro cuando se acerca la edad de retiro.</p>	<p>Los planes de retiro pueden ser gubernamentales en vez de corporativos y están sujetos a restricciones legales.</p> <p>Los gobiernos también pueden establecer diferentes edades legales de retiro para hombres y mujeres.</p> <p>La capacidad de ahorrar y planificar el retiro está estrechamente vinculada a la igualdad salarial, las promociones y otras políticas de RRHH relacionadas.¹²⁰</p>	<p>Cuando existe un plan de retiro corporativo, hombres y mujeres participan y se benefician por igual.</p> <p>El personal masculino y femenino declara estar satisfecho y tener más conocimientos sobre la planificación financiera del retiro y la seguridad financiera.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Informe/Estudio: Women's Retirement Risk Study (Mass Mutual)</p>			

¹²⁰ **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RRHH).** (1) Acuerdos que las organizaciones tienen con el personal sobre el comportamiento mutuo esperado. Las políticas deben estar alineadas con las leyes y los contratos, como los acuerdos sindicales. (2) Sistema de decisiones codificadas establecido por una organización para dirigir las funciones administrativas del personal, los salarios y los beneficios, la gestión de desempeño, las relaciones con el personal y la planificación de los recursos. (Fuente: [Inc.com, Human Resource Policies](#))

CUADRO 8. DESVINCULACIÓN Y RETIRO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
Informe/Estudio: The New Social Contract: Achieving Retirement Equality for Women (Aegon)			
Artículo: How to Fix the Gender Pension Gap (FEM)			

MEJORES PRÁCTICAS: FACILITADORES ORGANIZATIVOS

CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO

La cultura de una organización se caracteriza por los valores, actitudes, normas y creencias compartidos por sus integrantes. El liderazgo construye la base de la cultura empresarial y juega un papel importante a la hora de cambiarla.

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO</p> <p>Desarrollar un caso de negocio para la igualdad de género basado en la evaluación de género y diversidad específica de la compañía.</p>	<p>Familiarizar a toda la alta gerencia con la evidencia global de los argumentos empresariales a favor de la igualdad de género y la diversidad.</p> <p>Realizar una evaluación integral de género de la compañía para identificar las brechas y oportunidades para mejorar la igualdad de género y la diversidad.</p> <p>Desarrollar un caso de negocio específico y único para la organización basado en la evaluación.</p> <p>Realizar un análisis de costes y beneficios de la desigualdad de género para respaldar el caso de negocio (por ejemplo, los beneficios frente a la rotación del personal y la disminución de la productividad y los costes del acoso sexual y la VBG).</p> <p>Comunicar los hallazgos de la evaluación y el caso de negocio a toda la organización.</p> <p>Identificar las áreas prioritarias para la medición, definir los indicadores y recopilar datos de línea de base y datos periódicos regulares.</p>	<p>La atribución precisa de los beneficios no siempre será factible.</p> <p>Pueden requerirse recursos adicionales para una medición eficaz.</p> <p>Puede haber resistencia a las iniciativas de igualdad de género hasta que se haya desarrollado el caso de negocio.</p>	<p>La alta gerencia y el personal comprenden los argumentos empresariales a favor de la igualdad de género y apoyan las iniciativas de la compañía para la igualdad de género y la diversidad.</p>

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
	<p>Guía: Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ (Wharton School of Business)</p> <p>Guía (incl. Recursos adicionales): Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality (Gender Practitioners Collaborative)</p> <p>Guía (incl. Casos de estudio): A Gender Equal Future of Work: A Discussion Guide for Leaders (Male Champions of Change)</p> <p>Guía: Toolkit for Mainstreaming Gender in Water Operations (Banco Mundial)</p> <p>Herramienta: WEPs Gender Analysis Tool (UN Global Compact)</p> <p>Herramienta: Developing a Business Case for Gender Equality (USAID)</p> <p>Caso de estudio: Female Perspectives Raise Revenue for Indian Power Utility: How BRPL made the Business Case for Gender Equality (USAID)</p> <p>Caso de estudio: Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization. A Case Study of Three Utilities in the Danube Region (Banco Mundial)</p> <p>Caso de estudio: Gender-Smart Solutions Reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands (World Bank)</p> <p>Caso de estudio: Employing Women Catalyzes Change at a Chemical Plant in India (World Bank)</p> <p>Ejemplo (incl. Recursos adicionales): Women on Boards and in Business Leadership (IFC)</p> <p>Informe/Estudio (incl. Estudios de caso): Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace (ONU Mujeres)</p> <p>Informe/Estudio (incl. Indicadores modelo y casos de estudio de la compañía): Investing in Women's Employment (WB Group)</p> <p>Informe/Estudio: The Business Case for Gender Equality (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Informe/Estudio: Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter (Catalyst)</p> <p>Informe/Estudio: Women in the Workplace 2019 (LeanIn and McKinsey & Company)</p> <p>Informe/Estudio: How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea (ODI)</p> <p>Informe/Estudio: Las Mujeres en la gestión empresarial – Argumentos para un cambio (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Women in Water Utilities: Breaking Barriers (Banco Mundial)</p> <p>Informe/Estudio: The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce (The International Water Association)</p> <p>Informe/Estudio: Handbook on Gender and Organizational Change (OIT Centro de Capacitación Internacional)</p> <p>Informe/Estudio: We Lead: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa and How Good Corporate Governance Helped (IFC)</p> <p>Informe/Estudio: Women as Levers for Change (FP Analytics)</p> <p>Informe/Estudio: Occupational Segregation (Washington Center for Equitable Growth)</p> <p>Informe/Estudio: Executive Briefing: The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector (IFC)</p> <p>Informe/Estudio: The Costs of Sexual Harassment to Business: An In-Depth Look at the Workplace (International Center for Research on Women, ICRW)</p> <p>Informe/Estudio: One-Pager of Women in Water Utilities (Banco Mundial)</p> <p>Informe/Estudio: Women on Boards Research Study in Egypt (IFC)</p> <p>Informe/Estudio: Women on Boards in Nigeria (World Bank)</p>		

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Artículo: Gender Equity Starts at Home (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: When Gender Diversity makes Firms more Productive (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: What makes a Team Smarter? More Women (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Still looking for Room at the Top: Ten Years of Research on Women in the Workplace (McKinsey & Company)</p> <p>Artículo: Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite (Forbes)</p> <p>Artículo: Advancing Gender in the Environment: Making the Case for Women in the Energy Sector (USAID)</p> <p>Artículo: Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses (Banco Mundial)</p> <p>Artículo: How to Build a Women-Powered, Green-Energy Transition (Mail & Guardian)</p> <p>Seminario web: Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion (The International Water Association)</p> <p>Video: Comorian Women help transform Power Utility (Banco Mundial)</p>			
<p>CULTURA EMPRESARIAL</p> <p>Desarrollar una estrategia y un plan de gestión del cambio para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en toda la compañía.</p>	<p>Desarrollar una estrategia de igualdad de género y D&I con un enfoque en la diversidad de género basada en las normas internacionales y las mejores prácticas internacionales, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de la compañía • Objetivos y metas relacionados • Caso de negocio específico de la compañía • Funciones y responsabilidades • Plan de acción y calendario para alcanzar los objetivos. <p>Desarrollar un plan de gestión del cambio por escrito que incluya las mejores prácticas de igualdad de género y D&I a corto, medio y largo plazo, con objetivos específicos para cada periodo y con personas y equipos asignados para la implementación de actividades específicas.</p> <p>Desarrollar líderes del cambio, embajadores del cambio y defensores que sean influyentes o estén en puestos clave y ayuden a crear aceptación.</p> <p>Realizar diálogos en toda la compañía y en las divisiones en los que mujeres y hombres puedan debatir en pequeños</p>	<p>Los esfuerzos de gestión del cambio suelen comenzar con resistencias, ya que requieren que aquellos que se encuentran en una posición privilegiada abandonen su zona de confort; es necesario prepararse para gestionar la resistencia.</p> <p>Los defensores potenciales pueden tener limitaciones de tiempo.</p> <p>Los esfuerzos de cambio pueden estancarse después de cierto tiempo, si nadie se siente responsable de impulsar los esfuerzos o después de que los primeros logros creen una sensación de "lo estamos haciendo bien" aunque estén al principio de un trayecto largo.</p> <p>Puede que los gerentes se empeñen en cumplir o informar de los requisitos sin tener en cuenta la calidad por temor a perder recursos presupuestarios o de otro tipo si no se cumplen los objetivos.</p> <p>La motivación puede disminuir ya que el cambio requiere tiempo para mostrar resultados visibles y sostenibles.</p>	<p>Existe una estrategia con visión y objetivos claros, el personal está informado al respecto y sabe cómo contribuir para alcanzar los objetivos.</p> <p>El personal de todos los niveles contribuye con ideas para el cambio organizativo según el plan de gestión del cambio.</p> <p>Los altos gerentes y las personas con gran visibilidad predicán con el ejemplo y actúan como modelos de rol en la implementación de la estrategia.</p> <p>El plan de acción y los objetivos relacionados son SMART y se asignan ICD a todas las funciones clave, de forma que el desempeño (por ejemplo, el progreso con respecto a estos objetivos) se mide de manera regular y los procesos se ajustan en caso necesario.</p>

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Gender Strategy Toolkit (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Guía (incl. plantilla de evaluación y planificación del cambio, plantilla de estrategia de comunicación y listas de verificación): Change Management Leadership Guide (Ryerson University)</p> <p>Guía: Change Management Toolkit (University of California Berkeley)</p> <p>Guía: Empowering Your Diversity and Inclusion Committee (Diversity Works)</p> <p>Herramienta: Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion (USAID)</p> <p>Ejemplo: Gender Equality Strategy & Action Plan 2015-2020 (Western Sydney University)</p> <p>Ejemplo: Sample Diversity & Inclusion Strategy (Making Work Absolutely Human)</p> <p>Informe/Estudio: Handbook on Gender and Organizational Change (OIT Centro Capacitación Internacional)</p> <p>Artículo (incl. Vídeo): SMART Goals (MindTools)</p> <p>Artículo: Diversity as Strategy (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: 5 Change Management Best Practices (Whatfix Academy)</p>	<p>grupos y en formación interactiva cuáles son sus objetivos de cambio en la cultura empresarial y cómo alcanzarlos.</p> <p>Crear un comité que se encargue de la implementación del plan de gestión del cambio y que se reúna periódicamente.</p> <p>Dar seguimiento y realizar evaluaciones periódicas para determinar el éxito del plan de implementación; establecer un proceso para resolver cualquier problema detectado.</p> <p>Asignar objetivos relacionados a los altos gerentes y a las funciones clave y hacer que su logro forme parte de su desempeño.</p> <p>Organizar cursos de formación y grupos de debate para informar a todo el personal sobre la estrategia</p>		
<p>CULTURA EMPRESARIAL</p> <p>Lograr que la igualdad de género, la diversidad y la inclusión formen</p>	<p>igualdad de género, diversidad e inclusión durante la inducción del personal y a lo largo del resto del ciclo de vida del empleado.</p>	<p>Las personas clave pueden resistirse al cambio o a que se les responsabilice de las acciones inclusivas.</p>	<p>Hombres y mujeres trabajan de forma productiva y cohesivamente en todas las áreas empresariales.</p>

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
parte de la cultura del lugar de trabajo.	<p>Incluir la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en la misión y la declaración de valores de la compañía.</p> <p>Inculcar una cultura empresarial y un modelo de liderazgo que aprovechen la diversidad.</p> <p>Establecer valores y prácticas empresariales que hagan que las voces de todos sean escuchadas e inviten a las mujeres con identidades sociales diversas a expresarse, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas en las reuniones y foros de la compañía para garantizar que se anima a las mujeres a hacer que sus voces se escuchen • Crear la expectativa de que los líderes y facilitadores de las reuniones soliciten la opinión de los participantes más callados • Asegurarse de que los participantes en las reuniones demuestran el mismo respeto/consideración por las opiniones de hombres y mujeres. <p>Aumentar las habilidades de las mujeres con un desarrollo específico del talento y el liderazgo centrado en la comunicación eficaz, las negociaciones y las habilidades de liderazgo.</p>	<p>Se requiere tiempo para socializar todos los procesos de empleo con los cambios transformadores e incorporarlos a las orientaciones.</p> <p>Persisten las normas sociales de género o los hábitos de atribuir mayor valor a las aportaciones de los hombres que a las de las mujeres.</p> <p>Pueden producirse reacciones negativas cuando los participantes masculinos perciben una pérdida de autoridad.</p>	<p>Los objetivos empresariales se alcanzan con mayor nivel de éxito a medida que cambia la cultura empresarial y se realizan los objetivos de inclusión.</p> <p>Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas asumen una parte cada vez mayor de los puestos de dirección y gestión en todas las áreas de la compañía.</p> <p>El presidente o moderador de la reunión gestiona la dinámica del grupo para ofrecer a las personas participantes las mismas oportunidades de contribuir independientemente de su género o identidad social; el moderador limita los comportamientos que socavan la igualdad de participación, como interrumpir/hablar por encima/despreciar o infravalorar las aportaciones de las mujeres y de las personas con identidades sociales diversas.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners](#) (Singapore Management University)

Guía: [Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ](#) (Wharton School of Business)

Guía: [Strategies for Chairing Gender-Inclusive Meetings](#) (ParlAmericas)

Guía: Influentes culturales: [How to Shift and Sustain Organizational Culture](#) (American Productivity & Quality Center)

Informe/Estudio: [Delivering Through Diversity](#) (McKinsey & Company)

Informe/Estudio: [Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water](#) (Water Services Association of Australia)

Informe/Estudio: [Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out](#) (EY)

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter (Catalyst)</p> <p>Artículo: Why Goldman Sachs's Push for Diversity Is Unlikely to Drive Real Change (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Creating a "Human-Friendly" Workplace (Allen Communications Learning Services)</p> <p>Artículo: Speaking While Female (New York Times)</p> <p>Artículo: Why Women Don't Speak up on Zoom Calls (FEM)</p> <p>Artículo: How to Make Your Virtual Meetings More Fair to Introverts (Fast Company)</p> <p>Artículo: Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation (Harvard Law School Daily Blog)</p> <p>Artículo: The Role of Gender in Team Collaboration and Performance (Interdisciplinary Science Reviews)</p> <p>Artículo: When Gender Diversity Makes Firms More Productive (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: What makes a team smarter? More women. (Harvard Business Review)</p>			
<p>CULTURA EMPRESARIAL</p> <p>Apoyar la participación masculina identificando a los agentes de cambio masculinos y motivándolos para que actúen como promotores y embajadores de la igualdad de género.</p>	<p>Reconocer a los empleados masculinos como actores fundamentales para lograr la igualdad de género en el lugar de trabajo.</p> <p>Sensibilizar a los empleados masculinos sobre los temas de igualdad de género, la masculinidad tóxica y cómo la igualdad de género beneficia tanto a las mujeres como a los hombres.</p> <p>Animar a los empleados masculinos a convertirse en aliados y agentes del cambio, con funciones y responsabilidades activas identificadas en las descripciones de los puestos de trabajo y/o en los planes de gestión del cambio.</p> <p>Participar en la campaña #HeForShe, que invita a los hombres a denunciar la violencia y la discriminación contra las mujeres y las niñas en todo el mundo.</p> <p>Coordinar el diálogo entre compañías y divisiones en el que hombres y mujeres realicen debates en pequeños grupos y cursos de formación interactivos en los que compartan cuáles son sus objetivos de cambio de la cultura empresarial y cómo lograrlos.</p>	<p>Los hombres pueden dudar en convertirse en aliados o apoyar las actividades de igualdad de género porque temen ser percibidos como menos masculinos o poderosos.</p> <p>Puede que los hombres no vean el beneficio personal de involucrarse en iniciativas de igualdad de género o que se sientan amenazados por la idea de empoderar a las mujeres.</p> <p>Los hombres no reconocen fácilmente los sesgos inconscientes de género que permean la organización y pueden no reconocer la importancia de su participación.</p> <p>Los empleados masculinos pueden sentirse incómodos al unirse a una red de mujeres o a cualquier evento o debate sobre la igualdad de género, porque son minoría.</p>	<p>Se establece una cultura que fomenta las alianzas para la igualdad de género entre colegas.</p> <p>Los hombres son aliados de las compañeras, lo que apoya a las mujeres de diversas formas y las hace sentirse más iguales.</p> <p>Los líderes masculinos demuestran activa y públicamente su compromiso con la igualdad de género, y animan a los demás a hacerlo. Los hombres y las mujeres de todos los niveles trabajan eficazmente para apoyar el cambio de cultura y la igualdad de género en la organización.</p>

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Apoyar a los líderes masculinos para que amplifiquen y modelen cómo es la alianza masculina y animen a otros empleados masculinos a participar en el logro de los objetivos de cambio cultural y de igualdad de género.</p>		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p>			
<p>Guía: Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace (MARC by Catalyst)</p>			
<p>Guía: Men Make a Difference: Engaging Men on Gender Equality (Diversity Council Australia)</p>			
<p>Guía (incl. Plan de Acción y Hoja de Compromiso): HeForShe Action Kit (UN Women)</p>			
<p>Guía: Qué hacer y qué no hacer para involucrar a los hombres y los niños (USAID Grupo de Trabajo Interagencias)</p>			
<p>Guía: Actions Women Can Take to Support Men's Engagement (MARC by Catalyst)</p>			
<p>Herramienta: Continuum of Male Engagement: A Conceptual Model for Engaging Men to Prevent Gender-Based Violence and Promote Gender Equality (Rus Funk Consulting)</p>			
<p>Curso/E-learning: Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood (Equimundo)</p>			
<p>Herramienta/Recurso de formación: Barbershop Toolbox (National Committee of UN Women Iceland)</p>			
<p>Ejemplo (incl. Recursos adicionales): Continuum of Male Engagement (Rus Funk Consulting)</p>			
<p>Ejemplo (incl. Recursos adicionales): MenEngage Alliance</p>			
<p>Ejemplo: Men, Boys and Gender Equality (Institute of Development Studies)</p>			
<p>Ejemplo: Workplace Advisors (Equimundo)</p>			
<p>Ejemplo: White Ribbon Campaign</p>			
<p>Ejemplo: Campaña HeForShe</p>			
<p>Ejemplo (incl. Recursos adicionales): Men, Commit to Mentor Women (Lean In)</p>			
<p>Ejemplo: Gender Equality is Everyone's Business: Engaging Men as Allies to Advance Gender Equality Across the Value Chain – Case Studies (Business Fights Poverty)</p>			
<p>Informe/Estudio: State of the World's Fathers 2021: Structural Solutions to Achieve Equality in Care Work (Equimundo-US)</p>			
<p>Informe/Estudio: The Man Box (Equimundo)</p>			
<p>Informe/Estudio: Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace (Center for Women and Business, Bentley University)</p>			
<p>Informe/Estudio: Better Together: Increasing Male Engagement in Gender Equality Efforts in Australia (Bain & Company)</p>			
<p>Informe/Estudio: The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress (Deloitte)</p>			
<p>Informe/Estudio: Gender Equality is Everyone's Business (Business Fights Poverty)</p>			

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: We Set the Tone: Eliminating Everyday Sexism (Male Champions of Change)</p> <p>Artículo: Pixar Unravels Toxic Masculinity in the Workplace (JOBLO)</p> <p>Artículo: How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work (Boston Consulting Group)</p> <p>Artículo: Lebanese NGO Reminds Men that a Women’s Honor is Only Hers (StepFeed)</p> <p>Artículo: Men United, for Women (INSEAD)</p> <p>Artículo: How Men Can Become Better Allies to Women (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: It’s Not About You: How to Be a Male Ally (The Conversation)</p> <p>Artículo: How Men Can Confront Other Men About Sexist Behavior (Harvard Business Review)</p> <p>Video: Men as Allies (JP Morgan Chase & Co.)</p> <p>Video: It starts with Me – Why Men Should Engage for Gender Equality (Tomas Agnemo)</p> <p>Video: #NotYourHonor Campaign Song (ABAAD MENA)</p> <p>Video: Gender Equality (FEM)</p> <p>Video: What does My Headscarf Mean to You? (Yassmin Abdel-Magied)</p> <p>Video: MenEngage</p>			
<p>LIDERAZGO CORPORATIVO</p> <p>Modelar acciones que apoyen la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en los niveles de liderazgo.</p>	<p>Los altos gerentes en los niveles de liderazgo modelan un lenguaje inclusivo con una comunicación fuerte y directa comprometiéndose con la igualdad de género y la D&I.</p> <p>Divulgar el proceso de selección de la junta directiva, las aptitudes y los objetivos de diversidad en un proceso transparente.</p>	<p>Existen sesgos inconscientes dentro de la compañía.</p>	<p>Los programas de formación aplicados sensibilizan sobre los sesgos inconscientes y fomentan el compromiso con la implementación de políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de género y la D&I.</p> <p>La igualdad de género y la D&I es una parte arraigada de la cultura empresarial y está institucionalizada en todos los programas y actividades.</p> <p>Los líderes actúan como modelos de rol para impulsar la igualdad de género y los esfuerzos de D&I.</p>

CUADRO 9. CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Informe/Estudio (incl. Estudios de caso): Gender Diversity Journey: Company Good Practices (OIT)			
Informe/Estudio (incl. Estudios de caso): Backlash And Buy-In: Responding To The Challenges Of Achieving Gender Equality (Male Champions of Change)			
Informe/Estudio: 7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership (ManpowerGroup)			
Artículo: Madam C.E.O., Get Me a Coffee . (New York Times)			
Video: Gender Inequality at Energy Utilities (Bjarni Bjarnason, Reykjavik Energy)			

DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Seguimiento y cumplimiento por parte de la organización de sus objetivos y metas definidos, y comunicación de los progresos a los distintos actores a través de la elaboración de informes.

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
DESEMPEÑO EMPRESARIAL			
Recopilar y analizar datos desagregados por sexo a nivel empresarial y utilizar los datos para monitorear periódicamente el progreso de las intervenciones de equidad de género.	<p>Garantizar que los sistemas de información tengan capacidad estadística para desagregar por sexo los datos de satisfacción del personal, las horas de formación, los puestos en la compañía, el uso de las licencias y las disparidades salariales (brecha salarial).</p> <p>Garantizar que RRHH tiene capacidad para analizar y utilizar datos desagregados por sexo.</p> <p>Utilizar los datos periódicamente para analizar los éxitos y las áreas susceptibles de mejora.</p> <p>Compartir regularmente los datos con la alta gerencia para informar la toma de decisiones sobre la asignación de recursos y el compromiso con iniciativas u objetivos.</p> <p>Mitigar la desconfianza sobre la confidencialidad recurriendo a un tercero</p>	<p>Las compañías tienen distintos niveles de sofisticación con los análisis de RR.HH., lo que puede inhibir su capacidad para desagregar los datos por sexo y utilizarlos.</p> <p>La capacidad de captar opiniones subjetivas (por ejemplo, el nivel de satisfacción) puede verse comprometida si el personal desconfía de la confidencialidad de las encuestas.</p> <p>Corregir las brechas salariales repercute en las finanzas, y puede que no haya fondos para corregir la brecha.</p> <p>Los cambios que afectan a los contratos sindicales pueden tardar varios años en implementarse.</p>	<p>Los datos desagregados por sexo cumplen las normas del sector y se recopilan y mantienen de manera rutinaria</p> <p>Los datos desagregados por sexo están continuamente disponibles y se utilizan para tomar decisiones.</p> <p>Las brechas identificadas se cierran.</p>

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	para administrar la encuesta o anonimizarla.		
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Informe/Estudio: Pautas para la recopilación de datos relativos a los recursos hídricos desglosados por sexo (UNESCO)			
Artículo: Measuring What Matters in Gender Diversity (Boston Consulting Group)			
DESEMPEÑO EMPRESARIAL Asignar presupuesto y rastrear el uso de los recursos financieros para aumentar la igualdad de género y la diversidad.	Elaborar una declaración política sobre la presupuestación con perspectiva de género y obtener la aprobación del consejo directivo. Establecer comités presupuestarios con una representación equitativa de mujeres y personas con identidades sociales diversas y garantizar su participación en la planificación presupuestaria y en los procesos de toma de decisiones. Formar a todos los gerentes y comités presupuestarios sobre la presupuestación con perspectiva de género. Los presupuestos de la compañía y de los proyectos se elaboran incluyendo las perspectivas y necesidades del personal femenino y masculino por igual y tienen como objetivo reducir la desigualdad de género. Garantizar que las prioridades presupuestarias y la asignación de gastos cierren las brechas de equidad de género en áreas de alto impacto, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> • Atracción de talento • Reclutamiento y contratación • Desarrollo del talento y formación • Beneficios al personal • Desarrollo del liderazgo. Monitorear y evaluar el grado en que el presupuesto contribuyó a cerrar las	Las decisiones presupuestarias suelen ser tomadas por personas que pueden no comprender la importancia, la relevancia o la prioridad empresarial de considerar las implicaciones de los presupuestos en cuanto a la igualdad de género y la diversidad. La presupuestación como tema puede ser considerada una cuestión demasiado técnica por los responsables de los departamentos clave de la organización, por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos.	Compromiso y apoyo de la dirección para utilizar el presupuesto como herramienta para asignar los recursos de la compañía de forma equitativa, logrando así la igualdad y la diversidad, en la provisión de beneficios, oportunidades de formación, repercusiones políticas, oportunidades de desarrollo del liderazgo e instalaciones in situ. Una declaración política sobre el compromiso de la compañía con los presupuestos con perspectiva de género aprobada por el Consejo y publicada. Todos los presupuestos de la compañía incluyen una perspectiva de igualdad de género y diversidad. Las mujeres y las personas con identidades sociales diversas están representadas y participan en la planificación presupuestaria y en los procesos de toma de decisiones. Todos los gerentes y comités presupuestarios son competentes en presupuestación con perspectiva de género. Se dispone de datos desagregados por sexo y se utilizan para tomar decisiones que beneficien por igual a las empleadas y a las personas con identidades sociales diversas. Los presupuestos existentes de la compañía se evalúan desde una perspectiva de igualdad de género y

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>brechas de igualdad de género y diversidad.</p> <p>La compañía informa sobre el presupuesto utilizado para las iniciativas de igualdad de género y diversidad en los informes anuales u otros informes disponibles al público.</p>		<p>diversidad, para identificar y reducir las desigualdades de género y las disparidades de diversidad.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Guía: Guía general para la presupuestación con perspectiva de género (Oxfam)</p> <p>Informe/Estudio: Overview of Gender-responsive Budget Initiatives (Bureau for Gender Equality)</p> <p>Informe/Estudio: Gender Mainstreaming and Gender Budgeting (Diane Elson)</p> <p>Artículo: Gender Budgeting: A Tool for achieving Equality (Gender and the Economy)</p> <p>Artículo: What is Gender Budgeting and How Can it Help Equality? (Deutsche Welle)</p>			
<p>DESEMPEÑO EMPRESARIAL</p> <p>Desarrollar e institucionalizar objetivos y/o indicadores de desempeño clave (IRC) para gerentes y departamentos individuales con el fin de apoyar la igualdad de género.</p>	<p>Establecer objetivos de igualdad de género y diversidad para cada departamento, basándose en las necesidades de personal, las brechas de competencias, el presupuesto y los niveles de personal previstos para el plazo identificado.</p> <p>Asegurarse de que los objetivos son un alcance realista para cada unidad, a la vez que se alinean con los objetivos de género y diversidad de la compañía. Los objetivos pueden establecerse a nivel de compañía, división, departamento e individual.</p> <p>Crear la responsabilidad de alcanzar los objetivos de igualdad de género, integrándolos en las revisiones del desempeño del gerente/supervisor, en los contratos de desempeño individuales o de la compañía, en los ICR, en las tablas de cumplimiento o en otros marcos de revisión del desempeño.</p>	<p>El desempeño de los gerentes/supervisores no está relacionado con los ICD y el sistema de ICD no se utiliza en la organización.</p> <p>Falta de mapas de talentos, tablas de competencias u otros análisis disponibles que faciliten una imagen clara de las brechas y prioridades de dotación de personal.</p> <p>Reservas de talento limitadas con las habilidades y competencias necesarias.</p> <p>Puede haber poca voluntad o aceptación por parte de la gerencia a la hora de establecer o informar sobre los objetivos de contratación de mujeres con identidades sociales diversas.</p> <p>Sistemas de gestión de datos deficientes, lo que dificulta el monitoreo y el seguimiento de los avances.</p> <p>Resistencia o resentimiento por parte del personal masculino a establecer objetivos</p>	<p>Los objetivos departamentales establecidos, vinculados con los objetivos corporativos de igualdad de género y los ICR, y alineados con los objetivos empresariales corporativos.</p> <p>Compromiso activo de la gerencia y la dirección para establecer objetivos a nivel de unidad e integrarlos en los marcos de desempeño de la compañía.</p> <p>Responsabilidad clara por el logro de los objetivos y medidas de mitigación en caso de incumplimiento de los objetivos para todos los que ejercen un papel de liderazgo.</p> <p>Medidas adoptadas para adoptar políticas y prácticas de reclutamiento y contratación que apoyen el logro de los objetivos.</p> <p>Formación y apoyo para el personal de reclutamiento y contratación y los jefes de departamento para garantizar el éxito</p>

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	Utilizar las métricas disponibles del mercado laboral para establecer objetivos SMART de diversidad e igualdad de género.	<p>que promuevan la contratación de más mujeres.</p> <p>Falta de incentivos para alcanzar los objetivos.</p> <p>El alto liderazgo no está predicando con el ejemplo y/o no tiene objetivos específicos para sí mismo (los objetivos de género sólo se establecen para los niveles de dirección intermedios.)</p>	<p>del proceso de establecimiento de objetivos.</p> <p>Datos de RRHH compartidos para apoyar el proceso de establecimiento de objetivos.</p> <p>Comunicación entre los jefes de departamento para garantizar la alineación de los objetivos.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Workplace Gender Audit Guide](#) (Victoria State Government)

