



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



EVN/VIETNAM

**CUMPLIR CON LA IGUALDAD DE GÉNERO:  
MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA  
INDUSTRIAS DOMINADAS POR HOMBRES**  
PRESENTADO POR ENGENDERING UTILITIES



## AGRADECIMIENTOS

Esta versión del Marco de Buenas Prácticas fue escrita por Jasmine Boehm, Elicia Blumberg, Laura Fischer-Colbrie, Morgan Hillenbrand, Jessica Menon, Khumo Mokhethi, Hayley Samu (Tetra Tech), y Frances Houck (Iris Group). Este informe es una versión adaptada de la primera versión original del informe escrito por el Dr. Brooks Holtom (Georgetown University), Brenda Quiroz Maday (RTI International) y Clare Novak (Energy Markets Group) publicado en 2018, con la ayuda de Melissa Dunn y Sarah Frazer (RTI International). Los autores quisieran agradecer a Corinne Hart (USAID), Denise Mortimer (USAID), Portia Persley (USAID) y Amanda Valenta (USAID) por sus comentarios y aportes a este informe, así como también a las contribuciones realizadas por Karen Stefiszyn y Suzanne Maia sobre las revisiones realizadas durante la segunda versión, publicada en 2019.

Contrato: IDIQ No. AID-OAA-I-13-00015 Orden de trabajo: AID-OAA-TO-13-00048

Este documento fue producido por Tetra Tech, Inc. para la Oficina de Energía e Infraestructura, División de Energía, de USAID, que es parte de la Oficina de Crecimiento Económico, Educación y Medio Ambiente en Washington, DC.

Enero de 2021

Citas sugeridas:

USAID. (2021). Cumplir con la igualdad de género: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres. Disponible en <https://www.usaid.gov/energy/engendering-utilities/gender-equality-best-practices-framework>.

## CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>I</b>
<b>FIGURAS</b>	<b>II</b>
<b>ABREVIATURAS</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>V</b>
<b>¿POR QUÉ SE CREÓ ESTE MARCO?</b>	<b>I</b>
ACERCA DE ENGENDERING UTILITIES	1
METODOLOGÍA	2
1. SELECCIONAR Y ADAPTAR EL MODELO DE CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO	3
2. REALIZAR UNA REVISIÓN DE MATERIALES ESCRITOS	4
3. SELECCIONAR BUENAS PRÁCTICAS	4
4. IMPLEMENTAR BUENAS PRÁCTICAS	5
5. MONITOREAR, EVALUAR, APRENDER Y ADAPTARSE	5
<b>POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IGUALDAD DE GÉNERO</b>	<b>6</b>
ABORDAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR ENERGÉTICO	9
ABORDAR LA EQUIDAD DE GÉNERO Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN EL SECTOR DEL AGUA	10
<b>POR QUÉ IMPORTANTE LA INTERSECCIONALIDAD, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN</b>	<b>12</b>
<b>USAR ESTE MARCO PARA ABORDAR LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS</b>	<b>17</b>
<b>CÓMO USAR ESTE MARCO</b>	<b>26</b>
<b>MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>29</b>
BUENAS PRÁCTICAS: CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO	29
ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS	29
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	41
INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN	49
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	63
DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO	73
RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL	82
PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y ASCENSOS	89
DESVINCULACIÓN Y RETIRO	91
BUENAS PRÁCTICAS: FACILITADORES ORGANIZACIONALES	93
CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO	93
DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA	100
POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS	106
COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA	122

<b>ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL GÉNERO</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO II. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO III. ORGANIZACIONES PROFESIONALES CON RECURSOS DE MIEMBROS</b>	<b>170</b>

## **FIGURAS**

<b>FIGURA 1: Ciclo de vida del empleado.....</b>	<b>v</b>
<b>FIGURA 2. BUENAS PRÁCTICAS DE ATRACCIÓN/CONTRATACIÓN .....</b>	<b>vi</b>
<b>FIGURA 3. Metodología para el desarrollo del Marco de Buenas Prácticas ....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>FIGURA 4. Ciclo de vida del empleado.....</b>	<b>3</b>