Guía: [The Roadmap to Gender Equality in the Workplace: Measuring and Evaluating](#) (Pacto Mundial de la ONU)

Guía: [Setting Gender Equality Targets](#) (WGEA)

Artículo: [How to Set Diversity Goals – the Smart Way](#) (Fair HQ)

Artículo: [How We Set Diversity Targets](#) (Medium)

Artículo: [Strategies to Infuse D&I Into Your Organization](#) (Harvard Business Review)

INFORMES DE LA COMPAÑÍA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
Divulgar los objetivos de igualdad de género y diversidad y/o los ICD sobre igualdad de género y D&I en informes e índices disponibles al público.	<p>Establecer objetivos de igualdad de género y diversidad e informar sobre los objetivos de igualdad de género y D&I y el desempeño hacia estos objetivos en el informe anual de la compañía, en su página web, en un informe separado sobre igualdad de género o sostenibilidad, para materializar estos beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las normas internacionales de elaboración de informes de sostenibilidad, como la Global Reporting Initiative (GRI), que exigen la divulgación de indicadores y objetivos de género. • Apoya el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, sobre todo el ODS 5 que aboga por la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas para 2030 	<p>El compromiso del director general de divulgar los ICD o los objetivos de igualdad de género y diversidad puede ser escaso.</p> <p>Los datos cualitativos o cuantitativos (desagregados por sexo) requeridos pueden no existir o ser difíciles de obtener.</p> <p>Posible temor por parte de la gerencia a que la divulgación de datos/información sobre igualdad de género y D&I exponga a la compañía a las críticas.</p> <p>La elaboración de informes de sostenibilidad según GRI requiere tiempo y esfuerzo, lo que puede restringir los limitados recursos humanos y financieros disponibles.</p>	<p>Establecimiento de objetivos cuantitativos de igualdad de género y diversidad con informes anuales periódicos sobre los resultados.</p> <p>Aumento de la transparencia, la sensibilización y la visibilidad en cuanto a igualdad de género y D&I.</p> <p>Mejor imagen pública de la compañía a través de la divulgación de los resultados en igualdad de género y prácticas de D&I.</p> <p>Aumento del número de candidatas calificadas con identidades sociales diversas que se presentan a puestos vacantes.</p> <p>Potencial para ser incluida entre los 100 índices de D&I mejor valorados por los inversores.</p>

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> Garantiza que la compañía mide el progreso hacia el logro de la igualdad de género y la D&I de forma significativa. <p>Incluir en el informe anual, en la página web y en un informe separado sobre igualdad de género o sostenibilidad, la proporción de mujeres empleadas en general, incluidas las altas ejecutivas y las integrantes del consejo de administración.</p> <p>Medir los progresos evaluando a la compañía frente al Índice de D&I (Diversidad e Inclusión) de Thomson Reuters u otro Índice de Responsabilidad Social para determinar en qué puntos puede ser necesario mejorar para alcanzar la clasificación de los 100 mejores fondos de inversión.</p>		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: How to Set Gender Diversity Targets (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Guía (incl. Ejemplos de preguntas para encuestas de personal): Guideline for Gender Balance Performance and Reporting (ASX Corporate Governance Council)</p> <p>Guía: 8 Tips for Announcing Your Workforce Diversity Numbers (NCWIT)</p> <p>Herramienta: Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion (USAID)</p> <p>Ejemplo: Diversity & Inclusion Index (Thomson Reuters)</p> <p>Ejemplo: Gender-Equality Index (Bloomberg)</p> <p>Informe/Estudio: Gender Indicators: What, Why and How? (BRIDGE)</p> <p>Informe/Estudio: Towards More and Better Reporting (Global Reporting Initiative)</p> <p>Video: Transparency as a Force for Gender Equality (Global Reporting Initiative)</p> <p>Video: The Facts About Gender Equality and The Sustainable Development Goals (ONU Mujeres)</p>			
<p>DESEMPEÑO Y RENDICIÓN DE CUENTAS EMPRESARIAL</p> <p>Adoptar normas internacionales y respaldar los compromisos</p>	<p>Firmar compromisos internacionales para aumentar la igualdad de género, como los Principios para el Empoderamiento de la Mujer o Iguales para 2030, e informar sobre los avances y los indicadores correspondientes.</p>	<p>Falta de sensibilización sobre las iniciativas.</p> <p>Falta de recursos para unirse y hacer un seguimiento de los compromisos (por ejemplo, requiere una asignación clara de</p>	<p>La compañía se ha unido/apoyado las iniciativas relevantes de igualdad de género/empoderamiento de las mujeres como los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (PEM) o Iguales para 2030.</p>

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
internacionales de igualdad de género.	<p>Unirse a una red mundial de empresas del sector privado para recibir orientación sobre el avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Los beneficios incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener acceso a recursos como material de aprendizaje e investigación y ejemplos de mejores prácticas • Beneficiarse de una red mundial de agentes de cambio • Obtener acceso a un foro de debate en línea, seminarios web y eventos en línea y fuera de línea • Enviar una señal clara a los distintos actores de que la igualdad de género y la capacitación de las mujeres son importantes para la compañía, como lo demuestran la participación del liderazgo más alto y el compromiso del director general. 	<p>presupuesto y responsabilidades para progresar).</p> <p>Muchas veces es necesario que el director general firme una declaración de apoyo a la iniciativa, lo que podría generar dificultades en caso de falta de compromiso.</p> <p>La participación en algunas iniciativas es cara.</p> <p>Falta de tiempo para ser parte activa de la red.</p> <p>Falta de recursos para informar sobre los avances.</p>	<p>La compañía se beneficia de la red y del intercambio con agentes de cambio globales.</p> <p>Ser parte de una iniciativa global aumenta la imagen de la compañía y su compromiso con la igualdad de género.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Herramienta: [Declaración de apoyo de las/los CEO a los principios para el empoderamiento de las mujeres](#) (Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres)

Guía: [Principios de Empoderamiento de la Mujer \(WEP\)](#) (Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres)

Ejemplo: [Equal by 30](#) (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)

Video: [Equality=Business](#) (Empower Women)

<p>DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS</p> <p>Participar en los premios a la igualdad de género y la diversidad, las clasificaciones y los procesos de certificación.</p>	<p>La compañía participa activamente en los premios a la igualdad de género y la diversidad y en los procesos de certificación con un enfoque estratégico, que incluye la revisión periódica de los premios, las clasificaciones y los procesos de certificación</p> <p>Demostrar el compromiso y los logros alcanzados para conseguir la igualdad de género y la D&I al personal actual, a los candidatos y a otras partes interesadas para aumentar la visibilidad y la</p>	<p>La participación requiere tiempo y esfuerzo (incluyendo recursos humanos/financieros).</p> <p>Puede que no existan los datos cuantitativos o cualitativos (desagregados por sexo) necesarios para el proceso de certificación o que sean difíciles de obtener.</p> <p>Puede que la dirección no vea la ventaja del certificado de género y, en consecuencia, no apruebe la participación.</p>	<p>La compañía tiene una lista de premios, clasificaciones y procesos de certificación relacionados y utiliza un enfoque estratégico para participar o no en ellos.</p> <p>La compañía recibe una certificación de género que puede utilizarse como fuente de comunicación y marca tanto interna como externa.</p> <p>Las certificaciones de género ayudan a la compañía a medir el progreso ("lo que se</p>
---	---	--	--

CUADRO 10. DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>credibilidad en el mercado laboral como empleador atractivo que ha creado un lugar de trabajo en el que las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas reciben todo el mismo trato.</p> <p>Comunicar públicamente y frecuentemente sobre *** para obtener una ventaja competitiva en la búsqueda de talentos.</p>		<p>mide se consigue") y a compararse con otras compañías.</p> <p>La compañía ocupa un lugar destacado en los premios o puede progresar en la clasificación con el tiempo.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Premio: 2022 Best Workplaces for Parents Award . (Great Place to Work Institute)			
Premio: Gender Equality Awards (EBRD)			
Premio: WEP Leadership Award (Pacto Mundial de la ONU)			
Premio: Catalyst Award (Catalyst)			
Premio: IWA Women in Water Award (International Water Association, IWA)			
Certificación: Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification (EDGE)			
Certificación: Sello de Igualdad de Género para instituciones públicas y privadas (PNUD)			
Informe/Estudio: Setting International Standards for Gender Equality in the Private Sector: The Gender Equity Model (BM)			

POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

Conjunto documentado de pautas generales que informan sobre el comportamiento del personal y la gerencia, y los mecanismos establecidos para abordar el incumplimiento.

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
POLÍTICAS Adoptar e implementar una política de igualdad de género e inclusión social.	<p>Desarrollar una política de igualdad de género o de inclusión social basada en normas internacionales que incluya objetivos relacionados, responsabilidades y provisiones para gestionar las quejas.</p> <p>Incluir las metas y objetivos de la compañía en materia de igualdad de</p>	Los actores interesados no estén comprometidos o sensibilizados con la igualdad de género y la diversidad y la inclusión durante la formulación y la adopción en medio de prioridades contrapuestas.	<p>La política de igualdad de género o de igualdad de género e inclusión social se adopta y se implementa plenamente mediante procesos de apoyo, como se detalla en este marco.</p> <p>La igualdad de género es un elemento arraigado de la cultura empresarial y está</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>género e inclusión social y de género, las medidas para alcanzarlos, las responsabilidades para la implementación y los indicadores para el monitoreo.</p> <p>Demostrar una nueva dirección y un compromiso dedicado a los objetivos de igualdad de género y D&I desarrollando e implementando una estrategia y un plan de acción de apoyo.</p> <p>Implementar programas de formación para aumentar la sensibilización sobre el sesgo inconsciente y fomentar el compromiso con la implementación de la política.</p> <p>Asegurarse de que la responsabilidad de la implementación recaiga en la alta gerencia.</p>	<p>Puede que los integrantes del consejo no estén de acuerdo con la necesidad de una Política de Género o una Política de Género e Inclusión Social (GSI).</p> <p>Es posible que una política sin una estrategia no impulse el cambio.</p>	<p>institucionalizada en todos los programas y actividades.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Integrating Gender into Workplace Policies](#) (USAID)

Guía: [Gender Strategy Toolkit](#) (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)

Guía: [Developing a Workplace Gender Equality Policy](#) (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)

Ejemplo: [Gender Equality and Empowerment of Women Policy](#) (AngloGold Ashanti)

POLÍTICAS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Establecer una política de igualdad de oportunidades de empleo (IOE) a nivel corporativo.</p>	<p>Adoptar una declaración de política de igualdad de oportunidades en el empleo (IOE) a nivel del consejo de administración/propiedad.</p> <p>Divulgar el proceso de selección de la junta directiva, las aptitudes y los objetivos de igualdad de género y D&I.</p> <p>Asegurarse de que se incluyen todas las características relevantes como raza, religión, color, sexo, embarazo, orientación sexual, estado civil, origen nacional, edad, información genética, condición militar o discapacidad y</p>	<p>Es posible que los actores interesados no estén comprometidos durante la formulación y adopción de la política de IOE.</p> <p>Existen sesgos inconscientes dentro de la compañía.</p>	<p>La política de EEO se adopta y se implementa plenamente a través de procesos de apoyo, como se detalla en este marco.</p> <p>Los programas de formación aplicados sensibilizan sobre los sesgos inconscientes y fomentan el compromiso con la implementación de políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de género y la diversidad.</p> <p>La igualdad de género y la D&I es una parte arraigada de la cultura empresarial y está institucionalizada en todos los programas y actividades.</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>cualquier otra característica protegida por la legislación aplicable.</p> <p>Designar a RRHH u otra unidad organizativa como un departamento de igualdad de género y D&I para implementar la política de IOE y otras políticas, estrategias, programas e iniciativas de igualdad de género y D&I de la compañía dirigidas a promover la igualdad de género y dedicar los recursos financieros necesarios.</p> <p>Establecer un comité multi-divisional de igualdad de género y D&I compuesto por mujeres y hombres con identidades sociales diversas para planificar, supervisar y apoyar la implementación de las iniciativas de igualdad de género y D&I con los departamentos de igualdad de género y/o RR.HH.</p> <p>Crear responsabilidad declarando objetivos y metas específicos sobre igualdad de género y D&I y realizar a los líderes de la compañía responsables de lograr estos objetivos en un plazo definido.</p>		

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)			
Guía: Setting Strategic Gender Equality Targets (USAID)			
Guía: Guidelines for Employment Equality Policies in Enterprises (Irish Human Rights and Equality Commission)			
Herramienta: Sample EEO Policy (Employment Law Information Network)			
Ejemplo: TATA Power-DDL Equal Opportunity Policy (TATA Power-DDL)			
Ejemplo: Equal Employment Opportunity Reaffirmation Statement (Capital One Financial Corporation)			
Informe/Estudio (incl. Estudios de caso): Camino hacia la diversidad de género – buenas prácticas empresariales (OIT)			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Crear y adoptar una política antidiscriminatoria para proteger al personal con todas las identidades diversas.</p>	<p>Implementar una política antidiscriminación eficaz que prohíba la discriminación en todos los aspectos del ciclo de vida del personal.</p> <p>Proporcionar procedimientos bien definidos que prohíban cualquier distinción o exclusión por motivos de sexo, género, identidad o expresión de género, etnia, raza, color, religión, opinión política, origen nacional o social, embarazo, orientación sexual, estado civil, edad, información genética, condición militar, discapacidad o cualquier otra característica social relevante basada en el contexto cultural o del país.</p> <p>Escuchar y priorizar las voces y opiniones de las mujeres y otros grupos minoritarios dentro de la organización para comprender qué tipos de discriminación experimentan.</p> <p>Educar al personal sobre qué tipos de acciones se consideran discriminación basándose en las diferentes identidades sociales del personal de la organización</p>	<p>Identidades sociales como la orientación sexual pueden ser tabú en algunas culturas.</p> <p>Las grietas sociales o las tensiones entre grupos basadas en el contexto cultural o del país pueden ser difíciles de hablar o tabúes.</p> <p>La discriminación puede ser subjetiva, y los empleados acusados de violar la política podrían negar haber actuado mal; Sin embargo, es importante recordar que el impacto en la persona que experimenta la discriminación es más importante que la intención del infractor.</p> <p>Los debates sobre la discriminación pueden crear un ambiente de trabajo tenso o incómodo inicialmente, sobre todo si este tipo de temas no se tratan con regularidad en el contexto cultural o del país.</p> <p>Podría haber resistencia o negación entre las personas que no forman parte de un grupo minoritario.</p>	<p>Empleados que experimentan discriminación se sientan protegidos y priorizados dentro de la organización.</p> <p>Los empleados que no forman parte de un grupo minoritario comprenden mejor lo que constituye discriminación y buscan activamente formas de fomentar la inclusión en vez de la discriminación.</p> <p>Los temas de discriminación se discuten regularmente con una actitud y un enfoque proactivos para fomentar la inclusión.</p> <p>Las infracciones de la política se abordan con niveles adecuados de disciplina en función del acto de discriminación.</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Identificar quién es el responsable de la implementación y los indicadores para los procedimientos de monitoreo.</p> <p>Demostrar un compromiso claro con los objetivos antidiscriminatorios e inclusivos con una estrategia de apoyo y un plan de acción para su implementación.</p> <p>Implementar programas de formación para sensibilizar sobre los sesgos inconscientes, las microagresiones y otros comportamientos discriminatorios.</p> <p>Fomentar el compromiso de todo el personal con la implementación de la política.</p> <p>Garantizar la responsabilidad de la implementación con la alta gerencia.</p>		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p>			
<p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p>			
<p>Guía: Disability Discrimination Act Action Plans: A Guide for Business (Australian Human Rights Commission)</p>			
<p>Ejemplo: Example Non-Discrimination Policy & Why You Need One (Academy to Innovate HR)</p>			
<p>Herramienta: Racism: It Stops with Me (Australian Human Rights Commission)</p>			
<p>Artículo: 5 Ways Racism is Bad for Business – and What We Can Do About It (WEF)</p>			
<p>Artículo: Building an Anti-Racist Workplace (Times Up Foundation)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Adoptar una política de equidad salarial con mecanismos de análisis y reparación.</p>	<p>Asegurarse de que la política de equidad salarial aborda explícitamente las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discriminación salarial dentro de una categoría laboral. Por ejemplo, "Ingeniero I": Un hombre y una mujer, ambos con un máster en ingeniería y 5 años de experiencia, son remunerados de forma diferente • Discriminación salarial entre categorías laborales, como tener dos 	<p>Puede que no se disponga de fondos para eliminar las brechas salariales detectadas.</p> <p>Puede ser necesario modificar los contratos sindicales durante el próximo ciclo de negociación de contratos. Existe una percepción de sesgo por parte de los grupos cuyo salario no se modifica</p> <p>El grupo que antes cobraba menos puede emprender acciones legales.</p>	<p>La compañía adopta y aplica la equidad salarial.</p> <p>La compañía cierra las brechas salariales en ambas áreas.</p> <p>Hombres y mujeres con identidades sociales diversas reciben una remuneración equitativa.</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>puestos de trabajo, "Gerente de oficina" y "Gerente de oficina de campo", con las mismas responsabilidades, pero el de "Gerente de oficina" está peor pagado y lo realizan mayoritariamente mujeres o personas de grupos tradicionalmente excluidos socialmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • En los procesos de contratación y promociones, no preguntar ni utilizar el salario anterior para determinar el salario actual. 		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p> <p>Informe/Estudio: A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality (OIT)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Establecer políticas para promover la conciliación de la vida laboral y familiar.</p>	<p>Identificar las necesidades del personal para una mejor conciliación de la vida laboral y familiar y adoptar las buenas prácticas internacionales.</p> <p>Implementar las mejores prácticas internacionales que estén alineadas con el marco legal nacional y la cultura local y apoyar el cambio de la cultura empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo flexible • Trabajo desde casa y oficina en casa, incluyendo opciones de teletrabajo • Jornada laboral más corta para los padres y madres que regresan • Horario de almuerzo extendido para alimentar al bebé/extraerse leche materna • Programas de reincorporación al trabajo que ofrezcan formación de 	<p>Las leyes laborales locales pueden prohibir algunas opciones.</p> <p>Es posible que las unidades de trabajo individuales tengan horarios fijos, en los que la flexibilidad horaria puede crear dificultades de personal.</p> <p>Puede que las oficinas de campo no cuenten con el espacio físico necesario para disponer de una sala de lactancia o de instalaciones para el cuidado infantil.</p> <p>El teletrabajo requiere una conexión a Internet fiable, que no siempre está disponible.</p> <p>Algunos puestos cuentan con personal las 24 horas del día, los 7 días de la semana y/o están de guardia para emergencias.</p> <p>Los gerentes pueden carecer de experiencia y ser reacios a conceder</p>	<p>Las opciones ofrecidas son bien conocidas y se perciben como una aportación positiva de la compañía para generar una mejor conciliación de la vida laboral y familiar.</p> <p>Aumenta la imagen de los padres que trabajan, como se puede ver a través de las promociones y la asignación de tareas desafiantes a mujeres (y hombres) con tareas de cuidado infantil. En las encuestas de satisfacción o compromiso, el personal informa de que percibe las políticas de licencia como justas para todo el personal.</p> <p>Las madres se sienten cómodas haciendo uso de las salas de lactancia.</p> <p>Los padres y madres utilizan los servicios de cuidado infantil proporcionados o</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>puesta al día sobre temas que permitan la competitividad para las promociones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provisión de instalaciones como salas de lactancia, cuidado infantil in situ y opciones de comida familiar • Apoyo para el cuidado infantil externo (consulte las mejores prácticas de beneficios sobre el cuidado infantil) • Programa de asistencia al personal que ofrezca apoyo a los nuevos padres y madres y para una mejor conciliación de la vida laboral y familiar (véanse las mejores prácticas en materia de beneficios sobre el PAE) • Reparto del trabajo para mujeres con talento y líderes (véase la mejor práctica de Talento y Liderazgo sobre reparto del trabajo) • Formación en línea además de la formación presencial, a la que puede resultar difícil asistir • Los beneficios de la compañía se extienden a los familiares • Cooperación con escuelas de alta calidad y apoyo financiero para las matrículas <p>Crear e implementar procesos para mantener la plantilla completa mientras se reintegra el empleado que regresa.</p>	<p>opciones de trabajo flexible o trabajo desde casa.</p> <p>La alta gerencia y la junta directiva deben estar dispuestas a adoptar prácticas que vayan más allá de la legislación nacional (por ejemplo, conceder la licencia de paternidad puede no ser una obligación legal).</p>	<p>apoyados y están satisfechos con su calidad.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Integrating Gender into Workplace Policies](#) (USAID)

Guía: [Returners: A Toolkit for Employers](#) (UK Government Equalities Office)

Guía: [Building a Workplace Flexibility Strategy](#) (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)

Guía: [Easy Steps to Supporting Breastfeeding Employees](#) (HRSA) (USAID)

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: Developing A Flexible Working Arrangements Policy (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p>			
<p>Informe/Estudio: Phase Back to Work Best Practices and Implications (Diversity Best Practices)</p>			
<p>Informe/Estudio (incl. Estudios de caso): Returner Programmes: Best Practice Guidance for Employers (UK Government Equalities Office)</p>			
<p>Artículo: 8 Ways to Retain Female Talent After Maternity Leave (Forbes)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Proporcionar una licencia de maternidad¹²¹ que cumpla o supere los requisitos de la legislación nacional.</p>	<p>Cumplir o superar los requisitos legales nacionales para la licencia de maternidad, basados en parte en una encuesta sobre las necesidades del personal.</p> <p>El criterio de referencia para las políticas de permiso parental proporciona el mismo tiempo libre remunerado tanto a mujeres como a hombres; cuando es igual, las mujeres sufren menos discriminación en la contratación y las promociones, y los hombres pueden disfrutar de su papel de padres y cuidadores a la vez que disfrutan de un mejor equilibrio entre trabajo y vida privada.</p> <p>Proporcionar la misma licencia de maternidad a las madres que no dan a luz, pero en cambio, tiene un hijo mediante adopción, gestación subrogada o cualquier otro medio.</p> <p>Incluir disposiciones de licencia para las empleadas que sufran un aborto espontáneo, un parto de feto muerto u otra complicación relacionada con el embarazo; esto no tiene que ser tan largo como la licencia de maternidad estándar, pero debe seguir siendo un beneficio existente.</p> <p>Implementar licencias u opciones adicionales para cerrar la brecha</p>	<p>La cultura de la compañía puede disuadir a las mujeres de tomarse la licencia de maternidad completa, sobre todo en el caso de las mujeres que ocupan puestos de liderazgo.</p> <p>Los sesgos pueden disuadir a los supervisores y gerentes de contratar mujeres porque perciben que las mujeres abandonarán el lugar de trabajo, sobre todo si los beneficios de la licencia de maternidad superan a los de la licencia de paternidad.</p> <p>La unidad de negocio carece de personal y el personal restante debe asumir tareas adicionales (lo que puede provocar resentimiento).</p> <p>Es posible que los fondos de la compañía no estén disponibles para pagar las licencias adicionales o las horas extras de otros empleados.</p>	<p>La compañía proporciona una orientación clara a los gerentes/supervisores para gestionar la preparación de una licencia prevista y la reincorporación de la mujer tras su licencia.</p> <p>Las madres utilizan la licencia parental disponible con sueldo completo y otros beneficios.</p> <p>Las carreras profesionales de las mujeres no se ven penalizadas ni atrofiadas cuando utilizan todos los beneficios de su licencia de maternidad.</p> <p>Los gerentes / supervisores saben que es su responsabilidad gestionar el proceso y proporcionar un entorno de apoyo a los padres, que desean asumir una función activa.</p> <p>Las unidades de negocio reciben apoyo a través de programas como el reparto del trabajo, la contratación de personal temporal y la formación interfuncional para mantener la plantilla completa mientras el personal está de licencia.</p> <p>El personal está más satisfecho con un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la preocupación por sus necesidades personales, lo que se refleja en una mejora de la retención y de la calidad o desempeño del trabajo.</p>

¹²¹ **LICENCIA DE MATERNIDAD** La licencia de maternidad es el periodo de tiempo durante el cual las mujeres están legalmente autorizadas a ausentarse del trabajo en las semanas anteriores y posteriores al parto. Algunas compañías también conceden un número limitado de días en caso de adopción de un hijo.

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>identificada por el análisis de beneficios de la compañía.</p> <p>Comunicar estos beneficios a todo el personal.</p> <p>Formar a los supervisores y gerentes sobre su función en la creación de un clima de apoyo en el que el personal se sienta cómodo y animado a utilizar las licencias.</p> <p>Animar al liderazgo de la compañía a que tome las licencias apropiadas para animar al personal a hacer lo mismo.</p> <p>Crear e implementar procesos para mantener la plantilla completa mientras los empleados estén de licencia.</p> <p>Proporcionar información y orientación a las mujeres embarazadas y a las madres que regresan al trabajo, incluyendo información sobre las disposiciones legales, los beneficios proporcionados por la compañía, los servicios de apoyo proporcionados por agencias externas, ONG, centros de servicios, etc.</p> <p>Fomentar acuerdos formales de trabajo flexible como una forma ágil y receptiva de permitir al personal alcanzar diversos objetivos personales y profesionales al tiempo que se maximizan las contribuciones individuales a los objetivos del equipo.</p> <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p> <p>Informe/Estudio: La maternidad y la paternidad en el trabajo: Legislación y práctica en el mundo (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Parental Leave Systems (OCDE)</p> <p>Informe/Estudio: Paid Parental Leave: A Detailed Look at Approaches Across OECD Countries (WORLD Policy Analysis Center)</p>		

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: Designing and Supporting Gender Equitable Parental Leave (WGEA)</p> <p>Artículo: How Companies Can Ensure Maternity Leave Doesn't Hurt Women's Careers (Harvard Business Review)</p> <p>Artículo: La carga desigual de las nuevas madres en el Caribe (Bando Mundial)</p> <p>Artículo: How to Approach Inclusive Parental Leave in a Male-Dominated Industry (HR Dive)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Proporcionar una licencia de paternidad suficiente¹²² aunque supere los requisitos legales, idealmente de igual duración que la licencia de maternidad.</p>	<p>proporcionar una licencia de paternidad que sea igual en duración a la licencia de maternidad incluso si excede los requisitos legales nacionales para la licencia de paternidad; cuando esto es igual, las mujeres sufren menos discriminación en la contratación y la promoción, y los hombres pueden disfrutar de su rol de padres y cuidadores a la vez que disfrutan de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.</p> <p>Animar a los padres a que se acojan a todos los beneficios de la licencia de paternidad para fomentar una cultura laboral que no estigmatice a los hombres por asumir una función de cuidado infantil en el hogar. Educar al personal sobre los beneficios de la licencia de paternidad para los hombres, sus familias y la compañía en su conjunto a través de campañas, comunicación activa, asesoramiento para los futuros padres.</p> <p>Proporcionar la licencia de paternidad independientemente del estado civil, la orientación sexual o cualquier otro factor discriminatorio, incluyendo una licencia igual para los padres que adopten.</p> <p>Implementar licencias u opciones adicionales para cerrar la brecha</p>	<p>La cultura puede disuadir a los padres de tomar la licencia de paternidad.</p> <p>Pueden existir obstáculos legales/reglamentarios en relación con la licencia de paternidad.</p> <p>La cultura empresarial puede disuadir a los hombres de tomar una licencia de paternidad completa, sobre todo en el caso de los hombres que ocupan puestos de liderazgo.</p> <p>Puede que los hombres no quieran aprovechar plenamente las disposiciones relativas a la licencia de paternidad o parental que permitirían reducir las responsabilidades de cuidado de las mujeres.</p> <p>Puede haber discriminación o estigma contra la concesión de licencias a empleados no casados o a parejas del mismo sexo.</p> <p>La unidad de negocio carece de personal y el personal restante debe asumir tareas adicionales (lo que puede provocar resentimiento).</p> <p>Es posible que los fondos de la compañía no estén disponibles para pagar las licencias adicionales o las horas extras de otros empleados.</p>	<p>La compañía proporciona una orientación clara a los gerentes/supervisores para gestionar la preparación de una licencia prevista y la reincorporación del hombre tras su licencia.</p> <p>Las carreras profesionales de los hombres no se ven penalizadas ni atrofiadas cuando utilizan todos los beneficios de su licencia de paternidad.</p> <p>Los gerentes / supervisores saben que es su responsabilidad gestionar el proceso y proporcionar un entorno de apoyo a los padres, que desean asumir una función activa.</p> <p>Los padres utilizan la licencia parental disponible con sueldo completo y otros beneficios.</p> <p>Se anima a los padres a que se tomen su licencia de paternidad completa y no hay ningún estigma asociado al uso de estos beneficios.</p> <p>Las unidades de negocio reciben apoyo a través de programas como el reparto del trabajo, la contratación de trabajadores temporales y la formación interfuncional para mantener la plantilla completa mientras los empleados se toman el permiso.</p>

¹²² **LICENCIA DE PATERNIDAD.** Prestación destinada a proporcionar a los padres de niños recién nacidos un permiso remunerado o no remunerado para ausentarse del trabajo tras el nacimiento del niño. Algunas compañías conceden un número limitado de días en caso de adopción de un hijo. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>identificada por el análisis de beneficios de la compañía.</p> <p>Comunicar estos beneficios a todo el personal.</p> <p>Formar a los supervisores y gerentes sobre su función en la creación de un clima de apoyo en el que el personal se sienta cómodo y animado a utilizar las licencias.</p> <p>Animar al liderazgo de la compañía a que tome las licencias apropiadas para animar al personal a hacer lo mismo.</p> <p>Crear e implementar procesos para mantener la plantilla completa mientras los empleados estén de licencia.</p> <p>Fomentar acuerdos formales de trabajo flexible como una forma ágil y receptiva de permitir al personal alcanzar diversos objetivos personales y profesionales al tiempo que se maximizan las contribuciones individuales a los objetivos del equipo.</p>		<p>El personal está más satisfecho con un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y la preocupación por sus necesidades personales, lo que se refleja en una mejora de la retención y de la calidad o desempeño del trabajo.</p> <p>La compañía tiene campañas para promover la licencia de paternidad y mostrar modelos de rol.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Integrating Gender into Workplace Policies](#) (USAID)

Caso de estudio: [Paternity Leave ‘Beneficial for Business’ at Indian Power Utility](#) (USAID)

Informe/Estudio: [State of the World’s Fathers 2021: Structural Solutions to Achieve Equality in Care Work](#) (Equimundo-US)

Informe/Estudio: [The MenCare Parental Leave Platform](#) (MenCare)

Artículo: [Want To Improve Gender Equality At Work? Help Men Take Parental Leave](#) (Mercer)

Artículo: [“No-one asks new dads how they’re feeling at work”](#) (BBC)

Artículo: [More Leave for Dads means Low Turnover for Moms](#) (bizwomen journal)

Artículo: [Paternity Leave Was Crucial After the Birth of My Child, and Every Father Deserves it](#) (New York Times)

Artículo: [Paternity Leave Has Long-Lasting Benefits. So Why Don’t More American Men Take It?](#) (New York Times)

Artículo: [The Benefits of Paternity Leave](#) (Dove)

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Artículo: Why Aren't More Men Taking Parental Leave? (CircleIn)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Establecer una política de beneficios de cuidado infantil que ofrezca instalaciones (por ejemplo, guardería o jardín de infancia) o proporcione ayuda monetaria para el cuidado infantil.</p>	<p>Realizar un análisis para determinar qué asistencia satisface más las necesidades del personal, con datos desagregados por sexo y ubicación del centro de trabajo.</p> <p>Ofrecer beneficios de cuidado infantil que podrían incluir lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guarderías in situ (por ejemplo, guarderías o jardines de infancia) • Subvenciones para el cuidado infantil • Programas de asistencia para el cuidado de dependientes que permitan al personal deducir los gastos de guardería de su nómina antes de impuestos • Cuidado infantil de reserva que proporciona al personal asistencia de última hora en caso de emergencia o circunstancias imprevistas • Horarios de trabajo flexibles • Descuentos en guarderías. <p>Realizar una previsión de los beneficios financieros para determinar la opción que mejor satisfaga las necesidades de todos los actores interesados.</p> <p>Implementar la opción que mejor satisfaga (la mayoría de) las necesidades de los grupos interesados.</p>	<p>El coste de las instalaciones de cuidado infantil in situ, la dotación de personal y los costes de mantenimiento pueden no ser financieramente viables, sobre todo en compañías con múltiples oficinas y centros de trabajo.</p> <p>Las oficinas regionales pueden estar situadas en lugares con pocos o ningún centro de cuidado infantil cercano.</p>	<p>Se adoptan servicios de cuidado infantil, ayuda monetaria o una combinación de ambos.</p> <p>Los padres y madres utilizan las opciones de cuidado infantil proporcionadas.</p> <p>Se mantienen las instalaciones de cuidado para mayor seguridad y comodidad.</p> <p>El personal de los centros está formado profesionalmente en el cuidado infantil.</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Guía (incl. Recursos adicionales y caja de herramientas): Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare (IFC)</p> <p>Guía: Guideline for Childcare Facilities in the Public Service (Department of Public Service and Administration South Africa)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Establecer políticas de licencia familiar que satisfagan las necesidades declaradas de padres, madres y empleados.</p>	<p>Cumplir o superar los requisitos legales nacionales de licencia.</p> <p>Implementar licencias adicionales para satisfacer las necesidades de padres, madres y empleados, incluido el tiempo necesario para cuidar a familiares enfermos u otras emergencias familiares.</p> <p>Abordar las necesidades del personal identificadas por el análisis de beneficios de la compañía.</p> <p>Comunicar estos beneficios a todo el personal.</p> <p>Formar a los supervisores y gerentes sobre su función en la creación de un clima de apoyo en el que el personal se sienta cómodo haciendo uso de las licencias.</p> <p>Animar al liderazgo de la compañía a que tome las licencias apropiadas para animar al personal a hacer lo mismo.</p> <p>Crear e implementar procesos para mantener la plantilla completa mientras los empleados estén de licencia.</p>	<p>La cultura de la compañía puede disuadir a los hombres de tomar licencias familiares.</p> <p>La unidad de negocio tiene poco personal y el personal restante debe asumir tareas adicionales.</p> <p>Puede que no se disponga de fondos de la compañía para pagar la licencia adicional.</p>	<p>Tanto los padres como las madres utilizan las licencias disponibles.</p> <p>Tanto los hombres como las mujeres utilizan las licencias disponibles para el cuidado de familiares. Las unidades de negocio reciben apoyo a través de programas como el reparto del trabajo, la contratación de trabajadores temporales y la formación cruzada para mantener la plantilla completa mientras el personal se toma la licencia.</p>
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
<p>Guía: Building a Workplace Flexibility Strategy (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Informe/Estudio: Developing A Flexible Working Arrangements Policy (Workplace Gender Equality Agency, Australian Government)</p> <p>Informe/Estudio: Políticas favorables a la familia: rediseñar el lugar de trabajo del futuro (UNICEF)</p> <p>Informe/Estudio: Negocios y políticas orientadas a la familia (UNICEF)</p> <p>Informe/Estudio: Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy (UNICEF)</p> <p>Informe/Estudio: A Review of the Evidence on How to Cover all Families for Paid Family and Medical Leave (WORLD Policy Analysis Center)</p>			

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity (Society for Human Resource Management)</p>			
<p>Artículo: Creating a "Human-Friendly" Workplace (Allen Communications Learning Services)</p>			
<p>Artículo: 4 Policies that Encourage a Family-Friendly Company Culture (Justworks)</p>			
<p>Artículo: Inflexible Working Hours Could Be Making The Gender Gap Worse (FEM)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Adoptar una política de acoso sexual y violencia basada en género (VBG) centrada en las personas supervivientes que incluya la gestión de las quejas.</p>	<p>Crear e implementar políticas de acoso sexual y VBG centradas en las personas supervivientes con los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición y ejemplos de comportamientos prohibidos Descripción de los derechos de las víctimas y los testigos con un enfoque centrado en las personas supervivientes en cuanto al respeto, la seguridad y la confidencialidad; esto debería incluir permitir que la víctima decida si desea presentar una queja formal y cuándo Descripción de los servicios independientes de salud emocional y mental de terceros y de las disposiciones de asesoramiento como primera línea de apoyo a las víctimas que es independiente del proceso de queja Descripción del procedimiento de queja que incluye múltiples canales de queja Descripción de los procedimientos independientes de investigación por terceros Descripción de las responsabilidades de las personas (por ejemplo, empleados, gerentes, supervisores y RR.HH.) en la defensa/aplicación de la política Descripción de las expectativas de confidencialidad 	<p>La cultura del país puede reprimir el reconocimiento y/o la denuncia de los problemas de VBG.</p> <p>Las normas sociales pueden aceptar el acoso sexual como un comportamiento normal y/o culpar a la víctima.</p> <p>Es posible que el personal y los testigos seleccionen no denunciar por miedo a represalias.</p> <p>Puede que la gerencia no se tome en serio los abusos denunciados, aunque existan políticas y procesos de acoso y VBG bien establecidos.</p> <p>Es posible que los autores no respondan rápidamente a las iniciativas contra la VBG o que intensifiquen el comportamiento violento.</p> <p>Con frecuencia, los sistemas internos de rendición de cuentas de RR.HH. obstaculizan el avance y el verdadero cambio de cultura, y los recursos pueden limitar la capacidad de investigación por parte de terceros.</p> <p>Es posible que las organizaciones carezcan de recursos o no comprendan la necesidad de contar con un apoyo independiente de terceros en salud mental y emocional y asesoramiento que sea independiente de los procesos de queja.</p>	<p>Las políticas se publican en toda la organización en varios idiomas.</p> <p>El personal de todos los niveles recibe formación anual sobre las políticas y procedimientos de acoso y VBG. El personal recibe formación y practica un lenguaje y un comportamiento respetuosos que se refuerzan positivamente. El personal se siente cómodo utilizando los procesos de queja y resolución.</p> <p>Se crea y mantiene un lugar de trabajo seguro y respetuoso.</p> <p>Aumentan las quejas, lo que demuestra transparencia y seguridad en la queja, antes de que se observe una disminución de los casos a largo plazo.</p> <p>Las víctimas reciben apoyo emocional y mental y están capacitadas para decidir si desean presentar una queja y cuándo, y reciben apoyo para recuperarse a largo plazo.</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> • Prohibición y penalización de las represalias • Descripción de las medidas disciplinarias apropiadas para el personal que se encuentre en infracción. <p>Impartir formación a todo el personal sobre las políticas para lograr un mayor éxito en su implementación.</p> <p>Utilizar una encuesta anónima del personal, informes de gestión u otras herramientas para identificar y evaluar los casos de acoso sexual y VBG.</p> <p>Dedicar recursos financieros y humanos para garantizar que las víctimas que denuncien tengan suficiente apoyo, que puede ser emocional, psicológico, económico, etc.</p> <p>Abogar por una mayor comprensión pública del coste de la VBG y de los beneficios de actuar.</p> <p>Reconocer que la interseccionalidad puede hacer que ciertos grupos sean más vulnerables al acoso sexual y a la VBG (Ej., inmigrantes o indocumentados, poblaciones de edad avanzada, personas con discapacidad, personas LGBTQI+, etc.) y determinar la mejor manera de apoyar a estos grupos.</p>		
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p>			
<p>Guía: Survivor-Centered Approaches to Workplace Sexual Harassment and Other Forms of Gender-Based Violence (USAID)</p>			
<p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p>			
<p>Guía: How Business Can Tackle Gender Based Violence in the World of Work (Business Fights Poverty)</p>			
<p>Guía: How to Implement a Survivor-Centered Approach in GBV Programming (USAID)</p>			
<p>Guía: Developing a Gender Equity and/or Prevention of Violence against Women Organizational Policy (Preventing Violence Together)</p>			

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Guía: Mitigating the Risks of Gender-Based Violence: A Due Diligence Guide for Investing (UNICEF y Criterion Institute)</p> <p>Herramienta/Recurso de formación: The Iceberg of Sexual Harassment (NAS)</p> <p>Caso de estudio: Addressing Gender-Based Violence with Companies in Papua New Guinea (IFC)</p> <p>Ejemplo: Sample Sexual Harassment Policy (OIT)</p> <p>Ejemplo: Model Workplace Policy (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p> <p>Ejemplo: USAID Protection from Sexual Exploitation and Abuse Policy (USAID)</p> <p>Ejemplo: Eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (OIT)</p> <p>Informe/Estudio: Addressing Gender-Based Violence and Harassment (EBRD, CDC & IFC)</p> <p>Informe/Estudio: Hacia el fin del acoso sexual: La urgencia y necesidad del cambio en la era del #MeToo (ONU Mujeres)</p> <p>Informe/Estudio: Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering and Medicine (NAS)</p> <p>Informe/Estudio: Sexual Harassment in the Workplace: Let the Conversation Begin! (University of the West Indies)</p> <p>Informe/Estudio: Women’s Safety in the Workplace: Helping Business Prevent Sexual Harassment (BSR)</p> <p>Informe/Estudio: What Happens Underground Stays Underground (Solidarity Center)</p> <p>Informe/Estudio: Addressing Gender-Based Violence and Harassment in the Construction Sector (IFC)</p> <p>Informe/Estudio: Workplace Responses to Domestic and Family Violence: 16 Days of Activism Toolkit (Male Champions of Change)</p> <p>Informe/Estudio: Gender-Based Violence: An Analysis of the Implications for the Nigeria for Women Project (Bando Mundial)</p> <p>Artículo: The Omissions that Make so Many Sexual Harassment Policies Ineffective (HBR)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Desarrollar políticas en el lugar de trabajo para prevenir y responder a la violencia doméstica.</p>	<p>Desarrollar una comprensión de la violencia de pareja y de cómo afecta al personal y a la organización; a menudo, las supervivientes de la violencia experimentan estrés postraumático, ansiedad y trastornos del sueño, lo que repercute negativamente en su capacidad para concentrarse en el trabajo.</p> <p>Formar a gerentes y personal para que reconozcan los signos de violencia y respondan adecuadamente.</p> <p>Demostrar el compromiso del liderazgo para eliminar la violencia doméstica y dedicar los recursos financieros y humanos apropiados.</p>	<p>Es un tema delicado que requiere confianza y una buena gestión para abordarlo de forma productiva y respetuosa, sobre todo cuando es regional y cultural.</p> <p>Las tendencias a trivializar el tema, incluidas las bromas sobre la violencia en la familia, así como una mentalidad que apoya una inversión de agresor y víctima, pueden contrarrestar los esfuerzos y crear un entorno perjudicial para las personas que comparten sus experiencias.</p> <p>Los gerentes y el personal mal informados y sin la formación adecuada pueden considerar que la violencia</p>	<p>Los gerentes y compañeros de trabajo están sensibilizados para reconocer los signos de violencia doméstica que experimentan sus colegas.</p> <p>Las supervivientes de la violencia doméstica recurren a programas de apoyo.</p> <p>Los autores o posibles autores de la violencia comprenden los efectos perjudiciales de la violencia y adoptan técnicas más sanas de control de la ira</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Mejorar la formación del personal de RR.HH. para que adopte un enfoque centrado en las personas supervivientes a la hora de tratar la revelación de casos de violencia, incluyendo el acoso sexual, la VBG y la violencia doméstica.</p> <p>Compartir recursos con todo el personal, como un número de teléfono directo, información de contacto de refugios locales u organizaciones de apoyo, herramientas digitales e información sobre la creación de un plan de seguridad personal.</p> <p>Ofrecer opciones de licencia a las empleadas que sufran violencia doméstica y necesiten encontrar un nuevo alojamiento, buscar atención médica o asesoramiento, u obtener cualquier otro servicio relacionado.</p> <p>Formar al personal masculino y femenino sobre la prevención de la violencia doméstica (por ejemplo, reconocer lo que es y sus impactos, cómo prevenirla, control de la ira).</p> <p>Crear e implementar políticas en el lugar de trabajo para prevenir y responder a la violencia doméstica y monitorear/evaluar el impacto de la respuesta en el lugar de trabajo.</p>	<p>doméstica está fuera del alcance de la compañía y percibirla como un asunto personal ignorando la influencia que puede tener en la productividad laboral.</p> <p>Las supervivientes de la violencia doméstica pueden tener la autoestima disminuida y/o ser reacias a compartir sus experiencias por miedo a la estigmatización.</p>	

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Integrating Gender into Workplace Policies](#) (USAID)

Guía: [Family Violence: A Workplace Issue – Strategies and Resources for HR Managers](#) (Caraniche At Work)

Herramienta: [Pods and Pod Mapping Worksheet](#) (Bay Area Transformative Justice Collective, BATJC)

Herramienta: [myPlan App](#) (The Johns Hopkins University School of Nursing)

Curso/E-learning: [Virtual Training Exercise: A Supervisor Responds to an Employee's Experience of Domestic Violence](#) (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Curso/E-learning: Virtual Training Exercise: A Supervisor Responds to an Employee who Experienced Sexual Assault (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p> <p>Ejemplo: Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19 (Equilo)</p> <p>Ejemplo: Model Workplace Policy (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p> <p>Ejemplo: Resources for Employers (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p> <p>Ejemplo: Resources for Survivors and Co-Workers (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p> <p>Ejemplo: Preguntas y respuestas: violencia contra la mujer durante la pandemia de COVID-19 (OMS)</p> <p>Informe/Estudio: Ending Violence is Our Business: Workplace Responses to Intimate Partner Violence in Asia and the Pacific (ONU Mujeres)</p> <p>Informe: Handbook: Addressing Violence and Harassment Against Women in the World of Work (ONU Mujeres y OIT)</p> <p>Artículo: How to Revamp your Harassment Prevention Program (Society for Human Resource Management)</p> <p>Artículo: Survivor-Centered Approaches to Eradicating GBV: Centering Survivor Experiences, Intersectionality and Restoring Power (The Prevention Collaborative)</p>			
<p>GESTIÓN DE QUEJAS</p> <p>Implantar un proceso y mecanismos justos y respetuosos para denunciar y tratar las violaciones de las políticas.</p>	<p>Establecer un proceso de investigación y resolución justo y transparente que cree un entorno abierto para abordar las quejas sin temor a estigmas o represalias asociadas.</p> <p>Ofrecer formación al personal sobre el cumplimiento de las políticas antiacoso, -abuso y -discriminación.</p> <p>Utilizar grupos de recursos del personal para apoyar al personal que haya presentado quejas.</p> <p>Incluir elementos clave como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones y ejemplos de comportamientos no deseados o prohibidos • Descripción del procedimiento de queja que incluye múltiples canales de queja • Descripción de las responsabilidades del personal, gerentes, supervisores y actores clave • Descripción del proceso de investigación 	<p>Los mecanismos de queja tratan temas y situaciones delicados, y puede resultar difícil para las víctimas sentirse cómodas denunciando.</p> <p>Puede que la compañía no esté preparada para ofrecer diferentes canales de reclamación para garantizar la confianza en la confidencialidad.</p> <p>Es posible que el personal tema las represalias de un proceso interno de la compañía.</p> <p>Puede ser necesario definir diferentes mecanismos de queja para diferentes políticas.</p>	<p>Las compañías implementan plenamente un proceso de quejas con el que todo el personal se sienta cómodo.</p> <p>Se utilizan mecanismos de gestión de quejas y éstas se tramitan en un plazo razonable.</p> <p>Los denunciantes informan de que la queja se gestionó satisfactoriamente y confían en el proceso.</p> <p>La compañía proporciona formación a todo el personal y formación especializada a los gerentes que complementa y ayuda a reforzar las políticas empresariales contra la discriminación, el acoso o el abuso.</p> <p>Se registran las quejas.</p> <p>La compañía reconoce que la ausencia de quejas indica que sigue existiendo desconfianza en los procesos o mecanismos de queja y resolución.</p> <p>Las personas involucradas en el proceso de queja e investigación tienen una comprensión adecuada del trauma y de</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de las expectativas de confidencialidad • Prohibición y penalización de las represalias • Descripción de la disciplina adecuada para el empleado que se encuentre en infracción. <p>Asegurarse de que las distintas modalidades para denunciar problemas están fácilmente disponibles y se comunican en toda la compañía.</p> <p>Asignar la unidad o el método más fiable para gestionar las quejas.</p> <p>Formar al personal en técnicas de investigación (si no se subcontratan) y procedimientos con un énfasis particular en la atención informada sobre traumas.</p> <p>Monitorear la gestión de quejas y resoluciones para seguir mejorando los procesos.</p> <p>Implementar una sólida "Política de queja de irregularidades" para proteger a los denunciantes.</p>		<p>cómo afecta a las personas de forma diferente y, por lo tanto, entienden cuál es la mejor forma de apoyar a las víctimas.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p>			
<p>Guía: Survivor-Centered Approaches to Workplace Sexual Harassment and Other Forms of Gender-Based Violence (USAID)</p>			
<p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p>			
<p>Guía: Sexual Harassment, Exploitation and Abuse: A Toolkit for Building a Prevention and Response Program (Chemonics)</p>			
<p>Guía: Workplace Climate Surveys (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p>			
<p>Guía: Sexual Assault Incident Reports (International Association of Chiefs of Polices)</p>			
<p>Guía: Good Practice Guidelines for Internal Complaint Processes (Australian Human Rights Commission)</p>			
<p>Guía: Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas (OIT)</p>			
<p>Ejemplo: Anti-discrimination Policy (Australian Government)</p>			

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>POLÍTICAS</p> <p>Establecer una política de salud y seguridad que considere de forma explícita y equitativa las necesidades de mujeres y hombres.</p>	<p>Adoptar políticas de seguridad que tengan en cuenta las necesidades de mujeres y hombres y los procesos para su implementación.</p> <p>Incluir protocolos de salud y seguridad en las obligaciones y responsabilidades laborales.</p> <p>Proporcionar a las mujeres igual acceso al equipo de protección personal (casco, etc.)</p> <p>Facilitar el mismo acceso a baños, vestuarios, duchas y otras instalaciones separadas adecuadas para mujeres y hombres.</p> <p>Garantizar que las mujeres tengan igual acceso a la formación en seguridad de campo y se beneficien por igual de los protocolos de seguridad de campo (por ejemplo, protocolos de línea de tensión, procedimientos de retiro de etiquetas).</p>	<p>Es posible que la compañía tenga que cambiar los protocolos de compra para garantizar una gama más amplia de tamaños de equipos.</p> <p>El coste de instalar equipos y comprar otros podría ser poco realista para la compañía.</p> <p>Es posible que la compañía no haya desarrollado un conjunto completo de protocolos de seguridad o que no esté aplicando correctamente los protocolos existentes, poniendo en peligro tanto a los trabajadores como a las trabajadoras.</p>	<p>La compañía adopta políticas y prácticas de salud y seguridad que protegen equitativamente a hombres y mujeres.</p> <p>Las mujeres y los hombres tienen el mismo acceso a los equipos de seguridad, las instalaciones y la formación.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p> <p>Guía: 10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice: Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health (OIT)</p> <p>Guía: Safe Consultations with Survivors of Violence against Women and Girls (ONU Mujeres)</p> <p>Informe/Estudio (incl. Lista de verificación de riesgos laborales y formulario de muestra de evaluación de riesgos): Healthy Beginnings: Guidance on Safe Maternity at Work (OIT)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Crear y adoptar una política de gestión de la salud menstrual (GSM) en el lugar de trabajo para garantizar que las personas que menstrúan puedan gestionar sus necesidades de GSM de forma segura y con dignidad mientras trabajan.</p>	<p>Alinear la política con las disposiciones legales nacionales y las mejores prácticas internacionales relacionadas con la GSM.</p> <p>Realizar una auditoría de género de las instalaciones sanitarias existentes prestando atención a la gestión de la HMS y facilitar instalaciones adecuadas que sean seguras, limpias y de un solo sexo.</p>	<p>El estigma cultural alrededor de la GSM puede impedir que las mujeres hablen de sus necesidades de GSM.</p> <p>Las oficinas de campo o los lugares de trabajo pueden carecer de infraestructura física para garantizar que hombres y mujeres dispongan de letrinas o baños separados. Es posible que las instalaciones estén sucias, sean inseguras o carezcan</p>	<p>Las instalaciones son adecuadas y los problemas detectados a través de las auditorías se resuelven en un tiempo razonable y con los recursos adecuados.</p> <p>Las empleadas afirman ser capaces de gestionar sus periodos sin sufrir pérdidas de ingresos, utilizar licencias por enfermedad, reducir su productividad o experimentar efectos emocionales o</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>Garantizar que se incluye a las mujeres en la formulación de políticas y que se tienen en cuenta sus aportaciones.</p> <p>La política debe abordar temas de infraestructura dura, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a agua fría y caliente y jabón • Opciones de desecho seguras y culturalmente apropiadas • Las puertas pueden cerrarse con llave y ofrecen total privacidad <p>La política también debe abordar y prevenir medidas blandas, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de mentalidad y de proceso (por ejemplo, las mujeres no deberían tener que preguntar o declarar cuándo quieren usar el baño) • Actividad de sensibilización sobre la GSM para concienciar a directivos y supervisores sobre las necesidades de las mujeres en relación con la menstruación • Apoyar la autoestima y la sensibilización de las mujeres de que se trata de un proceso natural y ayudarlas a superar los estereotipos arraigados culturalmente y los sentimientos negativos sobre su cuerpo. <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)</p> <p>Guía: WASH@Work: Manual de autoformación (ver pg. 107 f.) (OIT)</p> <p>Guía: Baños públicos y comunitarios adaptados a las mujeres: guía (WaterAid, UNICEF y WSUP)</p> <p>Guía: Menstrual Hygiene Matters, Chapter 8: Menstrual hygiene in the workplace (WaterAid)</p> <p>Informe/Estudio: Menstrual Hygiene Management and Women's Economic Empowerment (USAID)</p>	<p>de contenedores de basura, agua y otras provisiones necesarias.</p> <p>Coste de mejorar o construir nuevas instalaciones.</p> <p>Los supervisores pueden ser reacios a proporcionar al personal femenino pausas para atender las necesidades de GSM, incluyendo el dolor o la incomodidad.</p> <p>La dinámica de poder basada en el género entre los supervisores masculinos y las empleadas puede inhibir aún más a las mujeres de pedir.</p>	<p>físicos negativos (por ejemplo, estigmatización).</p> <p>Mayor sensibilización de los gerentes y empleados masculinos, lo que contribuye a reducir el estigma, la atención no deseada o las fricciones en torno a la menstruación.</p>

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Informe/Estudio: Gender, COVID-19, and Menstrual Hygiene Management (Gender & COVID-19 Working Group)</p> <p>Informe/Estudio: Menstrual Hygiene Management in the Workplace (USAID)</p> <p>Artículo: Putting an End to Period Stigma and Taboo (Plan International UK)</p>			
<p>POLÍTICAS</p> <p>Revisar y modificar todas las demás políticas de la compañía para apoyar los objetivos de igualdad de género, diversidad e inclusión.</p>	<p>Realizar un análisis integral de las brechas en las políticas y compararlas con las normas internacionales y las mejores prácticas.</p> <p>Revisar las políticas de la compañía con una óptica de género y diversidad y desarrollar nuevas políticas para garantizar que promueven la igualdad de género y los objetivos de D&I.</p> <p>Identificar las áreas de mejora y de apoyo a los esfuerzos de gestión del cambio; revisar y adoptar las políticas modificadas.</p> <p>Garantizar que las políticas utilicen conceptos y formulaciones equitativas en cuanto al género.</p> <p>Involucrar a los actores femeninos y masculinos con identidades sociales diversas a todos los niveles para que contribuyan a las políticas.</p> <p>Sensibilizar a los departamentos de comunicación y RRHH sobre la igualdad de género y la D&I, así como sobre el lenguaje antes de realizar esta tarea.</p>	<p>Puede ser más fácil crear una nueva política que revisar la/s anterior/es.</p> <p>Algunos cambios en las políticas pueden requerir la aprobación de los representantes del personal y de los sindicatos antes de su adopción.</p> <p>Es posible que el departamento de RRHH no cuente con orientaciones sobre igualdad de género o D&I ni con capacidad de revisión.</p> <p>Es posible que la revisión de las políticas requiera asesoramiento externo para adoptar normas internacionales.</p> <p>Puede que los actores internos y externos no apoyen la adopción de políticas que vayan más allá de los requisitos legales.</p>	<p>Todas las políticas se revisan con una óptica de género y diversidad y se revisan para promover la igualdad de género y los objetivos de D&I.</p> <p>Las políticas se adhieren a las normas internacionales y se basan en las mejores prácticas internacionales.</p> <p>Las políticas contienen un lenguaje que incluye el género y son equitativas.</p> <p>El personal se apropia de las políticas.</p> <p>Conceptos y lenguaje de igualdad de género y D&I utilizados para todas las nuevas políticas y prácticas empresariales.¹²³</p>

¹²³ **PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RRHH).** Las políticas de RR.HH. se aplican mediante prácticas diarias, ya que las prácticas dan a los RR.HH. una capacidad más amplia para implementar y hacer funcionar las políticas adoptadas. Las prácticas son más adaptables que las políticas y pueden modificarse más rápidamente para reflejar las mejores acciones de RH. (Fuente: [Inc.com, Human Resource Policies](#))

CUADRO 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES			
Guía: Integrating Gender into Workplace Policies (USAID)			
Guía: Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion (USAID)			
Herramienta: Lenguaje inclusivo en cuanto al género (ONU)			
Guía: Workplace Policies to Support Equality and Respect (Our Watch)			

COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

Utilizar eficazmente los canales de comunicación internos y externos para destacar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, amplificar las iniciativas y los avances en materia de igualdad de género, crear una imagen positiva de la compañía y posicionarla como un empleador de elección para los hombres y, especialmente, para las mujeres.