## ABREVIATURAS

BRPL	BSES Rajdhani Power Limited
CSR	Responsabilidad Social Corporativa
D&I	Diversidad e Inclusión
EDCO	Electricity Distribution Company (Jordania)
EDESUR	Edesur Dominicana, S.A.
EDM	Electricidade De Moçambique
EEO	Igualdad de Oportunidades de Empleo
EGENCO	Electricity Generation Company Malawi
EKEDP	Eko Electricity Distribution Plc (Nigeria)
EVN	EVN Macedonia
GBV	Violencia de Género
PIB	Producto Interno Bruto
GEELP	Programa de Liderazgo Ejecutivo de Equidad de Género
GRI	Iniciativa de Reporte Global
GRIDCo	Ghana Grid Company Limited
RR. HH.	Recursos Humanos
HRIS	Sistema de Información de RR. HH.
IBEDC	Ibadan Electricity Distribution Company (Nigeria)
IDECO	Irbid District Electricity Company (Jordania)
KOSTT	Kosovë Operator Sistemi, Transmisioni Dhe Tregu
KPI	Indicador Clave de Desempeño
KPLC	Kenya Power and Lighting Company
KSA	Conocimientos, Habilidades y Capacidades
LEC	Liberia Electricity Corporation
LASURECO	Lanao Del Sur Electric Cooperative
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEL	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
MGI	The McKinsey Global Institute

OPTO	Otro Tiempo Libre Pago
P&U	Electricidad y Servicios Públicos
ROE	Rentabilidad sobre el Patrimonio
SDG	Meta de Desarrollo Sostenible
STAR	Situación, Tarea, Acción, Resultado
STEM	Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática
TPDDL	Tata Power Delhi Distribution Limited
ONU	Organización de las Naciones Unidas
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VET	Educación y Capacitación Vocacional
FEM	Foro Económico Mundial
WEP	Principios para el Empoderamiento de las Mujeres

## RESUMEN EJECUTIVO

Las mujeres y las niñas representan la mitad del potencial laboral del mundo. Sin embargo, la desigualdad de género persiste a nivel mundial y estanca el progreso social. Desarrollar eficazmente este talento es una parte clave para garantizar la competitividad organizacional en el futuro. Además, hay cada vez más evidencia que demuestra que existe una correlación entre la diversidad a nivel ejecutivo y el desempeño de una empresa. Un estudio realizado por McKinsey & Company analizó a más de 1,000 empresas en 12 países y concluyó que las compañías con diversidad de género tienen más probabilidades de desempeñarse mejor que el promedio nacional de la industria en materia de rentabilidad.<sup>1</sup>

A pesar de la evidencia que demuestra el valor de las mujeres en la fuerza laboral, las mujeres siguen encontrándose con obstáculos estructurales para participar en una economía mundial, en particular en industrias tradicionalmente dominadas por hombres. A nivel mundial, el índice de participación en la fuerza laboral en el caso de las mujeres es un 27% inferior al índice de los hombres.<sup>2</sup> En promedio, las mujeres trabajan menos horas a cambio de una paga o ganancia porque deciden trabajar medio tiempo o porque el trabajo de medio tiempo es la única opción que tienen a su disposición. En algunos países, la brecha de género en las tarifas de pago por hora para realizar un trabajo similar pueden alcanzar hasta el 40 por ciento.<sup>3</sup> Según el Foro Económico Mundial (FEM), con las tendencias actuales, la brecha de género general a nivel mundial solamente se podrá cerrar dentro de 108 años.<sup>4</sup>

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) está comprometida a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y a fortalecer todos los lugares de trabajo, en especial en industrias dominadas por hombres en donde se observan considerables brechas de igualdad, para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo social. Mediante su programa Engendering Utilities, USAID identificó el ciclo de vida de un(a) empleado(a) como un punto de ingreso clave para efectuar un cambio duradero e impactante en los servicios públicos de electricidad y agua asociados e identificó su aplicabilidad a otras industrias. Desde la atracción y extensión de talentos hasta la desvinculación y el retiro, hay numerosas oportunidades para promover la igualdad de género en cualquier lugar de trabajo.