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>COMUNICACIÓN EMPRESARIAL</p> <p>Evaluar y revisar las comunicaciones internas y externas para comunicar el compromiso con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión y transmitir mensajes, lenguaje y fotos que tengan en cuenta la igualdad de género.</p>	<p>Desarrollar un plan de comunicación para utilizar la comunicación interna y externa para apoyar las iniciativas de género, destacar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, promover la compañía como un empleador de preferencia para las mujeres que valora la igualdad de género y la D&I.</p> <p>Crear una guía clara para el departamento de comunicación, los altos gerentes y otro personal que represente a la compañía en eventos internos y externos.</p> <p>Las acciones definidas pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Una revisión de todas las comunicaciones empresariales internas y externas para garantizar que el compromiso de la compañía con la igualdad de género y la D&I 	<p>Falta de comprensión de la importancia y el alto impacto potencial de divulgar el compromiso de la compañía con la igualdad de género.</p> <p>Los recursos (financieros y de tiempo) para crear nuevos materiales de comunicación pueden ser limitados.</p> <p>Las organizaciones pueden utilizar involuntariamente imágenes estereotipadas.</p>	<p>Plan de acción desarrollado y ejecutado para aumentar la comunicación inclusiva para el público interno y externo.</p> <p>Todos los productos de la compañía utilizan palabras e imágenes inclusivas.</p> <p>Las mujeres y otros grupos minoritarios se sienten bien representados a través de las comunicaciones internas y externas.</p> <p>El alta liderazgo modela el compromiso con la igualdad de género a través de la comunicación y comunica activamente la expectativa de que todo el personal opere con una óptica de género.</p> <p>Las comunicaciones internas y externas presentan por igual a hombres y mujeres con identidades sociales diversas en una serie de puestos/cargos/empleos.</p>

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>se exprese explícitamente y se comunique de forma eficaz.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de un lenguaje que incluya la perspectiva de género y de imágenes diversas en todas las comunicaciones (por ejemplo, que las fotos muestren una representación equitativa de mujeres y hombres con identidades sociales diversas en diferentes áreas de trabajo y/o mujeres destacadas en sectores técnicos). • Asegurar la diversidad en todas las imágenes. • Publicar la estrategia de género e inclusión de la compañía, la declaración de igualdad de oportunidades y otros documentos relevantes se publiquen y se utilicen para destacar el compromiso de la compañía (por ejemplo, en la página web de empleo o vinculados a anuncios de trabajo, etc.). • Las actividades de igualdad de género y D&I se amplifican a través de una variedad de materiales en todos los canales de comunicación. 		<p>Se anima y capacita a las mujeres para que participen en la comunicación externa, incluyendo discursos, conferencias, entrevistas, vídeos o reportajes fotográficos, etc.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Lista de verificación para usar el español de forma inclusiva en cuanto al género](#) (ONU)

Guía: [Words at Work: Building Inclusion Through the Power of Language](#) (Diversity Council Australia)

Guía (incl. Lista de verificación para comunicaciones con perspectiva de género): [A Guide to Gender Equality in Communications](#) (Koç Holding)

Guía: [Let’s Speak Gender: 10 Principles for Gender-Responsive Communications](#) (PNUD)

Guía: [Gender-Sensitive Communication](#) (European Institute for Gender Equality)

Guía: [Disability Communications Tips](#) (USAID)

Guía: [Gender Pronouns in the Workplace: I See You](#) (HR Digest)

Herramienta: [Lenguaje inclusivo en cuanto al género](#) (ONU)

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>Herramienta: GenderTerm: Recursos en línea sobre el uso de un lenguaje inclusivo al género (ONU Mujeres)</p> <p>Herramienta: Communications & Gender Checklist: Things to Consider (Value for Women)</p> <p>Formación/E-learning/Curso virtual: Aplicar las recomendaciones del lenguaje inclusivo en cuanto al género (ONU)</p> <p>Artículo: 9 Tips for Creating Inclusive Corporate Websites (NCWIT)</p> <p>Artículo: Diversity and Inclusion: A Case for Communication (LinkedIn)</p>	<p>COMUNICACIÓN EMPRESARIAL</p> <p>Destacar a las empleadas con talento e identidades sociales diversas y sus logros profesionales.</p> <p>Utilizar los canales de comunicación internos y externos para elevar los perfiles de las empleadas con talento y de las personas con identidades sociales diversas, sobre todo de las mujeres en funciones gerenciales o en roles generalmente ocupados por hombres.</p> <p>Utilizar diversas herramientas, como vídeos, publicaciones en blogs y testimonios de empleadas en la página de empleo de la organización. Publicar historias que destaquen a las empleadas en los canales de medios sociales de la compañía. Introducir una sección en el boletín corporativo para reconocer el talento femenino y crear otras oportunidades internas para reconocer y honrar a las mujeres que han superado con éxito los límites (por ejemplo, "La mujer maravilla de la semana").</p> <p>Crear más visibilidad para las mujeres y los miembros de otros grupos marginados o minoritarios. Ofrecerles oportunidades para hablar en las reuniones de las partes interesadas, presentarlas internamente y en foros públicos, campañas en los medios de comunicación y en programas de atracción de talento en escuelas u otras instituciones educativas.</p> <p>Ofrecer a las mujeres y a las personas con orígenes diversos que son modelos</p>	<p>Es posible que las mujeres y las personas con identidades sociales diversas duden a la hora de ser presentadas.</p> <p>Es posible que la compañía tenga que invertir en la capacidad de hablar de modelos de rol para actos públicos, campañas mediáticas y conferencias.</p>	<p>El personal femenino y masculino con identidades sociales diversas se siente valorado y empoderado a través de historias sobre ellos y su trabajo.</p> <p>Las modelos de rol femeninas ganan exposición a actores externos y oportunidades de intercambio en conferencias y foros nacionales e internacionales, lo que también puede apoyar su crecimiento.</p> <p>El personal masculino tiene una opinión cada vez más positiva de las aptitudes y capacidades profesionales de las mujeres.</p> <p>La compañía aumenta la imagen de ser un lugar de trabajo inclusivo mostrando a mujeres exitosas con diversas identidades sociales.</p>

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>de rol oportunidades para hablar en conferencias y reuniones de alto nivel, como grupos de actores nacionales o internacionales y redes del sector.</p> <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES Ejemplo: Introducing First Ever Women Meter Readers (K-Electric) Video: Women of WILL: Watch the Success Story of Shweta, a Female Technician (TATA Power-DDL) Video: Women of WILL: Watch the Success Story of Rajni, a Senior Technician (TATA Power-DDL) Video: First Ever Women Meter Readers in KE’s Field Workforce (K-Electric) Video: HER SAY: Lilian Ngene Works on Live Power Lines (Kenya CitizenTV) Video: Maana. A Unique Program that Delivers Water Saving Technologies by Women Plumbers (Miyahuna) Artículo: This Company Encourages Female Employees To Brag About Each Other (FastCompany) Artículo: “It’s Not About Muscles” - Grace Karuiru on How She Has Defied Odds to Excel in Engineering (The Star) Artículo: Social Media for Social Good: Raising Awareness of Jordan’s Water Crisis (Medium)</p>		
<p>COMUNICACIÓN EMPRESARIAL</p> <p>Crear oportunidades de comunicación informal para debatir temas relacionados con la igualdad de género.</p>	<p>Organizar eventos, debates u otras actividades para hablar informalmente de la igualdad de género en el lugar de trabajo.</p> <p>Crear un entorno en el que el personal pueda debatir libremente sobre la igualdad de género de forma cómoda y abierta, sin la presión de un evento formal.</p> <p>Utilizar diversas formas de implicar al personal de forma divertida y significativa (por ejemplo, presentación de películas, clubes de lectura, grupos de debate, juegos, etc.).</p> <p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES Artículo: 15 Activities Of Diversity And Inclusion In The Workplace (Vantage Circle) Artículo: Sixteen Films to Inspire Discussions about Gender Equality (Medium) Artículo: The 7 Best Books to Learn About Gender Equality, Recommended by Activists (Global Citizen)</p>	<p>Recursos financieros y humanos limitados podrían despriorizar eventos o actividades que no sean críticos para el negocio.</p> <p>Es posible que el personal no asista a eventos opcionales.</p>	<p>Oportunidades de comunicación informal se utilizan con regularidad para involucrar al personal y debatir sobre la igualdad de género de una manera informal y poco intimidatoria.</p> <p>El personal asiste y participa regularmente en los actos o actividades programados.</p>

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>COMUNICACIÓN EMPRESARIAL</p> <p>Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SBCC por sus siglas en inglés) y planes para apoyar el proceso de gestión del cambio, generar apoyo y combatir la resistencia.</p>	<p>Determinar qué miembros de sus equipos de comunicación, marketing, asuntos públicos u otros se dedicarán a desarrollar e implementar la estrategia SBCC.</p> <p>Realizar un mapeo de los actores para identificar y priorizar a los actores clave internos y externos.</p> <p>Para los grupos meta, realizar un análisis CAP (conocimientos, actitudes y prácticas) para comprender las barreras y las motivaciones para el cambio. Esto puede hacerse a través de grupos de discusión y entrevistas a informantes clave.</p> <p>Con una comprensión clara del problema, desarrollar propósitos, objetivos y establecer metas para lo que se debe lograr con una estrategia de SBCC.</p> <p>Definir la estrategia o el enfoque y las intervenciones clave.</p> <p>Difundir mensajes clave basados en una comprensión holística del público meta.</p> <p>Desarrollar herramientas de comunicación (escritas o masivas/sociales/multimedia) y probarlas previamente con grupos pequeños.</p> <p>Implementar los planes de SBCC, monitorear el cambio a lo largo del tiempo y adaptar/ajustar según sea necesario.</p>	<p>Es posible que en la organización existan normas culturales y estereotipos de género arraigados que inhiban el cambio.</p> <p>Mantener la motivación del equipo de comunicación durante todo el proceso de cambio podría resultar difícil.</p> <p>Alcanzar a los grupos subrepresentados, como los que hablan idiomas o dialectos locales, podría ser un reto.</p> <p>Podrían existir detractores ruidosos que desacrediten o socaven el esfuerzo.</p> <p>Podría haber una falta de apoyo activo (apoyo pasivo o neutral/silencioso), sobre todo de los actores críticos.</p>	<p>Los planes de SBCC están directamente alineados con los objetivos y metas de igualdad de género establecidos por la organización y apoyan su cumplimiento.</p> <p>Los datos CAP se utilizan eficazmente para desarrollar y transmitir mensajes eficaces y transformadores a los actores clave.</p> <p>Los públicos meta reciben los mensajes, los comprenden y se ven influidos por ellos.</p> <p>Los cambios medibles en los conocimientos, las actitudes y las prácticas son perceptibles a lo largo del tiempo y pueden atribuirse a la estrategia de SBCC.</p> <p>Se alcanza un punto de inflexión, en el que las comunicaciones han llegado a suficientes personas con suficiente frecuencia, y se desbloquean las barreras para lograr un cambio significativo.</p>

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Capacitación What is Social and Behavior Change Communication? (YouTube)</p> <p>Capacitación C-Change Modules: A Learning Package for Social and Behavior Change Communication (USAID)</p> <p>Guía: Getting Practical: Integrating Social Norms into Social and Behavior Change Programs (USAID)</p>			
<p>MARCA EMPRESARIAL</p> <p>Desarrollar una marca exitosa de empleador¹²⁴ que resulte atractiva para las candidatas y las personas con identidades sociales diversas.</p>	<p>Presentar a la compañía como una que tiene una cultura equitativa e inclusiva, destacando las iniciativas que apoyan la igualdad de género y la D&I.</p> <p>Comunicar sobre la marca empresarial equitativa, situando a las empleadas con identidades sociales diversas en puestos de embajadoras de marca/portavoces de la marca para aumentar la credibilidad.</p> <p>Crear una página web que comunique claramente la igualdad de género y la D&I como un valor de la compañía proporcionando ejemplos sobre cómo la compañía actúa en base a estos valores.</p> <p>Crear un perfil en varias páginas web de empleo y contratación para exponer abiertamente por qué la igualdad de género y la D&I son importantes para su compañía, divulgando objetivos y/o estrategias sobre igualdad de género y D&I (además de la página web de la compañía o la página de empleo).</p> <p>Asistir a ferias de empleo regionales, jornadas profesionales en universidades, etc. para atraer talento.</p> <p>Utilizar enfoques y mensajes creativos que tengan en cuenta el género para comunicar su marca y captar al personal</p>	<p>Puede subestimarse la importancia estratégica de la marca de empresa.</p> <p>Establecer una estrategia de marca empresarial exige tiempo y esfuerzo, que pueden ser difíciles de priorizar en un entorno con recursos limitados.</p> <p>Los resultados de una estrategia de marca empresarial exitosa no se muestran inmediatamente y pueden requerir paciencia para mantener los esfuerzos mientras se esperan resultados a más largo plazo.</p>	<p>Aumentar la imagen pública general de la compañía como empleador preferido por mujeres y hombres con identidades sociales diversas.</p> <p>El personal femenino y masculino actual participa en el proceso de desarrollo de la marca del empleador.</p> <p>Aumenta la credibilidad y se accede a talentos femeninos más diversos.</p> <p>Las candidatas y las personas con identidades sociales diversas solicitan cada vez más puestos en la compañía porque están convencidas de que la igualdad de género y la D&I forman parte de los valores, la misión, la visión y la cultura de la compañía.</p> <p>Familiares y amistades de las mujeres con talento las apoyan para que trabajen en la compañía debido al aumento de la percepción como buen empleador para las mujeres.</p>

MARCA EMPRESARIAL. Describe la reputación y la popularidad de una compañía desde la perspectiva de un empleador potencial y describe los valores que una compañía otorga a su personal (Fuente: [TalentLyft, What is Employer Brand?](#))

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
	<p>actual y potencial (por ejemplo, narración de historias, vídeos, etc.)</p> <p>Asegurarse de que el personal femenino y masculino con identidades sociales diversas tiene las mismas oportunidades de representar a la compañía en los foros públicos.</p>		

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Ejemplo: [#WeSeeEqual \(en español\)](#) (Procter & Gamble)

Ejemplo: [Women's Perspective](#) (Shell Global)

Informe/Estudio: [Diversity and Inclusion Needs to Be More Than a Brand Message to Impact Talent Attraction](#) (ADP)

Video: [GE #BalanceTheEquation Campaign: "What If Scientists Were Celebrities?"](#) (General Electric, GE)

<p>MARCA EMPRESARIAL</p> <p>Mostrar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión a través de la afiliación a redes, asociaciones y conferencias relevantes.</p>	<p>Examinar las oportunidades de afiliación que tengan un buen reconocimiento en el contexto regional e internacional.</p> <p>Buscar la condición de miembro en redes y asociaciones relevantes centradas en la igualdad de género y la D&I.</p> <p>Comunicar o informar regularmente sobre las actividades y logros relacionados.</p> <p>Participar en conferencias/grupos de trabajo sobre igualdad de género y D&I para mostrar su compromiso y aprender de otras compañías, estar al tanto de las mejores prácticas y trabajar en red.</p>	<p>Es posible que las redes y asociaciones internacionales no sean conocidas en el país.</p> <p>Puede que no existan redes y asociaciones nacionales o que tengan mala reputación.</p> <p>La compañía puede carecer de recursos para hacer un seguimiento de las oportunidades de afiliación.</p> <p>Unirse a conferencias/grupos de trabajo puede implicar gastos financieros, como cuotas de conferencias, viajes y costes relacionados.</p>	<p>Las oportunidades de afiliación y las asociaciones son examinadas y evaluadas para crear un alto impacto.</p> <p>La compañía es miembro de las redes y asociaciones más relevantes y bien percibidas.</p> <p>Las afiliaciones y los logros se destacan a través de la comunicación de la compañía.</p> <p>Mejora de los conocimientos adquiridos a través de conferencias y grupos de trabajo, incluyendo una visión de los últimos avances en el campo.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Ejemplo: Pacto Mundial de la ONU</p>			

<p>MARCA EMPRESARIAL</p> <p>Mostrar el compromiso de la compañía mediante la adopción de normas internacionales y la participación en</p>	<p>Dedicar recursos a examinar las normas nacionales e internacionales, premios y clasificaciones.</p> <p>Participar en concursos para recibir reconocimiento público por el</p>	<p>La participación en los premios puede requerir la asignación de importantes recursos humanos y financieros.</p>	<p>La compañía tiene una lista de premios y clasificaciones en las que participar, y recursos adecuados para solicitarlos o adherirse a ellos.</p>
--	--	--	--

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
clasificaciones o premios sobre igualdad de género, diversidad e inclusión,	<p>compromiso con la igualdad de género y la D&I.</p> <p>Dar seguimiento y documentar proyectos prometedores, incluyendo la documentación a través de fotos y videos que puedan ser utilizados en las presentaciones.</p> <p>Establecer una relación sólida con las iniciativas nacionales para que la compañía esté informada de las oportunidades de presentación de candidaturas puntuales.</p> <p>Firmar compromisos internacionales para aumentar la igualdad de género y la D&I, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o Iguales para 2030 y comunicar sobre el compromiso.</p>	<p>Falta de premios y concursos nacionales o regionales.</p> <p>Las organizaciones internacionales pueden conceder premios de manera puntual en vez de regular.</p> <p>Algunos premios tienen una visibilidad limitada pero un coste elevado para solicitarlos.</p> <p>La credibilidad de los premios puede ser limitada.</p> <p>Es posible que la alta gerencia se muestre reticente a respaldar los compromisos internacionales.</p> <p>Falta de recursos y sensibilización de los dueños de los contenidos para comunicar sobre el progreso o las actividades relacionadas.</p>	<p>La compañía es reconocida y galardonada por sus esfuerzos hacia la igualdad de género y la D&I en el lugar de trabajo.</p> <p>La compañía obtiene cada vez más reconocimiento externo a través de premios y ganando concursos.</p> <p>La compañía aumenta sus clasificaciones.</p> <p>Los premios públicos y las clasificaciones por ser un empleador de elección en cuanto a igualdad de género y D&I atraen a candidatas con diversas identidades sociales.</p>

RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

Guía: [Equal by 30 Signatory Toolkit](#) (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)

Herramienta: [CEO Statement of Support for Women’s Empowerment Principles](#) (United Nations Global Compact & UN Women) **Herramienta:** [Women’s Empowerment Principles Gender Action Plan Template](#) (WEP)

Premio: [Best Places to Work Awards](#) (Comparably)

Premio: [2022 Best Workplaces for Parents Award](#). (Great Place to Work Institute)

Premio: [Gender Equality Awards](#) (EBRD)

Premio: [Catalyst Award](#) (Catalyst)

Premio: [IWA Women in Water Award](#) (International Water Association, IWA)

Certificación: [Economic Dividends for Gender Equality \(EDGE\) Certification](#) (EDGE)

Certificación: [Sello de Igualdad de Género para instituciones públicas y privadas](#) (PNUD)

Guía: [Principios de Empoderamiento de la Mujer \(WEP\)](#) (Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres)

Ejemplo: [Equal by 30](#) (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)

CUADRO 12. COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO
<p>COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL</p> <p>Desarrollar o unirse a campañas de comunicación y organizar eventos para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.</p>	<p>Desarrollar un enfoque estratégico para lanzar campañas internas y externas para promover la igualdad de género y la D&I.</p> <p>Unirse a campañas nacionales o internacionales ya existentes para comunicar el apoyo a la mejora de la igualdad de género y la D&I o promover el cambio.</p> <p>Utilizar las campañas y los eventos internos para sensibilizar al personal sobre la igualdad de género y la D&I, así como sobre el compromiso de la compañía al respecto.</p> <p>Utilizar la visibilidad y la imagen de la compañía para aumentar la sensibilización externa sobre la igualdad de género o los objetivos de cambio y enlazar con los contenidos pertinentes.</p> <p>Preguntar al personal su opinión y presentar las respuestas interna o externamente.</p> <p>Organizar eventos que impulsen el debate sobre la igualdad de género y la D&I (por ejemplo, debates internos o externos, clubes de lectura o de cine, concursos, conferencias internas).</p>	<p>Recursos limitados o falta de enfoque estratégico.</p> <p>Desconocimiento de iniciativas útiles para promover.</p> <p>Comunicación adicional necesaria para promover los eventos, puede llevar tiempo crear interés.</p>	<p>El personal se siente comprometido y motivado para participar en debates y eventos.</p> <p>La tasa de participación y sensibilización de las campañas es alta o aumenta con el tiempo.</p> <p>Las personas que participan en los eventos y debates relacionados informan de una retroalimentación positiva.</p>
<p>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</p> <p>Herramienta: SDG Compass - La guía para la acción empresarial en los ODS (GRI, Pacto Mundial de la ONU & WBCSD)</p> <p>Ejemplo: White Ribbon Campaign</p> <p>Ejemplo: Campaña HeForShe</p> <p>Ejemplo: Equal by 30 (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p>Ejemplo: International Women's Day</p>			

ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL GÉNERO

(Volver al [Resumen Ejecutivo](#))

Estas definiciones se proporcionan para que los lectores puedan comprender el significado de las terminologías de género utilizadas en este documento. Estas definiciones proceden de diversas fuentes, como las agencias de las Naciones Unidas (ONU), USAID y otras organizaciones internacionales.

ACCIÓN AFIRMATIVA: Acciones, políticas y procedimientos realizados en el reclutamiento, la contratación, las promociones y todas las demás acciones de personal que están diseñadas para lograr la igualdad de oportunidades en el empleo y eliminar los efectos actuales de la discriminación del pasado. La acción afirmativa requiere (1) esfuerzos minuciosos y sistemáticos para evitar que se produzca la discriminación o para detectarla y eliminarla lo antes posible y (2) medidas de contratación y atracción de talento. (Fuente: [The Human Resources Team, Glossary of Equal Opportunity/Affirmative Action Terms](#))

ACOSO SEXUAL: Cualquier proposición sexual no deseada, solicitud de favores sexuales, conducta verbal o física o gestos de naturaleza sexual, o cualquier otro comportamiento de naturaleza sexual que pueda ofender o humillar a otra persona. Comprende la conducta sexual o basada en el sexo que interfiere en el desempeño laboral de una persona; crea un entorno de trabajo intimidatorio, hostil o abusivo; o afecta a las condiciones de empleo. Aunque suele implicar un patrón de conducta, puede adoptar la forma de un único incidente. Además, puede abarcar la discriminación basada en el sexo y el género, la falta de respeto y la agresión basada en el abuso de poder. El acoso sexual puede producirse entre personas de cualquier identidad de género (Secretaría de las Naciones Unidas 2008, Departamento de Estado de EE.UU. 2019, Berdahl 2007).

ANÁLISIS DE GÉNERO: Estudio crítico de la manera en que las diferencias en los roles de género, las actividades, las necesidades, las oportunidades y los derechos/titularidades afectan a los hombres, las mujeres, las niñas y los niños en determinadas situaciones o contextos. El análisis de género examina las relaciones entre mujeres y hombres y su acceso y control de los recursos, así como las limitaciones a las que se enfrentan unos respecto a otros. (Fuente: [El Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres, USAID Gender Equality Portal](#))

AUDITORÍA DE CONTRATACIÓN DE DIVERSIDAD: Auditoría utilizada para evaluar la diversidad del proceso de contratación e identificar posibles atascos y discrepancias (por ejemplo, ¿es un problema de la parte superior del embudo? ¿O se trata de un problema de fugas en la tubería? Ver fuente). (Fuente: [Ideal, Diversity Hiring](#))

AUDITORÍA DE GÉNERO: Una herramienta para promover el aprendizaje organizativo a nivel individual, de unidad de trabajo y de organización sobre cómo integrar la perspectiva de género de forma práctica y eficaz. Considera si las prácticas internas y los sistemas de apoyo relacionados para la integración de la perspectiva de género son eficaces y se refuerzan mutuamente y si se están siguiendo. Establece una línea de base; identifica brechas y retos críticos; y recomienda formas de abordarlos, sugiriendo mejoras e innovaciones. Monitorea y evalúa el progreso relativo realizado en la integración de la perspectiva de género y ayuda a fomentar la apropiación organizativa de las iniciativas de igualdad de género y a afinar el aprendizaje organizativo sobre género. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

BRECHA DE GÉNERO: Cualquier disparidad entre la condición o la posición de las mujeres y los hombres en la sociedad. Suele utilizarse para referirse a una diferencia en los ingresos medios entre mujeres y hombres, por ejemplo, "brecha salarial de género". Sin embargo, se pueden encontrar brechas de género en muchos ámbitos, como en los cuatro pilares que el Foro Económico Mundial utiliza para calcular su Índice de Brecha de Género, que son: participación y oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia, y capacitación política. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

BRECHA SALARIAL DE GÉNERO: Indicador medible de la desigualdad y recoge la diferencia de retribución entre hombres y mujeres. La mayoría de los gobiernos han legislado para garantizar la igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de remuneración. El Convenio de la OIT sobre igualdad de remuneración, 1951 (nº 100) es uno de los más ratificados. Sin embargo, la brecha salarial entre hombres y mujeres persiste y el Foro Económico Mundial calcula que se tardarán 202 años en cerrar la brecha salarial global entre hombres y mujeres, basándose en la tendencia observada en los últimos 12 años. (Fuente: [ONU Mujeres - Qué es la brecha salarial](#))

CEGUERA DE GÉNERO: No reconocer que los papeles y las responsabilidades de los hombres/niños y las mujeres/niñas se les asignan en contextos y entornos sociales, culturales, económicos y políticos específicos. Los proyectos, programas, políticas y actitudes que son ciegos al género no tienen en cuenta estos roles diferentes y necesidades diversas. Mantienen el statu quo y no ayudarán a transformar la estructura desigual de las relaciones de género. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

CON PERSPECTIVA DE GÉNERO: Políticas y programas que tienen en cuenta las particularidades de la vida tanto de las mujeres como de los hombres, a la vez que buscan eliminar las desigualdades y promover la igualdad de género, incluyendo una distribución equitativa de los recursos, por lo que abordan y toman en cuenta la dimensión de género. (Fuente: [European Institute for Gender Equality, Glossary & Thesaurus](#)). Attempts to redress existing gender inequalities. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

CONTRAGOLPE DE LA ACCIÓN AFIRMATIVA El contragolpe es una reacción negativa a un cambio social o político. [Puede estar] impulsada por la percepción de que centrarse en las iniciativas de igualdad de género y en la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo es injusto y no meritocrático. (Fuente: [Male Champions of Change, Backlash & Buy-In](#))

CONTRATACIÓN DE LA DIVERSIDAD: Contratación basada en el mérito con especial esmero para garantizar que los procedimientos estén libres de sesgos relacionados con la edad, la raza, el sexo, la religión, la orientación sexual y otras características personales del candidato que no estén relacionadas con su desempeño laboral. (Fuente: [Ideal, Diversity Hiring](#))

DATOS DESAGREGADOS POR SEXO: Datos que se clasifican de forma cruzada por sexo, presentando la información por separado para hombres y mujeres. Cuando los datos no están desagregados por sexo, es más difícil identificar las desigualdades reales y potenciales. Los datos desagregados por sexo son necesarios para un análisis de género eficaz. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

DISCRIMINACIÓN CONTRA LAS MUJERES Y LAS NIÑAS: Discriminar a las niñas y a las mujeres significa tratarlas directa o indirectamente de forma diferente a los niños y a los hombres, impidiéndoles disfrutar de sus derechos. La discriminación puede ser directa o indirecta. La discriminación directa contra niñas y mujeres es más fácil de reconocer, ya que la discriminación es

bastante obvia. Por ejemplo, en algunos países, las mujeres no pueden poseer propiedades legalmente; la ley les prohíbe realizar ciertos trabajos; o las costumbres de una comunidad pueden no permitir que las niñas cursen estudios superiores. La discriminación indirecta contra niñas y mujeres puede ser difícil de reconocer. Se refiere a situaciones que pueden parecer imparciales pero que resultan en un trato desigual de niñas y mujeres. Por ejemplo, un puesto de agente de policía puede tener unos criterios mínimos de altura y peso que las mujeres pueden encontrar difíciles de cumplir. Como consecuencia, es posible que las mujeres no puedan convertirse en agentes de policía. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

DIVERSIDAD, EQUIDAD, INCLUSIÓN Y ACCESIBILIDAD (DEIA) La diversidad se refiere a la práctica de incluir a las numerosas comunidades, identidades, razas, etnias, orígenes, capacidades, culturas y creencias de las personas, incluidas las comunidades desfavorecidas. Equidad significa el trato justo, ecuánime e imparcial, coherente y sistemático, de todas las personas, incluidas las que pertenecen a comunidades desfavorecidas a las que se les ha negado dicho trato. Inclusión significa el reconocimiento, la apreciación y el uso de los talentos y habilidades del personal de todo origen. Accesibilidad se refiere a la provisión de adaptaciones y modificaciones para garantizar la igualdad de acceso a las personas con discapacidad (Fuente: [White House 2021](#)).

EMPODERAMIENTO DE LA MUJER: Cuando las mujeres y las niñas en toda su diversidad actúan libremente, reclaman y ejercen sus derechos y realizan su potencial como integrantes plenos e iguales de la sociedad. Todas las personas tienen poder dentro de sí mismas; sin embargo, las culturas, las sociedades y las instituciones crean condiciones que facilitan o socavan las posibilidades de empoderamiento.

EQUIDAD DE GÉNERO: El proceso de alcanzar la igualdad. El proceso de ser justo con mujeres y hombres, niños y niñas. Para garantizar la imparcialidad, deben adoptarse medidas o intervenciones de equidad para compensar las desventajas económicas, sociales y políticas acumuladas que impiden que mujeres y hombres, niños y niñas actúen en igualdad de condiciones. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

EXPRESIÓN DE GÉNERO: La forma en que una persona presenta su identidad de género exteriormente, a través de actos, forma de vestir, comportamiento, voz u otras características percibidas. La expresión de género puede describirse de varias formas: femenina, masculina, ambas o ninguna. Los pronombres también forman parte de la forma en que las personas expresan y manifiestan su identidad de género.

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO: Generalizaciones simplistas sobre las características de género, las diferencias y los roles de las mujeres y los hombres. Las características estereotipadas sobre los hombres son que son competitivos, adquisitivos, autónomos, independientes, conflictivos, preocupados por los bienes privados. Los estereotipos paralelos sobre las mujeres sostienen que son cooperativas, cuidadoras, afectuosas, vinculadas, orientadas al grupo, preocupadas por los bienes públicos. Los estereotipos suelen utilizarse para justificar la discriminación de género en sentido más amplio y pueden verse reflejados y reforzados por teorías, leyes y prácticas institucionales tradicionales y modernas. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

GÉNERO: Se refiere a un conjunto socialmente construido de funciones, normas, derechos, responsabilidades, prerrogativas, expectativas y comportamientos asociados a las mujeres, los hombres y las personas de diversas identidades de género, así como a las relaciones entre ellos. Estas definiciones sociales difieren entre y dentro de las culturas, cambian con el tiempo y a menudo se entrecruzan con

otros factores como la edad, la clase, la discapacidad, la etnia, la raza, la religión y la orientación sexual. Todas las personas están sujetas a estas expectativas y sanciones, incluyendo a las personas transgénero y de género no binario. El término género no debe utilizarse indistintamente con mujer, sexo o identidad de género. (Fuente: [Acción colectiva para reducir la VBG \(CARE-VBG\) de la USAID](#))

IDENTIDAD DE GÉNERO: El profundo sentido que una persona tiene de sí misma. Es cómo las personas se perciben a sí mismas y cómo se llaman a sí mismas. Esto puede incluir identificarse como mujer u hombre, o como un individuo de género diverso a lo largo del espectro de la identidad de género y la expresión de género. Mientras que el género es una construcción social atribuida a las personas, la identidad de género es autodeterminada. La identidad de género de una persona puede coincidir o no con su sexo biológico asignado al nacer. Cuando el sexo asignado a alguien al nacer coincide con su identidad de género, la persona es cisgénero. Cuando el sexo asignado a alguien al nacer no se alinea con su identidad de género, la persona puede identificarse como hombre transgénero, mujer transgénero, no binario u otra identidad (por ejemplo, género no conforme, agénero, etc.).