Este marco les brinda a los lugares de trabajo, en particular aquellos en industrias dominadas por hombres, buenas prácticas y recursos prácticos para identificar brechas, definir objetivos y establecer una hoja de ruta para el



FIGURA 1: Ciclo de vida del empleado

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

<sup>2</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). Base de datos ILOSTAT. Datos obtenidos en abril de 2019 de <https://www.ilo.org/ilostat/>

<sup>3</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2017. Disponible en <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm>

<sup>4</sup> Foro Económico Mundial (FEM). (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Disponible en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)

progreso sostenido en la integración de la equidad de género en todas sus operaciones y estructuras corporativas. Como se ilustra en la **Figura 1**, el marco está dividido en doce categorías de las cuales ocho son fases de un ciclo de vida del empleado, y de las cuales cuatro representan facilitadores organizacionales para la equidad de género.

Dentro de cada fase, se describen varias buenas prácticas derivadas de una extensa revisión de recursos globales en formato escrito y complementadas por las lecciones aprendidas del programa Engendering Utilities de USAID. Como se ilustra en la **Figura 2**, se brinda una descripción para cada buena práctica, así como posibles desafíos de implementación; ejemplos de implementación exitosa; y herramientas, recursos y plantillas que brindan información adicional sobre cada buena práctica.

**FIGURA 2. BUENAS PRÁCTICAS DE ATRACCIÓN/ CONTRATACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO ES EL ÉXITO	RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES
<p><b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>Atraer candidatas más diversas mediante anuncios inclusivos de ofertas de empleo</p>	<p>Revisar las descripciones de puestos de trabajo y de anuncios de ofertas de empleo para que estén basados en la competencia y así reducir el posible sesgo (por ejemplo, exigir ciertas habilidades en lugar de años de experiencia y limitar la cantidad de calificaciones obligatorias y excluyentes necesarias para postularse)</p> <p>Crear anuncios de ofertas de empleo neutras que no usen palabras comúnmente asociadas con hombres o mujeres, al tiempo que alientan a hombres y mujeres con identidades sociales diversas a postularse</p> <p>Usar herramientas como el “Gender Decoder” [Decodificador de género] o “Check my Job” [Verificar mi trabajo] para verificar descripciones de anuncios de trabajo que detecten un prejuicio de género inconsciente, duración, y buenas prácticas de selección de personal.</p> <p>Publicar anuncios de ofertas de empleo en diversos medios, como la página de</p>	<p>Validar descripciones de puestos de trabajo basadas en competencias requiere tiempo</p> <p>Los idiomas locales podrían presentar un desafío para ofertas de empleo claras, en particular cuando se usan distintas palabras para sustantivos masculinos y femeninos, por ejemplo “ingeniero(a).”</p> <p>El autor del anuncio de oferta de empleo podría considerar que mantener una neutralidad de género o usar lenguaje inclusivo es un detalle poco importante</p>	<p>Las empresas de servicios públicos adoptan un lenguaje inclusivo y neutro y basan las descripciones del puesto en competencias validadas</p> <p>Incrementos considerables en las mujeres que se postulan como candidatas a puestos vacantes</p>	<p><b>Guía:</b> <a href="#">Tips for Writing Better Job Ads</a> (NCWIT)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Checklist for Reducing Unconscious Bias in Job Descriptions/Advertisements</a> (NCWIT)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Gender Decoder for Job Ads</a> (Kat Matfield)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Check my Job</a> (Eploy)</p> <p><b>Estudio de caso :</b> Anuncios inclusivos para ofertas de empleo de KOSTT</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Women Do Not Apply To ‘Male Sounding’ Job Postings</a> (Science Daily)</p>

---

carrera de la empresa, sitios web de búsqueda de trabajo y selección de personal, y LinkedIn, para llegar a un grupo más diverso de hombres y mujeres

---

La audiencia objetivo para este marco incluye personas a cargo de tomar decisiones dentro del lugar de trabajo, incluidos personal profesional de operaciones y Recursos Humanos (RR. HH.), así como también profesionales de desarrollo, personas expertas en género y asesores técnicos que trabajan en sectores dominados por hombres, incluidos los sectores del agua y la energía. Este marco se puede utilizar como una guía independiente para organizaciones que buscan mejorar la igualdad de género identificando brechas en sus prácticas actuales y tomando pasos concretos para la implementación de un cambio sostenible.

Debido a la diversidad de empresas, culturas, leyes laborales nacionales y locales y sindicatos, el marco aborda problemas relacionados tanto con la equidad como con la igualdad. Estos esfuerzos se denominan, en conjunto, “igualdad de género” para garantizar la consistencia. Sin embargo, este marco incluye prácticas tanto de equidad como de igualdad. Puede encontrar las definiciones de igualdad y equidad en el glosario, en el [Anexo I](#).