IGUALDAD DE GÉNERO: Igualdad en el disfrute de los derechos humanos, los bienes socialmente valorados, las oportunidades y los recursos por parte de todas las personas, independientemente de su sexo o identidad de género. La igualdad de género significa algo más que la paridad en los números o las leyes en los libros; significa igualdad de acceso y libertades para todas las personas y que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades no dependerán del sexo asignado a una persona al nacer o de su identidad de género. La igualdad de género es fundamental en el desarrollo humano para todas las mujeres y niñas, hombres y niños, y personas de otras identidades de género. Es tanto un tema de derechos humanos como una condición previa y un indicador del desarrollo sostenible. (Fuente: CARE-VBG de la USAID: [Elementos fundacionales para la programación en materia de violencia basada en el género en el desarrollo](#))

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO (IOE): Una declaración de política que prohíbe la discriminación y el acoso de cualquier tipo y ofrece igualdad de oportunidades de empleo al personal y solicitantes sin distinción de raza, color, religión, sexo, edad, embarazo, nacionalidad, discapacidad, condición de veterano protegido o cualquier otra característica protegida por la ley. (Fuente: [HR.com, Glossary of Human Resources \(HR\) and Employee Benefit Terms](#))

INCLUSIÓN SOCIAL: El proceso de mejorar la capacidad, las oportunidades y la dignidad de las personas desfavorecidas por su identidad para participar en la sociedad. (Fuente: [Banco Mundial, la importancia de la inclusión](#))

INDICADOR DE GÉNERO: Un indicador es una señal. Puede ser una medida, un número, un hecho, una opinión o una percepción que se centra en una condición o situación específica y mide los cambios en esa condición o situación a lo largo del tiempo. La diferencia entre un indicador y una estadística es que los indicadores deben incluir la comparación con una norma. Los indicadores de género miden los cambios relacionados con el género en la sociedad a lo largo del tiempo; permiten observar de cerca los resultados de iniciativas y acciones específicas basadas en el género. (Fuente: [ONU Mujeres y Pacto Mundial de la ONU - Principios de Empoderamiento de la Mujer](#))

INTERSECCIONALIDAD: El concepto de interseccionalidad reconoce que todas las personas tienen múltiples identidades sociales que conforman sus experiencias vividas, incluyendo, pero no limitándose a su lugar en la sociedad, los privilegios de los que pueden o no disfrutar, el nivel y los tipos de protección frente a las violaciones de los derechos humanos y el impacto de formas complejas de discriminación. Aunque la interseccionalidad reconoce que existen opresiones singulares, identifica

aquellas identidades superpuestas (edad, clase, discapacidad, identidad de género, nacionalidad, raza, sexo, orientación sexual, etc.) que interactúan con sistemas de opresión y/o discriminación superpuestos y la necesidad de abordar el impacto que éstos tienen sobre los privilegios y el acceso sistémicos".

MASCULINIDAD: Significado social de la hombría, que se construye y define social, histórica y políticamente, en lugar de tener un origen biológico. Existen muchas definiciones socialmente construidas para ser un hombre y éstas pueden cambiar con el tiempo y de un lugar a otro. El término se refiere a las nociones e ideales percibidos sobre cómo los hombres deben o se espera que se comporten en un entorno determinado. Las masculinidades no sólo tienen que ver con los hombres; las mujeres también pueden interpretar y producir el significado y las prácticas de lo masculino. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

NEUTRAL EN CUANTO AL GÉNERO: Política, programa o situación que no tiene un impacto diferencial positivo o negativo en términos de relaciones de género o igualdad entre mujeres y hombres. (Fuente: [European Institute for Gender Equality, Glossary & Thesaurus](#)). No refuerzan desigualdades existentes. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

NORMAS DE GÉNERO: Una norma de género es una clase de norma social. Entre las características de las normas de género está la importante función que ejerce el poder en el mantenimiento de normas que normalizan la desigualdad entre mujeres, hombres y personas que no se ajustan a las normas de género (Fuente: USAID 2021, Kedia y Verma 2019).

ORIENTACIÓN SEXUAL: La atracción física, romántica y/o emocional duradera hacia otras personas por su sexo o identidad de género. Las orientaciones sexuales comunes incluyen heterosexual o heterosexual, gay o lesbiana, bisexual, pansexual, asexual, queer y cuestionadora. La orientación sexual es independiente de la identidad o la expresión de género.

PARIDAD DE GÉNERO: Término que designa la representación igualitaria de mujeres y hombres en un ámbito determinado, por ejemplo, la paridad de género en el liderazgo organizativo o en la educación superior. Trabajar por la paridad de género (representación igualitaria) es un elemento clave para lograr la igualdad de género y una de las estrategias paralelas, junto con la integración de la perspectiva de género. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

PARTICIPACIÓN MASCULINA: Enfoque programático que incluye a hombres y niños: a. como clientes y beneficiarios, b. como socios; y c. como agentes de cambio en la promoción activa de la igualdad de género, la capacitación de las mujeres y la transformación de las definiciones no equitativas de la masculinidad. La participación masculina también incluye esfuerzos más amplios para promover la igualdad en cuanto al cuidado, la paternidad y la división del trabajo, y eliminar la violencia basada en género. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

PATRIARCADO: Forma tradicional de organizar la sociedad que suele estar en la raíz de la desigualdad de género. Según este tipo de sistema social, se concede más importancia a los hombres, o a lo que se considera masculino, que, a las mujeres, o a lo que se considera femenino. Tradicionalmente, las sociedades se han organizado de tal forma que la propiedad, la residencia y la descendencia, así como la toma de decisiones relativas a la mayoría de los ámbitos de la vida, han sido dominio de los hombres. Esto suele basarse en apelaciones al razonamiento biológico (las mujeres son más aptas por naturaleza para ser cuidadoras, por ejemplo) y sigue siendo la base de muchos tipos de discriminación de género. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

PERSPECTIVA DE GÉNERO / "ÓPTICA DE GÉNERO": Enfoque que aporta un marco analítico para evaluar cómo las mujeres y los hombres afectan y se ven afectados de forma diferente por las políticas, los programas, los proyectos y las actividades. Permite reconocer que las relaciones entre mujeres y hombres pueden variar en función del contexto. Una perspectiva de género considera los roles de género, las relaciones y necesidades sociales y económicas, el acceso a los recursos y otras limitaciones y oportunidades impuestas por la sociedad o la cultura, la edad, la religión y/o la etnia tanto a las mujeres como a los hombres. (Fuente: [ONU Mujeres y Pacto Mundial de la ONU - Principios de Empoderamiento de la Mujer](#))

PRESUPUESTOS SENSIBLES AL GÉNERO: El objetivo de las iniciativas de presupuestos sensibles al género (PSG) es promover la igualdad entre mujeres y hombres influyendo en el proceso presupuestario. Colectivamente, las iniciativas de PSG buscan sensibilizar sobre los efectos que los presupuestos tienen sobre las mujeres y los hombres y responsabilizar a los gobiernos [y a las compañías] de sus compromisos con la igualdad de género. Los PSG son presupuestos que incorporan una perspectiva de igualdad de género en el proceso presupuestario y las políticas que los sustentan promueven la igualdad entre mujeres y hombres. (Fuente: [International Labour Organization, Overview of Gender-responsive Budget Initiatives](#))

SEGREGACIÓN OCUPACIONAL: Se produce cuando un grupo demográfico está sobrerrepresentado o subrepresentado en diferentes tipos de trabajo o diferentes tipos de empleos. La Organización Internacional del Trabajo afirma que "la segregación sectorial y ocupacional puede considerarse como un ciclo: a medida que las mujeres y los hombres se ven confinados en determinadas ocupaciones, se fortalecen los estereotipos sobre las aspiraciones, preferencias y capacidades. A su vez, esto afecta tanto a las percepciones de los empleadores sobre las aptitudes y actitudes de las mujeres y los hombres como a las aspiraciones de los trabajadores individuales. De este modo, es probable que las mujeres y los hombres sigan haciendo carrera en sectores y ocupaciones que se consideran "femeninos" y "masculinos" y se les disuade de hacer lo contrario." (Fuente: [Washington Center for Equitable Growth, Factsheet](#) & [Organización Internacional del Trabajo: Las Mujeres en el Trabajo, Tendencias 2016](#))

SENSIBILIZACIÓN DE GÉNERO: Proceso que busca mostrar cómo los valores y normas existentes influyen en nuestra imagen de la realidad, perpetúan los estereotipos y apoyan mecanismos (re)productores de desigualdad. (Fuente: [Instituto Europeo de Igualdad de Género - Glosario y Thesaurus](#))

SESGO DE GÉNERO: Tomar decisiones basadas en el género que resultan en favorecer a un género sobre el otro, lo que suele resultar en contextos que favorecen a los hombres y/o niños sobre las mujeres y/o niñas. (Fuente: [UNICEF, Glossary of Terms and Concepts](#))

SESGOS INCONSCIENTES DE GÉNERO: Asociaciones mentales involuntarias y automáticas basadas en el género, derivadas de tradiciones, normas, valores, cultura y/o experiencia. Las asociaciones automáticas influyen en la toma de decisiones y permiten evaluar rápidamente a una persona según su género y los estereotipos de género. Los sesgos inconscientes de género siguen siendo un obstáculo importante para la promoción profesional de las mujeres. (Fuente: [ILO, Breaking Barriers: Unconscious Gender Bias in the Workplace](#))

SEXO: La designación de una persona como hombre, mujer o intersexual basada en un conjunto de rasgos anatómicos y fisiológicos conocidos como características sexuales. Las características sexuales incluyen los genitales externos, las características sexuales secundarias (por ejemplo, el vello facial, la

distribución del tejido graso, el tono de voz), las gónadas y los órganos internos, las hormonas y los cromosomas. Al nacer, a los bebés se les suele asignar un sexo basándose en la inspección visual de los genitales externos.

TECHO DE CRISTAL: Metáfora que se ha utilizado con frecuencia para describir las barreras invisibles ("cristal") a través de las cuales las mujeres pueden ver los puestos de élite, por ejemplo, en el gobierno o en el sector privado, pero no pueden alcanzarlos (topándose con el "techo" invisible). Estas barreras impiden a un gran número de mujeres y minorías étnicas obtener y asegurarse los puestos más poderosos, prestigiosos y mejor pagados de la fuerza laboral. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

TOKENISMO: Política o práctica simbólica que consiste en intentar cumplir las propias obligaciones en relación con los objetivos establecidos, como las cuotas de género voluntarias u obligatorias, con esfuerzos o gestos limitados, sobre todo hacia los grupos minoritarios y las mujeres, de manera que no cambien los acuerdos de poder y/o de organización dominados por los hombres. ([Instituto Europeo de Igualdad de Género - Glosario y Thesaurus](#))

TRANSFORMADOR DE GÉNERO: Un enfoque transformador del género "busca transformar fundamentalmente las relaciones, las estructuras y los sistemas que sostienen y perpetúan la desigualdad de género. Este enfoque requiere (1) examinar críticamente los roles de género, las normas, las dinámicas de poder y las desigualdades, (2) reconocer y fortalecer las normas positivas que apoyan la igualdad de género y un entorno facilitador, y (3) transformar las dinámicas de poder subyacentes, las estructuras sociales, las políticas y las normas sociales ampliamente arraigadas que afectan a las mujeres y las niñas, los hombres y los niños, y a las personas de otras identidades de género y perpetúan las desigualdades de género. Este enfoque reconoce que la igualdad de género no puede lograrse ni mantenerse sin un enfoque que incluya estos tres componentes."

TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO: Proceso de inducción de una perspectiva de género en las políticas organizativas, las estrategias y las funciones administrativas, así como en la cultura institucional de una organización. Este proceso a nivel organizativo tiene como resultado ideal una integración de género significativa. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#)) El objetivo principal de la integración de la perspectiva de género es diseñar e implementar proyectos, programas y políticas de desarrollo que sean neutrales, sensibles y positivos/transformadores en cuanto al género. (Fuente: [Glosario de Igualdad de Género del Centro de Capacitación de ONU Mujeres](#))

VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO (VBG): Cualquier amenaza o acto dañino dirigido a una persona o grupo basado en el sexo real o percibido, el género, la identidad o expresión de género, las características sexuales, la orientación sexual y/o la falta de adherencia a diversas normas construidas socialmente en torno a la masculinidad y la feminidad. Aunque las personas de todas las identidades de género pueden sufrir violencia basada en género, las mujeres, las niñas y las personas no conformes con su género se enfrentan a un riesgo desproporcionado de violencia basada en género en todos los contextos debido a su desigual situación en la sociedad. La violencia basada en género se caracteriza por el uso o la amenaza de violencia física, psicológica, sexual, económica, legal, política, social y otras formas de control, coacción y/o violencia. Puede ocurrir a lo largo de la vida y es perpetrada por un conjunto diverso de actores, entre los que se incluyen contrapartes íntimas; familiares; personas en posiciones de poder, autoridad o confianza; amigos; conocidos o extraños. (Fuente: [United States Strategy to Prevent and Respond to Gender-Based Violence Globally: 2022 Update](#)).

ANEXO II. PUNTUACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Engendering Industries ha calificado cada una de las mejores prácticas en una escala de 1 a 3 en base al nivel potencial de impacto. Esta evaluación comparativa de las mejores prácticas pretende ser una herramienta para que las organizaciones y los coaches identifiquen las áreas en las que se podría considerar la implementación de prácticas adicionales de equidad de género. Se recomienda que las organizaciones trabajen con un coach experimentado en gestión del cambio para decidir qué intervenciones podrían ser más impactantes o factibles dentro del contexto de una organización. En algunos casos, una mejor práctica con una puntuación de 1 podría tener más sentido para una organización concreta que una mejor práctica con una puntuación de 3.

Este anexo no pretende crear expectativas de que cada organización se esfuerce por implementar cada una de las mejores prácticas señaladas. Más bien, está concebido como una herramienta de evaluación y aprendizaje para orientar los debates de coaching con el fin de ayudar a las organizaciones a descubrir las áreas más estratégicas para mejorar la equidad y la igualdad de género.

PONDERACIÓN DE LAS PUNTUACIONES DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EQUIDAD DE GÉNERO

Existe una serie de clases de mejores prácticas, algunas sencillas y otras más complejas de implementar, y otras que apoyan el camino hacia la igualdad de género, mientras que otras son altamente transformadoras cuando se implementan correctamente. Como tales, las mejores prácticas se ponderan en la puntuación en base al nivel potencial de impacto cuando se implementan correctamente. Cada práctica se pondera en base a la adaptación del Marco de Género e Inclusión (G&I) de Infraestructuras y Ciudades para el Desarrollo Económico (ICED):¹²⁵

- Cumplimiento mínimo: (1 punto) Prácticas que satisfacen las necesidades básicas y las vulnerabilidades de las mujeres y los grupos marginados/normas mínimas nacionales e internacionales
- Empoderamiento: (2 puntos) Prácticas que crean bienes, capacidades y oportunidades para las mujeres y los grupos marginados
- Transformación: (3 puntos) Prácticas que aborden las relaciones de poder desiguales y busquen el cambio institucional y social.

Este anexo intenta proporcionar una metodología que cualquier organización dominada por hombres pueda utilizar para autoevaluarse basándose en las mejores prácticas recomendadas por Engendering Industries. A cada una de las mejores prácticas se le asigna un nivel de impacto tal y como se ha descrito anteriormente. Si una organización informa de que está implementando una mejor práctica, los puntos correspondientes se incluyen en la puntuación de la organización, con la posibilidad de 1, 2 o 3 puntos por cada mejor práctica. Esto se hace para proporcionar una imagen más precisa del trabajo de la organización en la implementación de las mejores prácticas en cuanto a la igualdad de género, de manera que, por ejemplo, no se dé el mismo peso a comprometerse con una norma con una firma que a transformar la cultura del lugar de trabajo. En el conjunto de las 87 mejores prácticas, hay una posibilidad total de 303 puntos.

¹²⁵ Infrastructure and Cities for Economic Development. (s.f.) ICED Facility: Gender & Inclusion. Retrieved from <http://www.sddirect.org.uk/media/1397/gi-march-2017.pdf>

Sin embargo, cabe destacar que esta puntuación de referencia se basa en el autoinforme de la misma organización sobre si están implementando una práctica o no. Por lo tanto, no proporciona una puntuación basada en el impacto real de la implementación de la mejor práctica en la organización, ni en la madurez de la implementación. Se trata más bien de una puntuación de referencia del potencial de impacto en función de la calidad de la implementación de la práctica. Se recomienda que una organización evalúe la madurez de la implementación de su mejor práctica de forma continua con un coach experimentado en gestión del cambio.

NÚM.	MEJORES PRÁCTICAS	PUNTAJ N DE IMPACTO POTENCIAL
ATRACCIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALENTO (9)		20
AT01	Preparar la compañía para ser considerada inclusiva para las mujeres con identidades sociales diversas.	3
AT02	Presentar la compañía como un buen lugar para que trabajen mujeres con identidades sociales diversas.	3
AT03	Inspirar, motivar y animar a las niñas a estudiar materias STEM y a aspirar a una profesión en las industrias STEM.	2
AT04	Invitar a niñas con diversas identidades sociales a familiarizarse con la compañía.	2
AT05	Realizar actividades de atracción de talento y formar asociaciones sostenibles y de alta calidad con instituciones educativas que generen una atracción a largo plazo de candidatas con diversas identidades a puestos de trabajo.	2
AT06	Utilizar programas de pasantías para promover los empleos técnicos y/o la compañía como empleador de preferencia para mujeres y hombres con identidades sociales diversas.	2
AT07	Ofrecer becas a las estudiantes con enfoque en las materias STEM.	2
AT08	Ofrecer la supervisión de tesis de máster o un contrato de tesis de máster remunerado con un enfoque en las estudiantes.	2
AT09	Utilizar programas de mentoría de alta calidad, equitativos e inclusivos para promover los empleos técnicos y a la compañía como empleador de elección entre mujeres y hombres.	2
RECLUTAMIENTO Y CONTRATACIÓN (8)		17
RH01	Atraer a candidatas más diversas mediante anuncios de empleo inclusivos.	2
RH02	Considerar la contratación selectiva para cubrir los puestos vacantes y aumentar el porcentaje global de mujeres en la compañía en general y/o en las áreas técnicas.	2
RH03	Participar en ferias profesionales universitarias y ferias de empleo regionales para contratar a mujeres calificadas con identidades sociales diversas.	2
RH04	Aplicar prácticas de reclutamiento y contratación equitativas e inclusivas.	3

RH05	Realizar estudios de mercado para comprender las barreras y las oportunidades para las mujeres en el mercado laboral.	2
RH06	Realizar una auditoría de contratación de la diversidad para determinar qué es lo que no contribuye a la igualdad de género y a los objetivos de diversidad.	1
RH07	Utilizar programas de pasantías para la contratación directa, con paridad de género en la colocación y contratación de pasantes.	2
RH08	Integrar las consideraciones de igualdad de género, paridad y diversidad en las políticas y prácticas de adquisición para garantizar la alineación de los subcontratistas/proveedores con los objetivos de igualdad de género y diversidad de la compañía.	3
INDUCCIÓN Y FORMACIÓN (11)		25
OT01	Definir responsabilidades claras para todas las personas involucradas en el proceso de inducción.	2
OT02	Comunicar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión durante la inducción.	3
OT03	Animar a los gerentes y demás personal a integrar y "socializar" a las nuevas contrataciones durante su primer año.	2
OT04	Desarrollar e implementar un "sistema de compañerismo" para los nuevos empleados como parte de la inducción.	2
OT05	Establecer un sistema de controles regulares con los nuevos empleados durante el primer año de trabajo.	2
OT06	Crear un plan de formación estandarizado con formaciones obligatorias para todo el personal.	2
OT07	Crear un plan de formación para cada empleado, con un enfoque en la exposición de las mujeres a otras áreas de trabajo y funciones para lograr la paridad de capacidades.	2
OT08	Desarrollar e impartir cursos de sensibilización de género, antidiscriminación, diversidad e inclusión y sesgos inconscientes.	3
OT09	Impartir al personal de toda la compañía y a los gerentes especializados formación sobre estrategias, políticas y códigos de conducta de igualdad de género y diversidad.	3
OT10	Impartir formación a todo el personal masculino y femenino y a los gerentes sobre qué es el acoso sexual, cómo prevenirlo, denunciarlo y responder a él con un enfoque centrado en las personas supervivientes.	2
OT11	Impartir formación sobre liderazgo y habilidades técnicas a las mujeres para prepararlas para nuevas funciones y responsabilidades.	2
GESTIÓN DE DESEMPEÑO, REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS (8)		20
PMCB01	Diseñar e implementar un sistema y un proceso justo e imparcial de gestión y evaluación del desempeño del personal.	3
PMCB02	Realizar periódicamente análisis de la brecha salarial para establecer si existen diferencias de género y ajustar los salarios para cerrar las brechas identificadas.	1

PMCB03	Realizar análisis de equidad e impacto de los beneficios, incluyendo el uso/aprovechamiento de los beneficios.	3
PMCB04	Garantizar que los beneficios -como la cobertura médica, el reembolso de los gastos de matrícula y el ahorro para el retiro- sean igualmente accesibles para el personal masculino y femenino.	2
PMCB05	Crear condiciones de trabajo que favorecen una mejor conciliación de la vida laboral y familiar para las mujeres y los hombres con tareas de cuidado.	3
PMCB06	Instituir un programa de salud y bienestar del personal para mejorar la salud, el bienestar y la productividad para apoyar a todo el personal femenino y masculino.	3
PMCB07	Establecer un Programa de Asistencia al Empleado para apoyar la salud mental y emocional del personal femenino y masculino.	3
PMCB08	Revisar las brechas de infraestructura para garantizar que el lugar de trabajo cuente con instalaciones adecuadas para acomodar a las mujeres y a otros grupos sociales diversos.	2
DESARROLLO DEL TALENTO Y EL LIDERAZGO (7)		16
TL01	Evaluar la salud de la reserva de talentos diversos identificando las necesidades de desarrollo de talentos y liderazgo mediante el análisis de brechas.	1
TL02	Elaborar un plan estructurado de desarrollo de talentos con un proceso para contrarrestar los sesgos y los desequilibrios de género en la reserva de talentos.	3
TL03	Desarrollar un plan de desarrollo del liderazgo estructurado y a largo plazo para incluir a mujeres con diversas identidades sociales en todos los niveles de liderazgo.	3
TL04	Proporcionar mentoría a las mujeres con identidades sociales diversas para cultivar su talento y mentoría a los hombres para fomentar aliados masculinos.	2
TL05	Proporcionar patrocinio a mujeres con identidades sociales diversas para que sean más visibles para la promoción.	2
TL06	Introducir el reparto del trabajo para las funciones de gerencia y otros puestos clave.	3
TL07	Proporcionar oportunidades de aprendizaje en el puesto de trabajo, como la observación y la rotación de puestos, sobre todo en las áreas de negocio en las que las mujeres están subrepresentadas.	2
RETENCIÓN Y COMPROMISO DEL PERSONAL (5)		10
REE01	Utilizar el clima del lugar de trabajo y encuestas de satisfacción del personal para identificar la igualdad de género y los retos de diversidad e inclusión.	1
REE02	Implementar una estrategia dirigida para retener a los mejores talentos femeninos, incluyendo a las mujeres de alto rendimiento, a las mujeres que ejercen funciones técnicas clave y a las mujeres que demuestran su potencial de liderazgo.	2
REE03	Involucrar al alto liderazgo y el personal con las iniciativas de igualdad de género, la diversidad y la inclusión.	3
REE04	Organizar conversatorios informales entre el director general y el personal, garantizando la inclusión de mujeres con identidades sociales diversas.	2

REE05	Aprovechar las redes existentes de mujeres y diversidad para apoyar el desarrollo de buenas prácticas.	2
PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y PROMOCIÓN (3)		8
SPPR01	Establecer e implementar planes de sucesión que incluyan a mujeres con identidades sociales diversas.	2
SPPR02	Utilizar el mapeo de competencias para apoyar la planificación imparcial de la sucesión y la promoción.	3
SPPR03	Desarrollar procesos de promoción para contrarrestar los sesgos en las promociones.	3
DESVINCULACIÓN Y RETIRO (2)		4
SR01	Abordar el impacto de la reducción de personal en la desigualdad de género.	2
SR02	Asegurar que tanto las mujeres como los hombres participen en planes de retiro y/o programas de educación financiera.	2
CULTURA EMPRESARIAL Y LIDERAZGO (5)		15
CCL01	Desarrollar un caso de negocio para la igualdad de género basado en la evaluación de género y diversidad específica de la compañía.	3
CCL02	Desarrollar una estrategia y un plan de gestión del cambio para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en toda la compañía.	3
CCL03	Lograr que la igualdad de género, la diversidad y la inclusión formen parte de la cultura del lugar de trabajo.	3
CCL04	Apoyar la participación masculina identificando a los agentes de cambio masculinos y motivándolos para que actúen como promotores y embajadores de la igualdad de género.	3
CCL05	Modelar acciones que apoyen la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en los niveles de liderazgo.	3
POLÍTICAS (15)		135
P01	Adoptar e implementar una política de igualdad de género e inclusión social.	9
P02	Establecer una política de igualdad de oportunidades de empleo (IOE) a nivel corporativo.	9
P03	Crear y adoptar una política antidiscriminatoria para proteger al personal con todas las identidades diversas.	9
P04	Adoptar una política de equidad salarial con mecanismos de análisis y reparación.	9
P05	Establecer políticas para promover la conciliación de la vida laboral y familiar.	9
P06	Proporcionar una licencia de maternidad que cumpla o supere los requisitos de la legislación nacional.	9

P07	Proporcionar una licencia de paternidad suficiente, aunque supere los requisitos legales, idealmente de igual duración que la licencia de maternidad.	9
P08	Establecer una política de beneficios de cuidado infantil que ofrezca instalaciones (por ejemplo, guardería o jardín de infancia) o proporcione ayuda monetaria para el cuidado infantil.	9
P09	Establecer políticas de licencia familiar que satisfagan las necesidades declaradas de padres, madres y empleados.	9
P10	Adoptar una política de acoso sexual y violencia basada en género (VBG) centrada en las personas supervivientes que incluya la gestión de las quejas.	9
P11	Desarrollar políticas en el lugar de trabajo para prevenir y responder a la violencia doméstica.	9
P12	Implantar un proceso y mecanismos justos y respetuosos para denunciar y tratar las violaciones de las políticas.	9
P13	Establecer una política de salud y seguridad que considere de forma explícita y equitativa las necesidades de mujeres y hombres.	9
P14	Crear y adoptar una política de gestión de la salud menstrual (GSM) en el lugar de trabajo para garantizar que las personas que menstrúan puedan gestionar sus necesidades de GSM de forma segura y con dignidad mientras trabajan.	9
P15	Revisar y modificar todas las demás políticas de la compañía para apoyar los objetivos de igualdad de género, diversidad e inclusión.	9
DESEMPEÑO EMPRESARIAL Y RENDICIÓN DE CUENTAS (6)		14
CPR01	Recopilar y analizar datos desagregados por sexo a nivel empresarial y utilizar los datos para monitorear periódicamente el progreso de las intervenciones de equidad de género.	1
CPR02	Asignar presupuesto y rastrear el uso de los recursos financieros para aumentar la igualdad de género y la diversidad.	3
CPR03	Desarrollar e institucionalizar objetivos y/o ICD para que los gerentes individuales y los departamentos apoyen la igualdad de género.	3
CPR04	Divulgar los objetivos de igualdad de género y diversidad y/o los ICD sobre igualdad de género y D&I en informes e índices disponibles al público.	3
CPR05	Adoptar normas internacionales y respaldar los compromisos internacionales de igualdad de género.	3
CPR06	Participar en los premios a la igualdad de género y la diversidad, las clasificaciones y los procesos de certificación.	1
COMUNICACIÓN Y MARCA EMPRESARIAL (8)		19
COM01	Evaluar y revisar las comunicaciones internas y externas para comunicar el compromiso con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión y transmitir mensajes, lenguaje y fotos que tengan en cuenta la igualdad de género.	1

COM02	Destacar a las empleadas con talento e identidades sociales diversas y sus logros profesionales.	2
COM03	Crear oportunidades de comunicación informal para debatir temas relacionados con la igualdad de género.	1
COM04	Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación para el cambio social y de comportamiento (SBCC por sus siglas en inglés) y planes para apoyar el proceso de gestión del cambio, generar apoyo y combatir la resistencia.	3
COM05	Construir una marca exitosa de empleador que resulte atractiva para las candidatas y las personas con identidades sociales diversas.	3
COM06	Mostrar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión a través de la afiliación a redes, asociaciones y conferencias relevantes.	3
COM07	Mostrar el compromiso de la compañía mediante la adopción de normas internacionales y la participación en clasificaciones o premios sobre igualdad de género, diversidad e inclusión.	3
COM08	Desarrollar o unirse a campañas de comunicación y organizar eventos para promover la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.	3

ANEXO III. BIBLIOGRAFÍA

- Abaad Mena. (2019). #NotYourHonor Campaign Song. Disponible aquí <https://youtu.be/c3arQigsHjk>
- Abbott. (s.f.) Changing the Face of STEM. Disponible aquí <https://www.abbott.com/women-in-stem.html>
- Abdel-Magied, Y. (2015). What does my Headscarf Mean to You? Disponible aquí <https://youtu.be/I8zvlz5CxPE>
- Abouzahr y otros. (2018). Measuring What Matters in Gender Diversity. Disponible aquí <https://www.bcg.com/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity.aspx>
- Adichie, C.N. (2012) We Should all be Feminists. Available at https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_we_should_all_be_feminists
- Aegon. (2019). The New Social Contract: Achieving Retirement Equality for Women. Disponible aquí <https://www.aegon.com/contentassets/e12c92ae27d84ca9a5a80d959b99d348/pension-equality>
- Agnemo, T. (2015). It Starts with Me - Why Men should Engage for Gender Equality! Disponible aquí https://youtu.be/_dYso9DAbAw
- AICPA National Commission on Diversity and Inclusion. (2015). Recruitment and Retention Toolkit: A Journey Toward a More Inclusive Workforce. Disponible aquí <https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/career/diversityinitiatives/downloadabledocuments/recruitment-retention-toolkit.pdf>
- AICPA Association of International Certified Professional Accountants. (2018). Driving Diversity and Inclusion in Firms. Disponible aquí <https://www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/humancapital/pcps-diversity-and-inclusion-toolkit.html>
- Ajilon. (2016). Building an Effective Onboarding Strategy. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=ew|cjSKGB4Q>
- Ali, A., Knox, D., Sonsino, Y. (2021). How to Fix the Gender Pension Gap. Disponible aquí <https://www.weforum.org/agenda/2021/09/how-to-fix-the-gender-pension-gap/>
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The Impact of the Coronavirus Pandemic on Gender Equality. Disponible aquí <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>
- Anderson, D. y otros. (2019). Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail. Disponible aquí <https://hbr.org/2019/01/why-companies-attempts-to-close-the-gender-pay-gap-often-fail>
- Anderson, R.H. (2020). Challenging Our Gendered Idea of Mentorship. Disponible aquí <https://hbr.org/2020/01/challenging-our-gendered-idea-of-mentorship>
- AngloGold Ashanti. (2015). Gender Equality and Empowerment of Women Policy. Disponible aquí <https://www.anglogoldashanti.com/wp-content/uploads/2017/07/Gender-Equality-and-Empowerment-of-Women-Policy.pdf>

- Aperian Global. (2019). The Benefits of a Remote Workforce and Virtual Collaboration. Disponible aquí <https://www.aperianglobal.com/benefits-remote-workforce-virtual-collaboration/>
- Aperian Global. (2020). Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons from Top Global Companies. Disponible aquí <https://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/>
- Asociación Internacional del Agua & El Banco Mundial. (s.f.) Diversity in the Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion. Disponible aquí <https://iwa-network.org/learn/diversity-in-the-water-workforce-ensuring-gender-equality-and-inclusion-2/>
- Asociación Internacional del Agua (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender Diversity in the Water Workforce. Disponible aquí <https://iwa-network.org/publications/untapped-resource-gender-diversity-water-workforce/>
- Asociación Internacional del Agua (IWA). (s.f.) IWA Women in Water Award. Disponible aquí <https://iwa-network.org/iwa-women-water-award/>
- ASX Corporate Governance Council. (2013). Guidance for Gender Balance Performance and Reporting. Disponible aquí <https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/guidelines-for-gender-balance-performance-and-reporting-australia.pdf>
- Audette, A. et al. (2018). (E)quality of Life: A Cross-national Analysis of the Effect of Gender Equality on life satisfaction. Disponible aquí https://link.springer.com/epdf/10.1007/s10902-018-0042-8?author_access_token=u70JEJ3YGUw9KxP36xYJafe4RwIQNchNByi7wbcMAY58jcUY4zwueKqBPIOd_kOdDfLW04-ml8GU4_5lWYkiRX8jKwuI972y3e4djVtHlJO-fwiIadbEOBr9FtQ970wWoklXJnorNHXs7Rqo3NNvPw%3D%3D
- Australian Human Rights Commission. (2014). A Step-by-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment. Disponible aquí <https://humanrights.gov.au/our-work/employers/step-step-guide-preventing-discrimination-recruitment>
- Azara, J. (2019). The Best Person a Woman Leader can Mentor? A Man. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2021/02/18/workplace-equality-improves-when-women-mentor-men/?sh=4115bbf215a1>
- Baeza, C. (2019). La inclusión laboral comienza en la redacción de ofertas de empleo. Disponible aquí <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-inclusion-laboral-comienza-en-la-redaccion-de-ofertas-de-empleo/>
- Bain & Company. (2019). Better Together: Increasing Male Engagement in Gender Equality Efforts in Australia. Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/CEW-BAIN_REPORT_Better_Together_19-03-2019.pdf
- Banco Mundial Open Learning Campus. (s.f.) Gender Equality and Energy. Disponible aquí <https://olc.worldbank.org/content/gender-and-energy>
- Banco Mundial. (2016). Toolkit for Mainstreaming Gender in Water Operations. Disponible aquí <https://documents1.worldbank.org/curated/en/922021536852796350/pdf/Toolkit-for-Mainstreaming-Gender-in-Water-Operations.pdf>

- Banco Mundial. (2019). Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization – A case Study of Three Utilities in the Danube Region. Disponible aquí <http://documents.worldbank.org/curated/en/804921568985108088/Women-in-Utilities-A-Driving-Force-for-Workforce-Modernization-A-case-Study-of-Three-Utilities-in-the-Danube-Region>
- Banco Mundial. (2012). Setting International Standards for Gender Equality in the Private Sector: The Gender Equity Model. Disponible aquí <http://documents.worldbank.org/curated/en/293291468338499904/Setting-international-standards-for-gender-equality-in-the-private-sector-the-gender-equity-model>
- Banco Mundial. (2019). Comorian Women Help Transform Power Utility. Disponible aquí <https://www.worldbank.org/en/news/video/2019/06/18/empowering-women-to-reduce-an-energy-utilitys-commercial-losses>
- Banco Mundial. (2019). Infografía: Las Mujeres en Las Empresas de Servicios de Agua: Derriban Barreras. Disponible aquí <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/578801582230669195/women-in-water-utilities>
- Banco Mundial. (2019a). Las Mujeres en Las Empresas de Servicios de Agua: Derriban Barreras. Disponible aquí <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>
- Banco Mundial. (2019b). Las Mujeres en Las Empresas de Servicios de Agua: Derriban Barreras. Disponible aquí <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/08/27/breaking-barriers>
- Banco Mundial. (2020). Gender Dimensions of the COVID-19 Pandemic. Disponible aquí <http://documents1.worldbank.org/curated/en/618731587147227244/pdf/Gender-Dimensions-of-the-COVID-19-Pandemic.pdf>
- Banco Mundial. (2020). Stepping Up Women’s STEM Careers in Infrastructure: An Overview of Promising Approaches. Disponible aquí <http://documents1.worldbank.org/curated/en/192291594659003586/pdf/An-Overview-of-Promising-Approaches.pdf>
- Baratt, B. (2019). How To Get Young Girls Excited About a Career In STEM. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/biancabarratt/2019/01/25/how-to-get-young-girls-excited-about-a-career-in-stem/>
- Barker, Gary, Aapta Garg, Brian Heilman, Nikki van der Gaag, y Rachel Mehaffey. (2021). Estado de la Paternidad en El Mundo: Soluciones estructurales para lograr la igualdad en el trabajo de cuidado. Disponible aquí <https://www.equimundo.org/resources/state-of-the-worlds-fathers-2021/>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. Disponible aquí <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Beninger, A. & Carter, N. M. (2013). The Great Debate: Flexibility vs. Face Time: Busting the Myths Behind Flexible Work Arrangements. Disponible aquí https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/the_great_debate_flexibility_vs_face_time.pdf

- Bennett, J. (2019). What Makes a Leader? Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2019/06/17/business/women-power-leadership.html>
- Bennett, M.L. (2013). Female Talent Management: Toolkit for Organizations. Disponible aquí <https://www.bccpa.ca/getmedia/8d406a24-349a-4683-883c-e8cde9dd35db/Female-Talent-Management-Toolkit-for-Organizations.pdf>
- Berk, W. (2016). Diversity and Inclusion: A Case for Communication. Disponible aquí <https://www.linkedin.com/pulse/diversity-inclusion-case-communication-wendy-berk/>
- Berman, R. (2017). A New Survey Looks at How Women and Men View Their Jobs. Disponible aquí <https://www.tinypulse.com/blog/survey-of-women-and-men-work-satisfaction>
- Bhat, A. (s.f.). Employee Satisfaction Survey: 30 Questions for Success. Disponible aquí <https://www.questionpro.com/blog/employee-satisfaction-survey-questions/>
- Bick, R. y otros. (2020). A Blueprint for Remote working: Lessons from China. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>
- Bjarnason, B. (2016). Gender Inequality at Energy Utilities. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=tGshKaWjplk&t=65s>
- BlackRock. (2018). UK Gender Pay Gap Report 2018. Disponible aquí <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/uk-gpg-report-2018-19.pdf>
- Bloomberg L.P. (2020). Gender-Equality Index. Disponible aquí <https://www.bloomberg.com/gei>
- Bohnet, I. (2017). Conducting Unbiased Interviews. Disponible aquí <https://youtu.be/MJvQSWuoCWM>
- Bolliger, A. (2018). Job Shadowing – Why the Big Fuss? Disponible aquí <https://fundiconnect.co.za/job-shadowing-big-fuss/>
- Bond, Tyler y otros. (2020). Still Shortchanged: An Update on Women's Retirement Preparedness. Disponible aquí <https://www.nirsonline.org/wp-content/uploads/2020/04/Still-Shortchanged-Final.pdf>
- Bottorff, J.L. & Seaton, C. (2017). Why Workplace Health Programs Work More for Men than Women. Disponible aquí <https://www.weforum.org/agenda/2017/10/why-workplace-health-programs-work-more-for-men-than-women>
- Bowen, J. (2018). Creating a “Human-friendly” Workplace. Disponible aquí <https://www.allencomm.com/blog/2018/09/creating-a-human-friendly-workplace/>
- Brower, Tracy. (2021). Wellness and the Future of Work: Some of the Best Companies Share Their New Solutions. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/03/14/wellness-and-the-future-of-work-some-of-the-best-companies-share-their-new-solutions/?sh=aba14b535774>
- BSR. (s.f.) Gender Equality in Codes of Conduct Guidance. Disponible aquí https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Codes_of_Conduct_Guidance.pdf

- BSR. (2017). Women's Safety in the Workplace: Helping Business Prevent Sexual Harassment. Disponible aquí https://www.bsr.org/reports/BSR_Womens_Safety_in_the_Workplace.pdf
- Bureau for Gender Equality. (s.f.) Overview of Gender-responsive Budget Initiatives. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_111403.pdf
- Business Fights Poverty. (2020). Gender Equality is Everyone's Business. Disponible aquí <https://businessfightspoverty.org/articles/gender-equality-is-everyones-business-engaging-men-as-allies-to-advance-gender-equality-across-the-value-chain/>
- Canadian Centre for Occupational Health & Safety. (s.f.) OSH Answers Fact Sheets. Disponible aquí <https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>
- Capital One Financial Corporation. (2013). Equal Employment Opportunity Reaffirmation Statement. Disponible aquí https://drive.google.com/file/d/1yvHoDL9_mHvbCJTdK5yC-bNpIHF_o_su/view?usp=sharing
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. Disponible aquí https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr
- Carbon Brief. (2020). Tackling Gender Inequality is 'Crucial' for Climate Change Adaptation. Disponible aquí <https://www.carbonbrief.org/tackling-gender-inequality-is-crucial-for-climate-adaptation>
- CARE. (2020). ¿Dónde están las mujeres? La notable ausencia de las mujeres en los equipos y planes de respuesta frente al COVID-19, y por qué las necesitamos. Disponible aquí https://www.care-international.org/sites/default/files/files/WomensLeadershipReport_Spanish.pdf
- Carpenter, J. (2018). What Happens When Women Mentor Men. Disponible aquí <https://edition.cnn.com/2018/11/20/success/women-mentoring-men/index.html>
- Casaca, S.F. & Lortie, J. (2017). Handbook on Gender and Organizational Change. Disponible aquí <https://www.itcilo.org/resources/handbook-gender-and-organizational-change>
- Catalyst. (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Disponible aquí <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>
- Catalyst. (2018). Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter (Quick Take). Disponible aquí <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Catalyst. (2020). Catalyst Award. Disponible aquí <https://www.catalyst.org/solution/catalyst-award/>
- Catalyst. (2020). Coronavirus Layoffs Could Erase Many of Women's Workplace Gains. Disponible aquí <https://www.catalyst.org/2020/03/26/coronavirus-layoffs-could-erase-many-of-womens-workplace-gains/>
- Catalyst. (s.f.) Becoming a Successful Leader (Inclusive Leadership Training). Disponible aquí <https://www.edx.org/course/becoming-a-successful-leader-inclusive-leadershi-2>
- Catalyst. (s.f.) Leading With Effective Communication (Inclusive Leadership Training). Disponible aquí <https://www.edx.org/course/leading-with-effective-communication-inclusive-lea>

- Cause Marketing. (2017). GE #BalanceTheEquation Campaign: "What If Scientists Were Celebrities?". Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=PdhzZ56D4Kc>
- Cecchi-Dimeglio, P. (2017). How Gender Bias Corrupts Performance Reviews, and What to Do about It. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/04/how-gender-bias-corrupts-performance-reviews-and-what-to-do-about-it>
- Center for Energy Workforce Development (CEWD). (2017). Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions. Disponible aquí <http://www.cewd.org/documents/CEWDHHwtoolkit.pdf>
- Center for Women and Business at Bentley University. (2017). Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace. Disponible aquí https://wit.abcd.harvard.edu/files/wit/files/cwb_men_as_allies_research_report_spring_2017.pdf
- Center for Women and Business at Bentley University. (2017). Mentorship, Sponsorship, and Networks: The Power and Value of Professional Connections. Disponible aquí <https://www.bentley.edu/centers/center-for-women-and-business/mentorship-sponsorship-research-report-request>
- Chamberlain, A. (2017). How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide. Disponible aquí https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2019/03/GD_Report_AnalyzingGenderPayGap_v2-2.pdf
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Equality, Diversity, and Inclusion in the Workplace. Disponible aquí <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>
- Chicha, M-T. (2006). A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_decl_wp_27_en.pdf
- Chin, K. (2017). The Power of Procurement: How to Source from Women-owned Businesses. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement>
- Chronus LLC. (s.f.) Workplace Mentoring Programs for Women: Mentoring Women in the Workplace. Disponible aquí <https://chronus.com/mentoring-women-in-the-workplace>
- Chronus LLC. (2020). How to Start a High-Impact Mentoring Program: Five Steps to Building a Successful Mentorship Program. Disponible aquí <https://chronus.com/how-to-start-a-mentoring-program>
- Clean Energy Ministerial (CEM) & International Energy Agency (IEA). (s.f.) Equal by 30 Signatory Toolkit. Disponible aquí <https://www.equalby30.org/equal-30-signatory-toolkit>
- Clean Energy Ministerial (CEM) & International Energy Agency (IEA). (s.f.) Equal by 30. Disponible aquí <https://www.equalby30.org/en/>
- CNBC Television. (2019). Here's what Companies Can Do to Help Close the Gender Pay Gap. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=ZJEQPjdlkfs>
- Code for Africa. (s.f.) GenderGap AFRICA. Disponible aquí <https://gendergap.africa>

- Colantuono, S. (2014). The Career Advice You Probably Didn't Get. Disponible aquí <https://career.colostate.edu/resources/ted-talk-the-career-advice-you-probably-didnt-get/>
- Collings, D., Freeney, Y. & van der Werff, L. (2018). How Companies Can Ensure Maternity Leave Doesn't Hurt Women's Careers. Disponible aquí <https://hbr.org/2018/09/how-companies-can-ensure-maternity-leave-doesnt-hurt-womens-careers>
- Comaford, C. (2016). How CEO Lunches Increase Employee Engagement. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/05/07/great-leaders-discover-hidden-talent-during-lunch-breaks-now-you-can-too/#6fc9196f4e17>
- Comisión Europea. (2009). Flexible Working Time Arrangements and Gender Equality. Disponible aquí <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/13a65488-9cd7-46f5-b9f4-d60e3dd09592/language-en>
- Comparably. (2020). Best Places to Work Awards. Disponible aquí <https://www.comparably.com/awards>
- Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities. (s.f.) Girls' Day – A Really Successful Story. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=qNACjkzuNX8>
- Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities. (s.f.) Girls' Day – Future Prospects for Girls. Disponible aquí <https://www.girls-day.de/Daten-Fakten/Das-ist-der-Girls-Day/Ein-Zukunftstag-fuer-Maedchen/english>
- Cooper, J. & Wight, J. (2014). Implementing a Buddy System in the Workplace. Disponible aquí <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- Coovadia, Z. & Kaplan, S. (2017). Gender Budgeting: A Tool for Achieving Equality. Disponible aquí <https://www.gendereconomy.org/gender-budgeting-a-tool-for-achieving-equality/>
- Cordivano, S. (2019). Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience. Disponible aquí <https://medium.com/@sarah.cordivano/understanding-and-designing-an-inclusive-onboarding-experience-4be6b5f7c669>
- Cotto, C. (2017). This Company Encourages Female Employees to Brag About Each Other. Disponible aquí <https://www.fastcompany.com/40440829/this-company-encourages-female-employees-to-brag-about-each-other>
- Crews, R. (2019). Putting an End to Period Stigma and Taboo. Disponible aquí <https://plan-uk.org/blogs/putting-an-end-to-period-stigma-and-taboo>
- Cross, C. y otros. (s.f.) Tailoring Organisational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide. Disponible aquí https://ulsites.ul.ie/gemsprogress/sites/default/files/gemsprogress_best_practice_guide.pdf
- Cultural Competence Learning Institute. (2019). Diversity Wheel. Disponible aquí <https://community.astc.org/ccli/resources-for-action/group-activities/diversity-wheel>
- D'Auria, G., De Smet, A., Gagnon, C., Goran, J., Maor, D. & Steele, R. (2020). Reimagining the Post-pandemic Organization. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization>

- Daley, L.P., Travis, D.J. & Shaffer, E.S. (2018). Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture. Disponible aquí https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual_harassment_in_the_workplace_report.pdf
- Daniels, L. (n.d.). Job Sharing at Senior Level: Making it Work. Disponible aquí <https://workingfamilies.org.uk/wp-content/uploads/2014/09/jobsharekeyfindings.pdf>
- Daskal, L. (2018). 6 Powerful Ways to Keep your Top Female Employees. Disponible aquí <https://www.inc.com/lolly-daskal/how-to-recruit-and-keep-top-female-employees.html>
- Dalton, D. (2019). How to Build an Inclusive Workplace: Your Handbook for a Culture of Trust, Respect, and Inclusion. Disponible aquí http://jump.eu.com/wp-content/uploads/2019/07/JUMP_inclusion_booklet-1.pdf
- DeHaas, D.L., Bachus, B. & Horn, E. (2017). Unleashing the Power of Inclusion: Attracting and Engaging the Evolving Workforce. Disponible aquí <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>
- Deloitte. (s.f.) From Employee Experience to Human Experience: Putting Meaning Back into Work. Disponible aquí <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/putting-meaning-back-into-work.html>
- Deloitte. (s.f.) The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress. Disponible aquí <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/thedesignofeverydaymen.html>
- Demetriades, J. (n.d.). Gender Indicators: What, Why and How? Disponible aquí <https://drive.google.com/file/d/1TjvREir2riocOXMroRc2k4F7aOr-VRcj/view?usp=sharing>
- Department of Public Service and Administration South Africa. (2012). Guideline for Childcare Facilities in the Public Service. Disponible aquí <https://www.dpsa.gov.za/dpsa2g/documents/ehw/policy/Child%20Care%20Facility%20Guideline%20Draft%202%20Dec%202011.pdf>
- Día Internacional de la Mujer (2020). An Equal World is an Enabled World. Disponible aquí <https://www.internationalwomensday.com>
- Dinolfo, S. & Nugent, J.S. (2010). Making Mentoring Work. Disponible aquí https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Making_Mentoring_Work.pdf
- Diversity Best Practices. (2017). Phase Back to Work Best Practices and Implications. Disponible aquí https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/02/phase_back_to_work_best_practices.pdf
- Diversity Builder Inc. (n.d.). Preventing Discrimination and Harassment Outline. Disponible aquí <https://diversitybuilder.com/discrimination-harassment-training-online-outline/>
- Diversity Council Australia. (2019). Words at Work: Building Inclusion through the Power of Language. Disponible aquí <https://instituteofcoaching.org/resources/words-work-building-inclusion-through-power-language>

- Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K. & Prince, S. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>
- Dolan, K., Hunt, V., Prince, S. & Sancier-Sultan, S. (2020). Diversity Still Matters. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>
- Dougherty, D.S. (2017). The Omissions that Make so Many Sexual Harassment Policies Ineffective. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/05/the-omissions-that-make-so-many-sexual-harassment-policies-ineffective>
- Drury, B. & Kaiser, C. (2014). Allies against Sexism: The Role of Men in Confronting Sexism. Disponible aquí <https://xyonline.net/sites/xyonline.net/files/Drury%2C%20Allies%20against%20sexism%202014.pdf>
- Dyanti, Y. & Sidzumo, C. (2019). Survivor-Centred Approaches to Eradicating GBV: Centring Survivor experiences, intersectionality and restoring power. Disponible aquí [Survivor-Centred Approaches to Eradicating GBV: Centring Survivor experiences, intersectionality and restoring power.](#)
- EDGE. (s.f.) Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification. Disponible aquí <http://edge-cert.org>
- Elson, D. (2003). Gender Mainstreaming and Gender Budgeting. Disponible aquí <https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2016/11/gender-mainstreaming-and-budgetingeltonEU2003.pdf>
- Employment Law Information Network. (s.f.) Equal Employment Opportunity Policy - Sample EEO Policy. Disponible aquí <http://www.elinfont.com/human-resources/Sample-EEO-Policy>
- Empower Women. (2017). Equality = Business. Disponible aquí https://youtu.be/_BIOgUguLsQ
- Entrepreneurship: A Guiding Framework and Systematic Literature Review. Disponible aquí <https://sun-connect.org/document/womens-energy-entrepreneurship-a-guiding-framework-and-systematic-literature-review/>
- Eploy. (2020). Check My Job. Disponible aquí <https://www.eploy.co.uk/resources/toolbox/check-my-job/>
- Equality and Inclusions. (2015). What is Unconscious Bias? Disponible aquí <https://youtu.be/rbe5D3Yh43o>
- Equality Online. (s.f.) Self-Assessment Equalities Checklist. Disponible aquí <https://drive.google.com/file/d/1Q5skl0ht7LzKaxgY330UWRezExMqSopV/view?usp=sharing>
- Equality Works Group. (s.f.) How to Start a Women's Networking Group at Work. Disponible aquí <https://theewgroup.com/womens-network-guide/>
- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19: Strategies for Responding to Domestic Violence. Disponible aquí https://184262aa-4e88-4806-b7bf-607bb6c2f274.filesusr.com/ugd/b09878_d8b40324036449d188b5b00a773df65d.pdf

- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19. Disponible aquí <https://www.equilo.io/covid-19>
- Equimundo. (s.f.) Working with Men as Partners in Gender Equality Solutions. Disponible aquí <https://www.equimundo.org/workplace-advisors/>
- Equimundo-US. (2019). So, You Want to Be a Male Ally for Gender Equality? (And You Should): Results from A National Survey, and a Few Things You Should Know. Disponible aquí <https://www.equimundo.org/resources/male-allyship/>
- Equimundo-US & University of Pittsburgh Medical Center (2018). Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood. Disponible aquí <https://www.equimundo.org/resources/manhood-2-0-curriculum/>
- Ernst and Young. (2015). Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out. Disponible aquí https://drive.google.com/file/d/1aEYbIKwC58_zeRZwHcOTKoSWE5GsIAKI/view?usp=sharing
- Ernst and Young. (2015). Women in Power and Utilities Index 2015.
- Ernst and Young. (2016). Women in Power and Utilities Index 2016. Disponible aquí https://www.ey.com/en_us/women-power-utilities/could-gender-equality-be-the-innovation-boost-utilities-need
- ESSEC Business School. (s.f.) Diversity and Inclusion in the Workplace. Disponible aquí <https://www.coursera.org/learn/diversity-inclusion-workplace>
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). (s.f.) Gender Equality Awards. Disponible aquí <https://www.ebrd.com/gender-equality-awards.html>
- European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), International Finance Corporation (IFC) & CDC Group. (2020). Addressing Gender-Based Violence and Harassment: Emerging Good Practice for the Private Sector. Disponible aquí https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_addressinggbvh
- European Institute for Gender Equality. (s.f.). Gender-Sensitive Communication. Disponible aquí <https://eige.europa.eu/publications/gender-sensitive-communication#:~:text=Gender%2Dsensitive%20communication%20ensures%20that,of%20equality%20importance%20and%20dignity>
- Financial & Legal Skills Partnership (FLSP). (2013). Leadership 21C: Gender Diversity Toolkit. Disponible aquí <https://www.warrenpartners.co.uk/insight/post/2013-12-17-flsp-leadership-21c-gender-diversity-toolkit-featuring-warren-partners-executive-chairman-jolle-warren-december-2013>
- Fine, D., Klier, J., Mahajan, D., Raabe, N., Schubert, J., Singh, N. & Ungur, S. (2020). How to Rebuild and Reimagine Jobs Amid the Coronavirus Crisis. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-rebuild-and-reimagine-jobs-amid-the-coronavirus-crisis>
- Flexibility.co.uk. (2015). The Smart Working Handbook. Disponible aquí <https://flexibility.co.uk/new-edition-of-the-smart-working-handbook-lanche/>

- Flood y otros. (2017). Men Make a Difference: Engaging Men on Gender Equality. Disponible aquí https://www.dca.org.au/sites/default/files/dca_engaging_men_synopsis_online_final.pdf
- Focal Points for Women and Gender. (2018). Gender Checklist for Content Creators. Disponible aquí https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/dpi_gender_checklist_for_content_creation_2018.pdf
- Folkman, Joseph & Zenger, Jack. (2020). Investigación: Women Are Better Leaders During a Crisis. Harvard Business Review. Disponible aquí https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=weeklyhotlist_not_activesubs&deliveryName=DMI13092&fbclid=IwAR2FtiGjSQti62-tHXTRIsXMYzHhTXRC8mejcmxqUq0eaRa7WD6E2X-yutA
- Foro Económico Mundial (WEF) (2017). Informe mundial sobre la brecha de género 2017. Disponible aquí <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
- Foro Económico Mundial (WEF) (2018). Informe mundial sobre la brecha de género 2018. Disponible aquí http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- Foro Económico Mundial (WEF) (2021). Informe mundial sobre la brecha de género 2021. Disponible aquí https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- Foro Económico Mundial. (s.f.) Gender Equality. Disponible aquí https://www.linkedin.com/posts/world-economic-forum_equality-gender-activity-6642805009610219520-qsoK/
- Fowler, S. (2017). Reflecting on One Very, Very Strange Year at Uber. Disponible aquí <https://www.susanjfowler.com/blog/2017/2/19/reflecting-on-one-very-strange-year-at-uber>
- FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible aquí <https://womensleversofchange.com>
- Gaskell, Adi (2020). Do Women-Only Networking Groups Harm Female Entrepreneurship? Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/02/18/do-women-only-networking-groups-harm-female-entrepreneurship/?sh=37541fdc6fea>
- Gender Practitioners Collaborative. (s.f.) Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality. Disponible aquí <https://dldocs.mercycorps.org/MinimumStandardsMainstreamingGenderEquality.pdf>
- Gerkovich, P. (2020). Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion. Disponible aquí <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/focus-diversity-inclusion-during-crisis>
- Glassdoor. (s.f.) How to Conduct a Behavioral Interview. Disponible aquí <https://www.glassdoor.com/employers/resources/behavioral-interviewing-questions-and-templates/>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2018). Towards More and Better Reporting. Disponible aquí <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/gri-s-own-reports/>
- Global Reporting Initiative, Pacto Mundial de la ONU & Wbcsd. (2015). SDG Compass. Disponible aquí <https://www.wbcsd.org/Programs/People-and-Society/Sustainable-Development-Goals/Resources/SDG-Compass>

- Golden, R. (2019). How to Approach Inclusive Parental Leave in a Male-dominated Industry. Disponible aquí <https://www.hrdiver.com/news/how-to-approach-inclusive-parental-leave-in-a-male-dominated-industry/560462/>
- Goldstein, A.S. & Caria, S. (2019). Sexual Harassment, Exploitation, and Abuse: A Toolkit for Building a Prevention and Response Program. Disponible aquí https://www.chemonics.com/wp-content/uploads/2020/01/SHEA-Toolkit_1.17.20.pdf
- Government of Western Australia. (s.f.) Pay Equity Audit Tool Resources. Disponible aquí https://www.commerce.wa.gov.au/sites/default/files/atoms/files/pay_equity_audit_tool_instruction_guide_0.pdf
- Grant, A. & Sandberg, S. (2015). Madam C.E.O., Get Me a Coffee. Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2015/02/08/opinion/sunday/sheryl-sandberg-and-adam-grant-on-women-doing-office-housework.html>
- Great Place to Work Institute. (2022). 2022 Best Workplaces for Parents Award. Disponible aquí <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces>
- Gregg Learning. (2017). HR Basics: Onboarding. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=kWcHPKNjuFU>
- GRI Secretariat. (2018). Transparency as a Force for Gender Equality. Disponible aquí https://youtu.be/Zt8ATcHM_6c
- Grovo. (s.f.) Modern Sexual Harassment Training: Empowering Real Change. Disponible aquí <https://www.grovo.com/a-modern-approach-to-sexual-harassment-training>
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) (2021). Cambio climático 2021 Bases físicas Disponible aquí https://www.ipcc.ch/report/ar6/wgl/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SPM_Spanish.pdf
- Gupta, A.H. (2020). It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In. Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/zoom-meetings-gender.html>
- Hantouli, L. (2020). Maana Promotional Film. Disponible aquí <https://youtu.be/A-jRIQNL6s>
- Harbert, T. (2019). Compensation Bias is Bad for Business. Here's How to Fix It. Disponible aquí <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/compensation-bias-bad-business-heres-how-to-fix-it>
- Hardick, E. (2020). Energy Leadership on Mentorship. Disponible aquí <https://zpryme.com/media/podcast/energy-leadership-on-mentorship/>
- Harrison, V. (2019). 'No-one Asks New Dads How They're Feeling at Work.' Disponible aquí <https://www.bbc.com/news/business-49564467>
- Hearn, J. & Louvrier, J. (2015). Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They bring to Diversity Management? Disponible aquí <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001/oxfordhb-9780199679805-e-28>

- Heathfield, S. M. (2019). How to Handle an Employee Sexual Harassment Complaint. Disponible aquí <https://www.thebalancecareers.com/how-to-address-an-employee-sexual-harassment-complaint-1916862>
- Heathfield, S. M. (2019). The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule. Disponible aquí <https://www.thebalancecareers.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>
- Heathfield, S. M. (2020). How to Encourage Work-Life Balance for Employees. Disponible aquí <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-encourage-employee-work-balance-1919353>
- HeForShe. (2017). HeForShe Action Kit WORKPLACE. Disponible aquí <https://www.heforshe.org/es/action-kit>
- HeForShe. (s.f.) The Barbershop Toolbox. Disponible aquí <https://www.heforshe.org/en/barbershop>
- Heilman, B., Barker, G. & Harrison, A. (2017). The Man Box. Disponible aquí <https://www.equimundo.org/promundo-axe-launch-first-ever-man-box-report/>
- Hewlett, S.A. & Luce, C.B. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Disponible aquí <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success>
- Hewlett, S.A. & Rashid, R. (2010). The Globe: The Battle for Female Talent in Emerging Markets. Disponible aquí <https://hbr.org/2010/05/the-globe-the-battle-for-female-talent-in-emerging-markets>
- Hirji, S. (2013). Evaluating Affirmative Backlash. Disponible aquí <https://www.thecrimson.com/article/2013/11/26/evaluating-affirmative-backlash/>
- Hope, K. (2018). All-male Job Shortlists Banned by Accountancy Giant PwC. Disponible aquí <https://www.bbc.com/news/business-44353536>
- House, S., Mahon, T. & Cavill, S. (2012). Menstrual Hygiene Matters: A Resource for Improving Menstrual Hygiene Around the World. Disponible aquí https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a95e5274a31e0000690/Compiled_MHbook_LR.pdf
- HR Gazette. (2015). To Buddy or Not to Buddy?. Disponible aquí <https://hr-gazette.com/to-buddy-or-not-to-buddy/>
- Huang, G. (2016). Employee Satisfaction: The Female Perspective. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2016/07/18/employee-satisfaction-the-female-perspective/>
- Huang, G. (2017). Seeking Women: 70+ Companies That Have Set Gender Diversity Targets. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/02/14/seeking-women-40-companies-that-have-set-gender-diversity-targets/#1adedcabi2>
- Hues. (s.f.) Genderbread Person v4.0. Disponible aquí <https://www.genderbread.org/resource/genderbread-person-v4-0>

- Human Capital Analytics Group. (s.f.) “How I Did It”: Inspirational Adventures in HR analytics. Disponible aquí https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/payanalytics_-_how_i_did_it.pdf
- Human Rights Watch. Discriminación legal de gays y lesbianas "El amor que debe ocultarse" Disponible aquí <https://www.hrw.org/es/news/2015/05/20/discriminacion-legal-de-gais-y-lesbianas/>
- Hunt, V., Yee, L., Prince, S. & Dixon-Fyle, S. (2018). Delivering through Diversity. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>
- Huppert, M. (2018). 5 Must-Do's for Writing Inclusive Job Descriptions. Disponible aquí <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/job-descriptions/2018/5-must-dos-for-writing-inclusive-job-descriptions>
- Ibarra, H. (2019). A Lack of Sponsorship Is Keeping Women from Advancing into Leadership. Disponible aquí <https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership>
- Ibarra, H. (s.f.). Women are Over- Mentored (But under-Sponsored). Disponible aquí <https://hbr.org/podcast/2010/08/women-are-over-mentored-but-un.html>
- Ibarra, H., Carter, N.M. & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. Disponible aquí <https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women>
- Ibarra, H., Ely, R. & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers. Disponible aquí <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=45424>
- Infrastructure and Cities for Economic Development. (s.f.) ICED Facility: Gender & Inclusion. Retrieved from <http://icedfacility.org/category/resources/gender-and-inclusion/>
- iDashboards. (s.f.) 5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them. Disponible aquí <https://www.idashboards.com/blog/2016/07/27/5-vital-workplace-diversity-metrics-how-to-use-them/>
- Impraise. (2018). The Manager's Guide to Effective Feedback. Disponible aquí https://issuu.com/impraise/docs/the_managers_guide_for_effective_fe
- Impraise. (s.f.) How Performance Reviews are Reinforcing Gender Bias: 5 Steps to Fight Against It. Disponible aquí <https://www.impraise.com/blog/how-performance-reviews-are-reinforcing-gender-bias-5-steps-to-fight-against-it>
- INMUJERES (s.f.) Definición del Piso pegajoso. Disponible aquí <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/piso-pegajoso>
- INSEAD. (2019). Men United, for Women. Disponible aquí <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/men-united-for-women-11991>
- Institute for Gender and the Economy. (2018). What Exactly is Sponsorship in Business? Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=z5UIX515TRg>
- Institute of Development Studies. (s.f.) Men, Boys and Gender equality. Disponible aquí <https://menandboys.ids.ac.uk>

- Intel. (2016). Intel Launches its Largest Women in Technology Program to Date. Disponible aquí <https://newsroom.intel.ie/news-releases/intel-launches-its-largest-women-in-technology-scholarship-program-to-date/#gs.mu3pdw>
- International Center for Research on Women (ICRW). (2018). Eko Electricity Distribution PLC Nigeria. Disponible aquí https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW_EKEDC-Nigeria_CaseStudy.pdf
- International Center for Research on Women (ICRW). (2019). EVN Macedonia. Disponible aquí https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW_EVN-Macedonia_CaseStudy.pdf
- International Center for Research on Women (ICRW). (s.f.) The Costs of Sexual Harassment to Business: An In-depth Look at the Workplace. Disponible aquí https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW_SBHDonorBrief_v5_WebReady.pdf
- International Finance Corporation (IFC). (2005). Good Practice Note: Managing Retrenchment. Disponible aquí https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_retrenchment
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Caso de estudio: Addressing Gender-based Violence with Companies in Papua New Guinea. Disponible aquí <http://documents.worldbank.org/curated/en/464581511505565817/Case-study-addressing-gender-based-violence-with-companies-in-Papua-New-Guinea>
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Caso de estudio: Gender Smart Solutions Reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands. Disponible aquí <http://documents.worldbank.org/curated/en/496821511506069697/Case-study-gender-smart-solutions-reduce-employee-absenteeism-and-turnover-in-Solomon-Islands>
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Executive Briefing: The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector. Disponible aquí <http://documents.worldbank.org/curated/en/536951511505064333/Executive-briefing-the-business-case-for-gender-smart-solutions-in-the-private-sector>
- International Finance Corporation (IFC). (2017). Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Child Care. Disponible aquí https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/employment/tackling_childcare_the_business_case_for_employer_supported_childcare
- International Finance Corporation (IFC). (2019). Abordar el cuidado infantil: Guía sobre los servicios de cuidado infantil respaldados por el empleador Disponible aquí https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/beafc67a-2942-4440-9511-e2b6e9ab6a93/2019_ChildcareGuide_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nqh2aLS
- International Finance Corporation (IFC). (2019). WE LEAD: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa. Disponible aquí https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/re-sources/guidelines_reviews+and+case+studies/five+women+who+drove+company+success+in+the+middle+east+and+north+africa+and+how+good+corporate+governance+helped

- International Finance Corporation (IFC). (2019). Women on Board in Egypt - How Gender-Diverse Boards Bring Value to Egyptian Companies. Disponible aquí https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/research/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+-+research+study+in+egypt
- International Finance Corporation (IFC). (s.f.) Women on Boards and in Business Leadership – Lista de recursos. Disponible aquí <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/women-boards-business-leadership>
- International Union for Conservation of Nature (IUCN). (2021). New Data Reveals Slow Progress Achieving Gender Equality in Environmental Decision Making. Disponible aquí <https://www.iucn.org/news/gender/202103/new-data-reveals-slow-progress-achieving-gender-equality-environmental-decision-making>
- Irish Human Rights and Equality Commission (IHREC). (s.f.) Guidelines for Employment Equality Policies in Enterprises. Disponible aquí https://www.ihrec.ie/download/pdf/guidelines_for_employment_equality_policies_in_enterprises.pdf
- Ipsos. (2019). La mayoría de los hombres apoya la igualdad de género – Estudio Global de Ipsos. Disponible aquí <https://www.ipsos.com/es-pe/actitudes-globales-hacia-la-equidad-de-genero>.
- Jobs For the Future. (2017). Adding a Gender Lens to Non-Traditional Jobs Training Programs. Disponible aquí <https://www.jff.org/resources/adding-gender-lens-nontraditional-jobs-training-programs/>
- Jobs For the Future. (2017). Tool 1.1. Quiz: Gender Equity: Test your Knowledge of Women’s Economic Status and Equity. Disponible aquí https://jfforg-prod-new.s3.amazonaws.com/media/documents/1.1_GenderLens_042717.pdf
- Jobs For the Future. (2017). Tool 1.8. Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants. Disponible aquí https://jfforg-prod-new.s3.amazonaws.com/media/documents/1.8_GenderLens_042717.pdf
- Johnson, S.K., Hekman, D.R. & Chan, E.T. (2016). If There’s Only One Woman in Your Candidate Pool, There’s Statistically No Chance She’ll Be Hired. Disponible aquí <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>
- Johnson, W.B. & Smith, D.G. (2018). How Men Can Become Better Allies to Women. Disponible aquí <https://hbr.org/2018/10/how-men-can-become-better-allies-to-women>
- Johnstone, N. & Silva, M. (2020). Gender Diversity in Energy: What we Know and What We Don’t Know. Disponible aquí <https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-what-we-know-and-what-we-dont-know>
- Jones, K. (2017). The Most Desirable Employee Benefits. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
- Jordan, J. & Sorell, M. (2019). Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees. Disponible aquí <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2019/06/why-you-should-create-a-shadow-board-of-younger-employees>

- Joseph, K. (2019). La carga desigual para las nuevas madres en el Caribe Disponible aquí <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/la-carga-desigual-para-las-nuevas-madres-en-el-caribe>
- JP Morgan Chase & Co. (2019). Men as Allies. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=gfiGIHXlo>
- Justworks. (2019). 4 Policies That Encourage a Family-Friendly Company Culture. Disponible aquí <https://justworks.com/blog/policies-encourage-family-friendly-culture>
- Kagan, J. (2019). Glass Ceiling. Disponible aquí <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
- Kagan, J. (2019). Glass Cliff. Disponible aquí <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-cliff.asp>
- Kalev, A. (2016). How “Neutral” Layoffs Disproportionately Affect Women and Minorities. Disponible aquí <https://hbr.org/2016/07/how-neutral-layoffs-disproportionately-affect-women-and-minorities>
- Kat Matfield. (s.f.) Gender Decoder for Job Ads. Disponible aquí <http://gender-decoder.katmatfield.com>
- K-Electric. (2019). First ever women meter readers in KE’s field workforce. Disponible aquí <https://youtu.be/gWkFMPhI8Vs>
- K-Electric. (2019). KE's First-ever Women Meter Readers Prove that There is Nothing Women Cannot Do. Disponible aquí <https://www.facebook.com/KElectricPk/photos/kes-first-ever-women-meter-readers-prove-that-there-is-nothing-women-cannot-do-t/2243229395734989/>
- Kenya Citizen TV. (2019). Lilian Ngene Works on Live Power Lines. Disponible aquí <https://youtu.be/vRZyUjdPw7s>
- Kim, J. (2017). A Step-by-Step Guide to Cultivating Diversity and Inclusion Part I: 50+ Ideas. Disponible aquí <https://www.lever.co/blog/50-ideas-for-cultivating-diversity-and-inclusion-in-the-workplace/>
- Klein, K.J., Schwartz, S. & Hunt, S.M. (2018). Four for Women: A Framework for Evaluating Companies’ Impact on the Women They Employ. Disponible aquí <https://socialimpact.wharton.upenn.edu/research-reports/reports-2/four-for-women/>
- Knight, R. (2017). 7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/06/7-practical-ways-to-reduce-bias-in-your-hiring-process>
- Koç Holding. (2017). A Guide to Gender Equality in Communications. Disponible aquí <https://www.koc.com.tr/en-us/koc-agenda/Documents/A-Guide-to-Gender-Equality-in-Communications.pdf>
- Kozan, K. (2019). Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates. Disponible aquí <https://ideal.com/diversity-hiring/>
- Krentz et al. (2016) The Rewards of an Engaged Female Workforce. Disponible aquí <https://www.bcg.com/publications/2016/people-organization-leadership-talent-rewards-engaged-female-workforce.aspx>
- Krentz et al. (2017). Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work. Disponible aquí <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-behavior-culture-five-ways-men-improve-gender-diversity-work.aspx>

- Lang, R. (2020). What is the Definition of Unconscious Bias? Disponible aquí <https://www.engageinlearning.com/faq/compliance/unconscious-bias/what-is-the-definition-of-unconscious-bias/>
- Lamson, M. (2018). Men Need Mentors Too in the #MeToo Era. Disponible aquí <https://www.inc.com/melissa-lamson/how-women-can-and-should-mentor-men-in-metoo-era.html>
- LeanIn. (s.f.) 50 Ways to Fight Bias. Disponible aquí <https://leanin.org/50-ways-to-fight-gender-bias>
- LeanIn. (s.f.) Challenge Gender Bias. Disponible aquí <https://leanin.org/education#challenging-gender-bias>
- LeanIn. (s.f.) Build Confidence. Disponible aquí <https://leanin.org/education#build-confidence>
- LeanIn. (s.f.) Develop Leadership Skills. Disponible aquí <https://leanin.org/education#leadership>
- LeanIn. (s.f.) Men, Commit to mentor women. Disponible aquí <https://leanin.org/mentor-her>
- LeanIn. (s.f.) Negotiation Advice for Women. Disponible aquí <https://leanin.org/negotiation>
- Leisher, Craig, Gheda Temsah, Francesca Booker, Michael Day, Leah Samberg, Debra Prosnitz, Bina Agarwal, Elizabeth Matthews, Dilys Roe, Diane Russell, Terry Sunderland & David Wilke (2016). “Does the Gender Composition of Forest and Fishery Management Groups Affect Resource Governance and Conservation Outcomes? A Systematic Map.” *Environmental Evidence* 5:6.
- Lewis, K.R. (s.f.) Diverse Interview Panels May be a Key to Workplace Diversity. Disponible aquí <https://www.workingmother.com/diverse-interview-panels-may-be-key-to-workplace-diversity>
- LifeWorks by Morneau Shepell. (2017). 10 Ways to Boost the Value of Your Employee Assistance Program. Disponible aquí <https://wellbeing.lifeworks.com/resource/boost-value-employee-assistance-program/>
- Loughborough University. (2019). Women are given Feedback that is likely to slow down their Progression to Senior Roles. Disponible aquí <https://www.lboro.ac.uk/news-events/news/2019/october/womens-feedback-likely-to-slow-down-their-progress/>
- Maier, S. (2016). 4 Unconscious Biases That Distort Performance Reviews. Disponible aquí <https://www.entrepreneur.com/article/281919>
- Making work absolutely human. (2017). Sample Diversity and Inclusion Strategy. Disponible aquí <https://mwah.live/wp-content/uploads/2018/09/mwah.-SAMPLE-Diversity-and-Inclusion-Strategy.pdf>
- Male Champions of Change (MCC). (2018). A Gender Equal Future of Work: Discussion Guide for Leaders. Disponible aquí https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/11/MCC_Gender-Equal-Future-of-Work.pdf
- Male Champions of Change (MCC). (2018). Backlash and Buy-in: Responding to the Challenges of Achieving Gender Equality. Disponible aquí <https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/07/MCC-CEW-Backlash-and-Buy-in.pdf>

- Male Champions of Change (MCC). (2018). Workplace Responses to Domestic and Family Violence. Disponible aquí <https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/11/Playing-Our-Part-Activism-Toolkit-November-2018.pdf>
- Male Champions of Change (MCC). (s.f.) We Set the Tone: Eliminating Everyday Sexism. Disponible aquí <https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/04/We-Set-The-Tone-Eliminating-Everyday-Sexism.pdf>
- Man, D. et al. (2019). Monitoring and Evaluation Framework for Gender Inclusive Recruitment and Selection. Disponible aquí https://www.climate-links.org/sites/default/files/asset/document/2019_USAID-RALI-Project_Gender-Measurement-and-Evaluation-Framework.pdf
- Man, D. et al. (s.f.) Gender Inclusive Recruitment and Selection: A Workbook for Clean Energy Incubators. Disponible aquí <https://www.climate-links.org/resources/gender-inclusive-recruitment-and-selection-workbook-clean-energy-incubators>
- Manager's Resource Handbook. (2016). What is a Skills Matrix and How Do I Create One? Disponible aquí <http://www.managersresourcehandbook.com/skills-matrix-template/>
- Manpower Group. (2015). 7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership. Disponible aquí <https://workforce-resources.manpowergroup.com/career-management/7-steps-to-conscious-inclusion-2>
- Marchant, N. (2021). Why Women Don't Speak Up on Zoom Calls – and Why That's a Problem. Disponible aquí <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/women-gender-equality-workplace-meetings/>
- Martic, K. (2019). 10 Ways to Attract and Hire Diverse Candidates. Disponible aquí <https://medium.com/hr-blog-resources/10-ways-to-attract-and-hire-diverse-candidates-76b3c0e8a98a>
- Marx, J. (2018). Breaking the Glass Ceiling. Disponible aquí <https://www.ceotodaymagazine.com/2018/09/breaking-the-glass-ceiling/>
- Mass Mutual. (2018). Women's Retirement Risk Study. Disponible aquí <https://www.massmutual.com/static/path/media/files/mm%20womens%20risk%20study.pdf>
- Maurer, R. (n.d.). New Employee Onboarding Guide. Disponible aquí <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- McConnell, L. (n.d.). These Are the Benefits Women Actually Want at Work. Disponible aquí <https://fairygodboss.com/articles/these-are-the-benefits-women-actually-want-at-work>
- McKinsey & Company y LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Disponible aquí <https://leanin.org/women-in-the-workplace-2019>
- McKinsey & Company y LeanIn. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- McKinsey & Company. (2021). Women in the Workplace 2021. Disponible aquí https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2021.pdf

- McKinsey & Company. (2015). Addressing Unconscious Bias. Disponible aquí <https://youtu.be/JFW2cfzevio>
- McKinsey & Company. (2018). Delivering through Diversity. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>
- McKinsey & Company. (2018). Still Looking for Room at the Top: Ten years of research on women in the workplace. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>
- Mehnert, K. (2020). Why Goldman Sachs's Push for Diversity Is Unlikely to Drive Real Change. Disponible aquí <https://hbr.org/2020/02/why-goldman-sachss-push-for-diversity-is-unlikely-to-drive-real-change>
- Men Advocating Real Change (MARC). (2017). Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace. Disponible aquí https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/actions_men_can_take_2018.pdf
- Men Advocating Real Change (MARC). (2017). Actions Women Can Take to Support Men's Engagement. Disponible aquí <https://www.catalyst.org/research/actions-women-can-take-to-support-mens-engagement/>
- MenCare. (2016). The MenCare Parental Leave Platform. Disponible aquí <https://men-care.org/wp-content/uploads/2016/03/Parental-Leave-Platform-web.pdf>
- MenEngage Alliance. (s.f.) Disponible aquí <http://menengage.org>
- MenEngage. (s.f.) Men Engage. Disponible aquí <http://menengage.org/film/>
- Menon, J. (2019). Guide on Integrating Gender throughout Infrastructure Project Phases in Asia and the Pacific. Disponible aquí <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/guides-on-integrating-gender-into-infrastructure-development>
- Mercer LLC and EDGE. (2017). When Women Thrive: Turning Disruption into Opportunity for Women. Presentación en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial. Disponible aquí <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-turning-disruption-into-opportunity-for-women.html>
- Mercer LLC. (2018). Want to Improve Gender Equality at Work? Help Men Take Parental Leave. Disponible aquí <https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work-help-men-take-parental-leave.html>
- Michael Page. (s.f.) Diversity & Inclusion Checklist Generator. Disponible aquí <https://www.michaelpage.co.uk/minisite/diversity-campaign/diversity-checklist>
- Microsoft. (2015). eLesson: Unconscious Bias. Disponible aquí <https://www.mslearning.microsoft.com/course/72169/launch>
- MindTools. (s.f.) SMART Goals: How to Make Your Goals Achievable. Disponible aquí <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

- Mingus, M. (2016). Pods and Pod Mapping Worksheet. Disponible aquí <https://batjc.wordpress.com/pods-and-pod-mapping-worksheet/>
- Mohamed, B. (2019). Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses. Disponible aquí <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/06/18/empowering-women-to-reduce-an-energy-utility-s-commercial-losses>
- Mohr, T.S. (2014). Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified. Disponible aquí <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
- Moulik, S.M. (2018). Inclusion in Water. Breaking down Barriers. Disponible aquí <https://blogs.worldbank.org/water/inclusion-water-breaking-down-barriers>
- Mudassir, H. (2020). COVID-19 will fuel the next wave of innovation. Disponible aquí <https://www.entrepreneur.com/article/347669>
- Nabbout, M. (2019). Lebanese NGO Reminds Men That a Woman's Honor is Only Hers. Disponible aquí <https://stepfeed.com/lebanese-ngo-reminds-men-that-a-woman-s-honor-is-only-hers-1941>
- Naciones Unidas. (2020). Directrices para el lenguaje inclusivo de género en español. Disponible aquí <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/>
- Naciones Unidas. (s.f.) Aplique las recomendaciones a un texto. Disponible aquí [https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/assets/pdf/SP-Toolbox-Apply-the-guidelines-to-a-text-\(self-paced\).pdf](https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/assets/pdf/SP-Toolbox-Apply-the-guidelines-to-a-text-(self-paced).pdf)
- Naciones Unidas. (s.f.) Igualdad de Género. Disponible aquí <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>
- Naciones Unidas. (s.f.) Igualdad de Género: Por qué es importante. Disponible aquí <https://www.un.org/es/global-issues/gender-equality>
- Naciones Unidas. (s.f.) Organizar un taller para el personal. Disponible aquí <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/toolbox.shtml>
- Naciones Unidas. (2022). El logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas en el contexto de las políticas y programas relativos al cambio climático, el medio ambiente y la reducción del riesgo de desastres. Disponible aquí <https://digitallibrary.un.org/record/3956348#record-files-collapse-header>
- Naciones Unidas. (s.f.). Women and Climate Change Fact Sheet. Disponible aquí https://www.un.org/womenwatch/feature/climate_change/downloads/Women_and_Climate_Change_Factsheet.pdf
- Nagele-Piazza, L. (2018). How to Revamp Your Harassment Prevention Program. Disponible aquí <https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/how-to-revamp-your-harassment-prevention-program.aspx>
- National Academies of Sciences, Engineering & Medicine (NAS). (2018). Sexual Harassment of Women. Disponible aquí <https://www.nap.edu/resource/24994/Sexual%20Harassment%20of%20Women%20ReportHighlights.pdf>

- National Academies of Sciences, Engineering & Medicine (NAS). (2018). The Iceberg of Sexual Harassment. Disponible aquí <https://www.nap.edu/visualizations/sexual-harassment-iceberg/>
- National Academy of Sciences. (2002). Diversity in Engineering: Managing the Workforce of the Future. Disponible aquí <https://www.nap.edu/read/10377/chapter/1>
- National Business Group on Health. (2020). Global Employee Assistance Programs: Evaluating EAP Effectiveness. Disponible aquí <https://www.businessgrouphealth.org/en/resources/global-employee-assistance-programs-evaluating-eap-effectiveness#b-employers-guide-with-view-all>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2007). Mentoring in a Box: Technical Women at Work. Disponible aquí <https://www.ncwit.org/resources/mentoring-box-technical-women-work>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2010). Supervising in a Box Series: Performance Review/Talent Management. Disponible aquí <https://www.ncwit.org/resources/supervising-box-series-performance-reviewtalent-management>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2011). Evaluating a Mentoring Program. Disponible aquí <https://ncwit.org/resource/mentoringeval/>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (2011). Resources for Retaining and Advancing Mid-career Technical Women. Disponible aquí <https://www.ncwit.org/resources/resources-retaining-and-advancing-mid-career-technical-women-guide>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (s.f.) Top 10 Ways Managers Can Retain Technical Women. Disponible aquí <https://www.ncwit.org/resources/top-10-ways-managers-can-retain-technical-women/top-10-ways-managers-can-retain-technical>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (s.f.) NCWIT Checklist for reducing unconscious bias in job descriptions/advertisements. Disponible aquí <https://ncwit.org/resource/jobdescriptionchecklist/>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (s.f.) NCWIT Tips: 8 Tips for Announcing Your Workforce Diversity Numbers. Disponible aquí <https://ncwit.org/resources/ncwit-tips-8-tips-for-announcing-your-workforce-diversity-numbers/>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (s.f.) NCWIT Tips: 9 Tips for Creating Inclusive Corporate Websites. Disponible aquí <https://ncwit.org/resource/corporatewebsites/>
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (s.f.) Tips for Facilitating Discussion Sessions. Disponible aquí https://wpassets.ncwit.org/wp-content/uploads/2021/05/23191024/ncwit_biasinterrupter_industry_handout_2.pdf
- National Center for Women & Information Technology (NCWIT). (s.f.) NCWIT Tips for Writing Better Job Ads. Disponible aquí <https://ncwit.org/resource/jobdescriptionanalysis/>
- National Department of Education South Africa. (s.f.) Training Package for Women in and into Management and Leadership Positions. Disponible aquí

https://www.education.gov.za/Portals/0/DoE%20Branches/GET/School%20Management%20and%20governance/Training_guide.pdf?ver=2008-03-05-111454-000

Neal, S., Boatman, J. & Miller, L. (n.d.). Women as Mentors: Does She, or Doesn't She? Disponible aquí https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Documents/womenasmentors_rr_ddi.pdf_ext=.pdf

Niranjan, A. (2018). What is Gender Budgeting and How Can it Help Equality? Disponible aquí <https://www.dw.com/en/what-is-gender-budgeting-and-how-can-it-help-equality/a-43050887>

Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. Disponible aquí <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidenceglobal-survey>

Norgaard, Kari and York, Richard (2005). "Gender Equality and State Environmentalism." Gender and Society, 19(4): pp 506-522.

O'Brien, S. (2019). How to Recruit More Women to Your Company. Disponible aquí <https://hbr.org/2019/11/how-to-recruit-more-women-to-your-company>

OCDE Índice para una Vida Mejor. (s.f.) Balance vida-trabajo. Disponible aquí <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>

OCDE. (s.f.). Parental Leave Systems. Disponible aquí https://www.oecd.org/els/soc/PF2_I_Parental_leave_systems.pdf

O'Connor, L. (2021). Diversity and Inclusion Needs to Be More Than a Brand Message to Impact Talent Attraction. Disponible aquí <https://www.adp.com/spark/articles/2021/06/diversity-and-inclusion-needs-to-be-more-than-a-brand-message-to-impact-talent-attraction.aspx>

O'Donnell, M., Peterman, A. & Potts, A. (2020). A Gender Lens on COVID-19: Pandemics and Violence against Women and Children. Disponible aquí <https://www.cgdev.org/blog/gender-lens-covid-19-pandemics-and-violence-against-women-and-children>

Ohanian, A. (2020). Paternity Leave Was Crucial After the Birth of My Child, and Every Father Deserves It. Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2020/04/15/parenting/alexis-ohanian-paternity-leave.html>

O-NET OnLine. (s.f.) Skill Maps for Professions at Utilities. Disponible aquí <https://www.onetonline.org/find/industry?i=22&g=Go>

ONU Mujeres Centro de Capacitación. (s.f.) Cursos de auto-aprendizaje. Disponible aquí <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/>

ONU Mujeres. (2018). The Facts about Gender Equality and the Sustainable Development Goals. Disponible aquí <https://www.youtube.com/watch?v=K-oc4GOoW0I>

ONU Mujeres. (2018). Hacia el fin del acoso sexual: La urgencia y necesidad del cambio en la era del #MeToo. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2018/11/towards-an-end-to-sexual-harassment>

ONU Mujeres. (2018). Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace. Disponible aquí

<https://arabstates.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Arab%20States/Attachments/Publications/2018/Business%20Case/Understanding%20the%20Business%20Case%20for%20Gender%20Equality%20in%20the%20Workplace.pdf>

- ONU Mujeres. (2019). Ending Violence is Our Business: Workplace Responses to Intimate Partner Violence in Asia and the Pacific. Disponible aquí <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/10/workplace-responses-to-intimate-partner-violence>
- ONU Mujeres. (2019). Manual: Addressing Violence and Harassment against Women in the World of Work. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/handbook-addressing-violence-and-harassment-against-women-in-the-world-of-work>
- ONU Mujeres. (2020). GenderTerm. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/en/digital-library/genderterm>
- ONU Mujeres. (2020). HeForShe. Disponible aquí <https://www.heforshe.org/es>
- ONU Mujeres. (2020). Guidance for Action: Gender-Sensitive Private Sector Response to COVID-19 for Accelerated and Inclusive Economic Recovery. Disponible aquí <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eseasia/docs/publications/2020/04/guidance%20for%20action%20private-sector-f.pdf?la=en&vs=5155>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias del empleo femenino 2017 Disponible aquí <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang-es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2004). Healthy Beginnings: Guidance on Safe Maternity at Work. Disponible aquí https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09_106_engl.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). 10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice: Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_324653.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). Igualdad salarial Guía introductoria Disponible aquí https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_223157/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). Maternity and Paternity at Work: Law and Practice Across the World. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_242615.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms_410196.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). Sample Sexual Harassment Policy. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/policy/wcms_407364.pdf

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). WASH@Work: Manual de autoformación Disponible aquí https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_645798/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Breaking barriers: Unconscious Bias in the Workplace. Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales Disponible aquí https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_578770/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Informe Mundial sobre Salarios 2018/19 Disponible aquí <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Un mundo del trabajo libre de violencia y acoso: El Convenio núm. 190 y la Recomendación núm.206 Disponible aquí https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_740224.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2021). Base de datos ILOSTAT. Datos extraídos en abril 2022 de <https://ilostat.ilo.org/es/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio Disponible aquí https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700979/lang--es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). COVID-19: Proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo Disponible aquí https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_742911/lang--es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud. (2020). PREGUNTAS Y RESPUESTAS: Violencia contra la mujer durante la pandemia de COVID-19 Disponible aquí <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/violence-against-women-during-covid-19>
- Organización Mundial de la Salud. (2018). The Health and Well-being of Men in the WHO European Region: Better Health through a Gender Approach. Disponible aquí https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0007/380716/mhr-report-eng.pdf
- Orlando, M.B., Lopes Janik, V., Vaidya, P., Angelou, N., Zumbyte, I. & Adams, N. (2018). Getting to Gender Equality in Energy Infrastructure: Lessons from Electricity Generation, Transmission, and Distribution Projects. Disponible aquí <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29259>
- Oxfam. (2018). Guía general para la presupuestación con perspectiva de género Disponible aquí <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620429/gt-guide-gender-responsive-budgeting-280218-es.pdf>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres (2011). Principios de Empoderamiento de la Mujer La igualdad es un buen negocio. Disponible aquí <https://www.pactomundial.org/biblioteca/principios-de-empoderamiento-de-la-mujer/gital-library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles-equality-means-business>

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC). (2020). COVID-19: Cómo las empresas pueden apoyar a las mujeres en tiempos de crisis. Disponible aquí <https://www.pactomundial.org.mx/evento/como-las-empresas-pueden-apoyar-a-las-mujeres-en-tiempos-de-crisis/>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC). (2020). Gender Gap Analysis Tool. Disponible aquí <https://weps-gapanalysis.org>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC). (2020). Pacto Mundial de la ONU. Disponible aquí <https://www.pactomundial.org/>
- ParlAmericas. (s.f.) Strategies for Chairing Gender-Inclusive Meetings. Disponible aquí https://parlgendertools.org/media/Chairing_inclusive_meetings.pdf
- PayAnalytics. (2020). Delivering Pay Equity. Disponible aquí <https://www.payanalytics.com/product>
- Playdough to Plato. (2020). 40 STEM Activities for Kids. Disponible aquí <https://www.playdoughtoplato.com/stem-activities-for-kids/>
- Plen, C. (2013). How to Make job Sharing Work. Disponible aquí <https://www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/dec/30/how-to-make-job-sharing-work>
- Popper, N. (2020). Paternity Leave Has Long-Lasting Benefits. So Why Don't More American Men Take It? Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2020/04/17/parenting/paternity-leave.html>
- Principios de Empoderamiento de la Mujer. (2020). Únete a los Principios de Empoderamiento de la Mujer. Disponible aquí <https://www.pactomundial.org/biblioteca/principios-de-empoderamiento-de-la-mujer/>
- Principios de Empoderamiento de la Mujer. (2020). COVID-19 and Gender Equality: A Call to Action for the Private Sector. Disponible aquí https://www.weps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19_Updated%209%20April_%20Final.pdf
- Process Street. (s.f.) Diversity Hiring Process. Disponible aquí <https://www.process.st/checklist/diversity-hiring/#create-a-longlist-of-candidate-names>
- Procter & Gamble. (2020). Igualdad de Género #WeSeeEqual. Disponible aquí <https://es.pg.com/igualdad-de-genero/>
- Proctor, P. (2020). What Is an Employee Assistance Program (EAP) & How Does It Work? Disponible aquí <https://fitsmallbusiness.com/what-is-an-eap-employee-assistance-program/#EAP's>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). Let's Speak Gender: 10 Principles of Gender-responsive Communications for Development. Disponible aquí <https://www.undp.org/eurasia/publications/10-principles-gender-responsive-communications>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.) Sello de Igualdad de Género para instituciones públicas y privadas. Disponible aquí <https://www.undp.org/es/paraguay/sello-de-igualdad-de-g%C3%A9nero-para-instituciones-p%C3%BAblicas-y-privadas>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). UNDP Gender and Recovery Toolkit. Disponible aquí <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-and-recovery-toolkit.html>

Project Implicit. (2011). Implicit Association Test. Disponible aquí <https://implicit.harvard.edu/implicit/>

P-TECH Brooklyn. (2014). Skills Mapping Process Guide. Disponible aquí <http://www.ptech.org/wp-content/uploads/2018/10/Skills-Mapping-Process-Guide.pdf>

Pulerwitz y otros. (2019). Dos and Don'ts for Engaging Men & Boys. Disponible aquí https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2020/01/Male-Engagement_DosDonts_Final.pdf

Purdue University. (s.f.) Understanding Diversity and Inclusion. Disponible aquí <https://www.futurelearn.com/courses/diversity-inclusion-awareness>

PwC. (2017). Ganando la batalla por el talento femenino Cómo conseguir la ventaja de la diversidad a través de la contratación inclusiva. Disponible aquí <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/winning-the-fight-for-female-talent.html>

PwC. (2020). COVID-19: What it Means for the Power and Utilities Industry. Disponible aquí <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html>

Queensland Government. (s.f.) Interrupt Bias during Recruitment. Disponible aquí <https://www.forgov.qld.gov.au/recognise-bias-during-recruitment>

QuestionPro Survey Software. (s.f.) Gender Discrimination Survey Questions & Sample Questionnaire Template. Disponible aquí <https://www.questionpro.com/survey-templates/gender-discrimination-survey-template/>

RAE (Real Academia Española). (s.f.). Definición de “Estereotipo.” Disponible aquí <https://dle.rae.es/estereotipo>

re:Work. (s.f.) Herramienta: Give your Own Unbiasing Workshop. Disponible aquí <https://rework.withgoogle.com/guides/unbiasing-hold-everyone-accountable/steps/give-your-own-unbiasing-workshop/>

Reh, F. J. (2019). Executive and CEO Lunches with Employees Help Build Bridges. Disponible aquí <https://www.thebalancecareers.com/ceo-employee-lunches-2276043>

Rezvani, S. (2018). 6 Trends Driving Cutting-Edge Corporate Women's Networks. Disponible aquí <https://thriveglobal.com/stories/6-trends-driving-cutting-edge-corporate-women-s-networks/>

Rimmer, S.H. et al. (2017). Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change. Disponible aquí <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Gender-smart%20Procurement%20-%202020.12.2017.pdf>

Rise. (2019). 10 Great Examples of Workplace Wellness Programs. Disponible aquí <https://risepeople.com/blog/workplace-wellness-programs/>

Robert Walters. (s.f.) Empowering Women in the Workplace. Future Talent Strategies: Gender Diversity and Leadership. Disponible aquí <https://www.robertwalters.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/empowering-women-in-the-workplace-uk.pdf>

Robinson, J. (2014). Mentoring Program: Guidance and Program Plan. Disponible aquí https://www.energy.gov/sites/prod/files/2014/11/f19/DOE_Mentoring%20Guidance%20%20Pgrm%20Plan2_0.pdf

- Robinson, T. (n.d.). Sexual Harassment in the Workplace: Let the Conversation Begin! Disponible aquí http://www.jambar.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=64:Sexual%20Harassment%20-%20Tracy%20Robinson&id=8:2011&Itemid=134
- Rubery, J. (2016). Combatir la brecha salarial de género: De las elecciones individuales al cambio institucional. Disponible aquí <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2016/UN-Women-Policy-brief-06-Tackling-the-gender-pay-gap-es.pdf>
- Rus Funk Consulting. (2018). Continuum of Male Engagement. Disponible aquí <http://rusfunk.me/wp-content/uploads/2018/10/Final-Manual-Continuum-of-ME.pdf>
- Rus Funk Consulting. (s.f.) Continuum of Male Engagement. Disponible aquí <http://rusfunk.me/continuum-of-male-engagement/>
- Russell, M.S. & Lepler, L.M. (2017). How We Closed the Gap Between Men's and Women's Retention Rate. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/05/how-we-closed-the-gap-between-mens-and-womens-retention-rates>
- Ryerson University. (2011). Change Management Leadership Guide. Disponible aquí http://mtpinnacle.com/pdfs/ChangeManagementGuide_FINAL.pdf
- SAGE Publications. (2017). The SAGE Encyclopedia of Psychology and Gender – Gender Microinequities. Disponible aquí <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents/?DocumentID=4275>
- Salesforce. (2020). The COVID-19 Response Playbook. Disponible aquí https://cl.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/covid-19-response-playbook.pdf
- Sample Templates. (2020). 13+ sample Training Needs Assessment Templates. Disponible aquí <https://www.sampletemplates.com/business-templates/training-needs-assessment-template.html>
- Sandberg, S. & Grant, A. (2015). Speaking While Female. Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2015/01/11/opinion/sunday/speaking-while-female.html>
- Schwanke, D. (2013). Barriers for Women to Positions of Power: How Societal and Corporate Structures, Perceptions of Leadership and Discrimination Restrict Women's Advancement to Authority. Earth Common Journal, 3(2). Disponible aquí <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=864>
- Seigh, S. (2019). Pixar Unravels Toxic Masculinity in the Workplace in New Animated Short. Disponible aquí <https://www.joblo.com/movie-news/pixar-unravels-toxic-masculinity-in-the-work-place-in-new-animated-short>
- Shell Global. (2020). Diversidad e inclusión - La perspectiva de la mujer. Disponible aquí <https://www.shell.com.mx/oportunidades-laborales/diversidad-e-inclusion/la-perspectiva-de-la-mujer.html>
- Shell United States. (2020). Scholarships. Disponible aquí <https://www.shell.us/careers/about-careers-at-shell/shell-graduate-program/scholarships.html>

- Shell United States. (2020). STEM Classroom Activities & Resources. Disponible aquí <https://www.shell.us/sustainability/energize-your-future-with-shell/stem-classroom-activities.html>
- Sheppard, E. (2016). Will Job Sharing Support Gender Equality at Work? Disponible aquí <https://www.theguardian.com/careers/2016/jul/19/will-job-sharing-support-gender-equality-at-work>
- Sherf, E. N. & Tangirala, S. (2017). How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/09/how-to-get-men-involved-with-gender-parity-initiatives>
- Shi, D., (2021). How to Make Your Virtual Meetings More Fair to Introverts. Disponible aquí <https://www.fastcompany.com/90608039/how-to-make-your-virtual-meetings-more-fair-to-introverts>
- Shonk, K. (2020). Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation. Disponible aquí <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/women-and-negotiation-narrowing-the-gender-gap/>
- SHRM. 2022. Ensuring Workplace Inclusion for LGBTQ employees. Disponible aquí https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/lgbtq_inclusion.aspx#:~:text=Employers%20should%20ensure%20that%20all,are%20neutral%20without%20gender%20stereotypes
- Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible aquí <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>
- Socialsuite. Free COVID-19 Social Impact Assessment. Disponible aquí <https://socialsuitehq.com/covid-19-assessment/>
- Society for Human Resource Management. (2014). Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity. Disponible aquí <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Leveraging-Workplace-Flexibility.pdf>
- Society for Human Resource Management. (2016). A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates. Disponible aquí https://abortionstaffing.org/wp-content/uploads/Behavioral_Interviewing_Guide_for_Early_Career_Candidates_Article.pdf
- Society of Women Engineers (SWE). (2017). STEM Outreach: How Are We Changing the Conversation? Disponible aquí <https://alltogether.swe.org/2017/01/stem-outreach-changing-conversation/>
- Sodexo US. (2019). Sodexo North America Hosts National Job Shadowing Program to Promote Professional Development for Women. Disponible aquí <https://us.sodexo.com/home/media/news-releases/newsList-area/press-releases/sheworks.html>
- Stych, A. (2019). More Leave for Dads Means Low Turnover for Moms. Disponible aquí <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/06/more-leave-for-dads-means-lowturnover-for-moms.html?page=all>
- SurveyMonkey. (s.f.) Gender in the Workplace Survey Template. Disponible aquí <https://www.surveymonkey.com/mp/gender-in-the-workplace-survey/>

- Tarallo, M. (2018). How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies. Disponible aquí <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-to-reduce-employee-turnover-through-robust-retention-strategies.aspx>
- TATA Power-DDL. (2019). TATA Power-DDL Equal Opportunity Policy. Disponible aquí https://www.tatapower-ddl.com/Editor_UploadedDocuments/Content/Tata_Power-DDL_Equal_Opportunity_Policy.pdf
- TATA Power-DDL. (2020). #Women of Will - Watch the Success Story of Shweta, a Female Technician at TATA Power-DDL. Disponible aquí <https://youtu.be/QYbBvHvac0I>
- TATA Power-DDL. (2020). Women of Will - Watch the Success Story of Rajni, a Senior Technician at TATA Power-DDL. Disponible aquí <https://youtu.be/muiNce0KRuQ>
- Technische Universitaet Muenchen. (2014). Women do not Apply to 'Male-sounding' Job Postings. Disponible aquí <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/04/140403095421.htm>
- The Johns Hopkins University School of Nursing. (2019). MyPlan. Disponible aquí <https://www.myplanapp.org/home>
- The Star. (2019). 'It's not About Muscles' - Grace Karuiru on How She Has Defied Odds to Excel in Engineering. Disponible aquí <https://www.the-star.co.ke/sasa/2019-08-29-its-not-about-muscles-grace-karuiru-on-how-she-has-defied-odds-to-excel-in-engineering/>
- Thomas, A.D. (2004). Diversity as Strategy. Disponible aquí <https://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy>
- Thompson, K., O'Dell, K., Syed, S., & Kemp, H. (2017) Thirsty for Change: The Untapped Potential of Women in Urban Water Management. Disponible aquí <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/women-in-water-management.html>
- Thomson Reuters. (2015). Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index (D&I). Disponible aquí <https://www.thomsonreuters.com/en/press-releases/2018/september/thomson-reuters-di-index-ranks-the-2018-top-100-most-diverse-and-inclusive-organizations-globally.html>
- Tinsely, C.H. & Purmal, K. (2019). Investigación: Board Experience Is Helping More Women Get CEO Jobs. Disponible aquí <https://hbr.org/2019/07/research-board-experience-is-helping-more-women-get-ceo-jobs>
- Tjan, A.K. (2017). What the Best Mentors Do. Disponible aquí <https://hbr.org/2017/02/what-the-best-mentors-do>
- True, M. (s.f.). Starting and Maintaining a Quality Internship Program. Disponible aquí <https://www.binghamton.edu/ccpd/employers/documents/starting-maintaining-quality-internship-programlo.pdf>
- Turban, S., Wu, D. & Zhang, LT. (2019). Investigación: When Gender Diversity Makes Firms More Productive. Disponible aquí <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive>
- UK Government Equalities Office. (2018). Returner Programmes: Best Practice Guidance for Employers. Disponible aquí

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685064/Returner_Programmes_-_Best_Practice_Guidance_for_Employers.pdf

- UK Government Equalities Office. (2018). Returners: A Toolkit for Employers. Disponible aquí <https://www.womensbusinesscouncil.co.uk/wp-content/uploads/2018/03/toolkit-Women-in-businessv.7.pdf>
- Uluç, F.Ö. (2017). How to Approach Teaching Gender Equality to Boys and Girls. Disponible aquí <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/how-approach-teaching-gender-equality-boys-and-girls>
- UNFPA. (2020). La Igualdad de Género y los Esfuerzos para Hacer Frente a la Violencia basada en género (VBG) y la Prevención, Protección y Respuesta a la Enfermedad del Coronavirus (COVID-19) Disponible aquí <https://www.unfpa.org/resources/gender-equality-and-addressing-gender-based-violence-gbv-and-coronavirus-disease-covid-19>
- UNICEF. (2021). Mapeo Regional: Iniciativas para el desarrollo de habilidades STEM de las adolescentes en la región de ALC Disponible aquí <https://www.unicef.org/dominicanrepublic/media/6761/file>
- UNICEF. (2019). Negocios y políticas orientadas a la familia. Disponible aquí <https://www.unicef.org/media/95106/file/Business-Family-Friendly-Policies-ES.pdf>
- UNICEF. (2019). Reestructurar el lugar de trabajo para adaptarlo a la familia Disponible aquí <https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primera-infancia/politicas-favorables-familia>
- UNICEF. (2020). Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy. Disponible aquí <https://www.unicef.org/media/95106/file/Business-Family-Friendly-Policies-ES.pdf>
- UNICEF. (2020). Políticas que favorecen a las familias y buenas prácticas laborales en el contexto del COVID-19. Disponible aquí <https://www.unicef.org/lac/informes/pol%C3%ADticas-que-favorecen-las-familias-y-buenas-pr%C3%A1cticas-laborales-en-el-contexto-del-covid>
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). (2015). Pautas para la recopilación de datos relativos a los recursos hídricos desglosados por sexo. Disponible aquí <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380557>
- United States Agency for International Development. (2017). Water Management Initiative (WMI) Internship Program Plan. Disponible aquí https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00X6GC.pdf
- United States Agency for International Development. (2018). Advancing Gender in the Environment: Making the Case for Women in the Energy Sector. Disponible aquí https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1865/IUCN-USAID-Making_case_women_energy_sector.pdf
- United States Agency for International Development. (2019). Menstrual Hygiene Management and Women's Economic Empowerment. Disponible aquí <https://www.globalwaters.org/sites/default/files/WASHPaLS%20MHM%20Desk%20Review%20-%20February%202020.pdf>
- United States Agency for International Development. (2020). Skills and Practices for Leaders. Disponible aquí <https://mailchi.mp/412d3582b5ae/skills-practice-for-leaders-virtual-support-sessions>

- United States Agency for International Development. (2020). Prevention of Sexual Exploitation and Abuse Policy. Disponible aquí <https://www.usaid.gov/policy/psea>
- United States Agency for International Development. (2021). How to Implement a Survivor-Centered Approach in GBV Programming. Disponible aquí <https://makingcents.com/wp-content/uploads/2021/01/CARE-GBV-03-Survivor-centered-v9-508c.pdf>
- United States Agency for International Development. (2022). USAID Climate Strategy 2022-2030. Disponible aquí <https://www.usaid.gov/climate/strategy>
- United States Agency for International Development Water Team. (2020). Social Media for Social Good: Raising Awareness of Jordan's Water Crisis. Disponible aquí <https://medium.com/usaid-global-waters/gone-viral-raising-awareness-of-jordans-water-crisis-582b9d9625da>
- University College London. (2020). Building Emergency Planning Scenarios for Viral Pandemics. Disponible aquí https://www.ucl.ac.uk/risk-disaster-reduction/sites/risk-disaster-reduction/files/building_emergency_planning_scenarios_for_pandemics.pdf
- University Health Services. (2013). A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce. Disponible aquí https://diversity.berkeley.edu/sites/default/files/recruiting_a_more_diverse_workforce_uhs.pdf
- University of Hong Kong. (s.f.) Doing Gender and Why it Matters. Disponible aquí <https://www.edx.org/course/doing-gender-and-why-it-matters>
- University of Pennsylvania. (s.f.) Optimizing Diversity on Teams. Disponible aquí <https://www.coursera.org/learn/diverse-teams>
- Van Busum, K.R., Liu, H. & Mattke, S. (2014). Five Steps to a Successful Workplace Wellness Program. Disponible aquí <https://www.rand.org/pubs/tools/TL141.html>
- Vattenfall. (2020). Students and Starters. Disponible aquí <https://careers.vattenfall.com/young-talents/students-and-starters/>
- Warren, A.K. (2009). Cascading Gender Biases, Compounding Effects: An Assessment of Talent Management Systems. Disponible aquí https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading_Gender_Biases_Compounding_Effects_An_Assessment_of_Talent_Management_Systems.pdf
- Warren, M. A., Bordoloi, S. D., & Warren, M. T. (2021). Good for the Goose and Good for the Gander: Examining Positive Psychological Benefits of Male Allyship For Men And Women. Psychology of Men & Masculinities. Disponible aquí <https://psyarxiv.com/9y5pk/>
- Warwood, A. (2019). Philadelphia Water Department's Effort to Make Diversity and Inclusion a Priority when Hiring Engineers. Journal American Water Works Association (AWWA), Volume 111, Issue 12. Disponible aquí <https://awwa.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/awwa.1417?af=R>
- Washington Center for Equitable Growth. (2017). Occupational Segregation in the United States. Disponible aquí <https://equitablegrowth.org/fact-sheet-occupational-segregation-in-the-united-states/>

- Water Services Association of Australia (WSAA). (2017). Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water. Disponible aquí <https://www.wsaa.asn.au/publication/tapping-power-inclusion-and-diversity-urban-water>
- WaterAid, UNICEF & WSUP. (2018). Baños públicos y comunitarios adaptados a las mujeres. Disponible aquí <https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxoof256/files/baos-pblicos-y-comunitarios-adaptados-a-las-mujeres-gua.pdf>
- Webb, M. (2017). How to Alter Your Hiring Practices to Increase Diversity. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/maynardwebb/2017/10/29/how-to-alter-your-hiring-practices-to-increase-diversity/>
- Weller, C. (2016). Inflexible Working Hours Could Be Making the Gender Gap Worse. Disponible aquí <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/inflexible-working-hours-could-be-making-the-gender-gap-worse/>
- Western Sydney University. (s.f.) Gender Equality Strategy and Action Plan 2015-2020. Disponible aquí https://www.westernsydney.edu.au/_data/assets/pdf_file/0008/1164905/Gender_Equality_Strategy_and_Action_Plan_2015-2020.pdf
- Wharton School University of Pennsylvania. (2020). Why Don't Women Promote Themselves? Disponible aquí <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-dont-women-promote-themselves/>
- Whatfix. (2019). 7 Change Management Best Practices. Disponible aquí <https://whatfix.com/blog/best-practices-change-management-communication/>
- White Ribbon. (s.f.) Our Future has No Violence Against Women and Girls. Disponible aquí <https://www.whiteribbon.ca>
- Williams, C. (2014). How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea. Disponible aquí <https://cdn.odi.org/media/documents/9062.pdf>
- Wittenberg-Cox, A. (2018). Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2018/08/19/innovate-run-a-strategic-debate-on-gender-for-the-c-suite/#3c6305cef121>
- Woetzel et al. (2015). How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth. Disponible aquí <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#>
- Wong, B. T. Y., Loy, G. P. W. & Teo, C. W. X. (2017). Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners. Disponible aquí <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=studentpub>
- Woolley, A. & Malone, T.W. (2011). Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women. Disponible aquí <https://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2013). How to Set Gender Diversity Targets. Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/SETTING-GENDER-TARGETS-Online-accessible_0.pdf

- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2014). Developing a Workplace Gender Equality Policy. Disponible aquí <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Characteristics-of-a-Gender-Equality-policy.pdf>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2014). Developing a Flexible Working Arrangements Policy. Disponible aquí <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Developing-a-flexible-working-arrangements-policy.pdf>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2016). Supporting Careers: Mentoring or Sponsorship? Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/2014-03-04_PP_Mentoring_or_sponsorship.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2018). The Business Case for Gender Equality. Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/wgea-business-case-for-gender-equality_0.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (s.f.) Building a Workplace flexibility strategy. Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Building_a_flex_strategy_0.pdf
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (s.f.) Guide to Gender Pay Equity. Disponible aquí <https://www.wgea.gov.au/topics/addressing-pay-equity/guide-to-gender-pay-equity>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (s.f.) Sample Employee Flexible Working Questionnaire. Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/sample_employee_flexibility_questionnaire.xlsx
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (2013). Gender target-setting toolkit presentation. Disponible aquí <https://youtu.be/-A60guVcQWQ>
- Workplace Gender Equality Agency Australian Government. (s.f.) Gender Strategy Toolkit. Disponible aquí https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Gender_Strategy_Toolkit.pdf
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (s.f.) How-To Guide: Workplace Climate Surveys. Disponible aquí <https://www.workplacesrespond.org/harassment-climatesurveys/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (s.f.) Model Workplace Policy. Disponible aquí <https://www.workplacesrespond.org/resource-library/model-guidelines/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (s.f.) Recursos para empleadores o gerentes. Disponible aquí <https://www.workplacesrespond.org/es/role/recursos-para-empleadores-o-gerentes/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (s.f.) Recursos para sobrevivientes o colegas. Disponible aquí <https://www.workplacesrespond.org/es/role/colega/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (s.f.) Virtual Training Exercise: A Supervisor Responds to an Employee's Experience of Domestic Violence. Disponible aquí

<https://www.workplacesrespond.org/quiz/virtual-training-exercise-supervisor-responds-employees-experience-domestic-violence/>

Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (s.f.) Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee who experienced Sexual Assault. Disponible aquí <https://www.workplacesrespond.org/quiz/interact-sexual-assault/>

World Bank. (2017). Employing Women Catalyzes Change at a Chemical Plant in India. Disponible aquí <https://documents1.worldbank.org/curated/en/123141511505288084/pdf/121537-WP-IN-Gender-Case-Study-FineChem-PUBLIC.pdf>

World Bank. (2019). Women on Boards in Nigeria. Disponible aquí <https://documents1.worldbank.org/curated/ar/775651567754681552/pdf/Women-on-Boards-in-Nigeria.pdf>

World Bank Group (WB Group). (2013). Investing in Women's Employment. Disponible aquí <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e53a497b-9033-5b52-9e66-cb783e5af6d4>

WORLD Policy Analysis Center. (2018). A Review of the Evidence on How to Cover All Families for Paid Family and Medical Leave. Disponible aquí https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Brief%20-%20Coverage%20Paid%20Family%20and%20Medical%20Leave_0.pdf

WORLD Policy Analysis Center. (2018). Paid Parental Leave: A Detailed Look at Approaches Across OECD Countries. Disponible aquí https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Report%20-%20Parental%20Leave%20OECD%20Country%20Approaches_0.pdf

Yee, L. (2015). Fostering Women Leaders: A Fitness Test for Your Top Team. Disponible aquí <https://www.empowerwomen.org/en/resources/documents/2015/2/fostering-women-leaders-a-fitness-test-for-your-top-team?lang=en>

Young Women's Trust. (2017). Making Apprenticeships Work for Young Women. Disponible aquí https://www.youngwomenstrust.org/assets/0000/6209/ywt_GPG_210_x_210_05_AW_low.pdf

YW Boston. (2017). What is Intersectionality, and What Does It Have to Do with Me? Disponible aquí <https://www.ywboston.org/2017/03/what-is-intersectionality-and-what-does-it-have-to-do-with-me/> Zaleski, K. (2017). The Maddeningly Simple Way Tech Companies Can Employ More Women. Disponible aquí <https://www.nytimes.com/2017/08/15/opinion/silicon-valley-women-hiring-diversity.html>

Zimmerman, K. (2017). 8 Ways to Retain Female Talent After Maternity Leave. Disponible aquí <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2017/06/18/8-ways-to-retain-female-talent-after-maternity-leave/#339b874e7f2d>

ANEXO IV. ORGANIZACIONES PROFESIONALES CON RECURSOS PARA SUS AFILIADOS

El marco de buenas prácticas de Engendering Industries se desarrolló utilizando recursos de código abierto. Las siguientes organizaciones son organizaciones basadas en la afiliación, algunas de ellas con cuotas de afiliación. Además, estas organizaciones proporcionan a sus integrantes información relevante y útil sobre la promoción de la igualdad de género a lo largo del ciclo de vida de los empleados. Puede encontrar más información sobre estas organizaciones en sus páginas web:

- African Women in Science and Engineering: <https://www.aawse.org/>
- Association for Talent Development: <https://www.td.org/>
- Australian HR Institute: <https://www.ahri.com.au/>
- Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/home>
- Catalyst: <https://www.catalyst.org/mission/>
- Equimundo: <https://www.equimundo.org>
- Gender at Work: <https://genderatwork.org/>
- Interagency Gender Working Group: <https://www.igwg.org>
- International Center for Research on Women: <https://www.icrw.org>
- International Finance Corporation: <https://www.ifc.org>
- Male Champions of Change: <https://malechampionsofchange.com>
- Men Engage Alliance: <http://menengage.org/>
- ONU Mujeres: <https://www.unwomen.org/es>
- Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Society for Human Resource Management: <https://www.shrm.org/>
- Society of Women Engineers: <https://swe.org/>
- University of Alberta, Women in Scholarship, Engineering, Science, and Technology (WISEST): <https://www.ualberta.ca/services/wisest>
- Voluntary Protection Programs Participants' Association: <http://www.vpppa.org/>
- WE EMPOWER: <https://www.empowerwomen.org>



Acerca de Engendering Industries

El programa Engendering Industries de USAID aumenta las oportunidades económicas de las mujeres en sectores tradicionalmente dominados por los hombres. Expandir la participación de las mujeres en la fuerza laboral de las industrias dominadas por los hombres genera resultados económicos tangibles para las mujeres, como oportunidades de empleo formal y mayores ingresos. Una mayor igualdad de género en la fuerza laboral también mejora el desempeño empresarial, aumenta la retención y la satisfacción del personal, reduce la rotación, impulsa la productividad y mejora la resistencia de una organización ante las crisis y los choques económicos. Engendering Industries utiliza un enfoque único para mejorar la igualdad de género en los sectores dominados por hombres. Mediante herramientas personalizadas y buenas prácticas, formación basada en la demanda, el Programa de Liderazgo Ejecutivo de Igualdad de Género, el Programa Acelerado para la Igualdad de Género de la Fuerza Laboral y talleres de compromiso masculino, Engendering Industries, desarrolla la capacidad del personal para implementar intervenciones de igualdad de género en sus organizaciones.

Más información en [usaid.gov/engendering-industries](https://www.usaid.gov/engendering-industries)