Además, la igualdad de género es solo un enfoque a través del cual mejorar la diversidad e inclusión. Si bien este marco hace énfasis en la igualdad de género, casi todas las buenas prácticas se pueden aplicar con un enfoque de diversidad e inclusión más amplio, y se les recuerda a los usuarios, en intervalos, que tengan en cuenta la interseccionalidad de la igualdad de género junto con otras identidades sociales (por ejemplo, raza, estado socioeconómico, estado de habilidad, etc.).

## ¿POR QUÉ SE CREÓ ESTE MARCO?

USAID encargó el desarrollo de este marco como parte de su programa Engendering Utilities en 2018, para brindar un recurso fácil de usar que describa buenas prácticas basadas en la evidencia que se puedan aplicar para mejorar la equidad de género en los servicios públicos. Desde entonces, el marco ha sido revisado todos los años y aplicado a lugares de trabajo en otras industrias dominadas por hombres, más allá de los servicios públicos del agua y la energía.

Los lugares de trabajo pueden usar este marco para identificar brechas de igualdad de género dentro de su organización, fijar metas y prioridades de igualdad de género, medir su progreso, y establecer planes a más largo plazo para un progreso sostenido en la igualdad de género. Este marco también se podrá usar para aplicar las buenas prácticas de un modo que comprenda y respete que ni las mujeres ni los hombres son un grupo homogéneo, y que otras identidades sociales como raza, etnia, edad, y habilidad, se suman a la diversidad de la fuerza laboral y deben tenerse en cuenta.

Además, este marco fue desarrollado para generar conciencia entre los líderes de lugares de trabajo sobre la importancia de la igualdad de género al brindar una descripción general del caso comercial para la igualdad de género y describir los pasos concretos que se pueden tomar para lograr la igualdad de género. Los líderes del lugar de trabajo deben fijar la igualdad de género como una meta corporativa porque los gerentes y el personal deben comprometer el tiempo, la planificación estratégica y los recursos necesarios para cambiar la cultura organizacional y alcanzar la igualdad de género. El liderazgo sénior, los gerentes de RR. HH. y otros gerentes de departamento pueden usar este marco para diseñar, implementar y evaluar intervenciones de igualdad de género y cambiar la cultura corporativa de modo que incluya valores y creencias compartidos que incluyan la igualdad de género.

## ACERCA DE ENGENDERING UTILITIES

La **visión** del programa Engendering Utilities es contribuir a una mayor igualdad de género en sectores dominados por hombres, contribuyendo así a la fortaleza y resiliencia general de la industria y al empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo. Su principal **misión** es mejorar la igualdad de género y los resultados de desempeño empresarial en organizaciones dominadas por hombres mediante la implementación de intervenciones de gestión de cambio organizacional y equidad de género durante todo el ciclo de vida del empleado.

Engendering Utilities brinda un enfoque único para mejorar la igualdad de género en sectores dominados por hombres, incluidos los sectores del agua y la energía. Mediante buenas prácticas personalizadas, entrenamiento impulsado por la demanda, y un Programa de Liderazgo Ejecutivo de Equidad de Género (GEELP, por sus siglas en inglés), Engendering Utilities desarrolla la capacidad de los líderes del lugar de trabajo para implementar intervenciones de igualdad de género en sus organizaciones.

- Este marco brinda herramientas y recursos para implementar intervenciones de igualdad de género a lo largo de todo el Ciclo de Vida del Empleado de Engendering Utilities para impulsar un cambio organizacional más amplio usando los Recursos Humanos como un punto de entrada clave.
- Desarrollado por USAID y la McDonough School of Business de la Universidad de Georgetown, el Programa de Liderazgo Ejecutivo de Equidad de Género (GEELP) ofrece el mejor plan de estudios de su clase que abarca toda la extensión del Ciclo de Vida del Empleado de Engendering Utilities. El curso empodera al personal de los socios, incluido personal administrativos, gerencia del área

operativa, y otras personas clave a cargo de la toma de decisiones para que integren de manera eficaz las iniciativas de igualdad de género en su estructura corporativa.

- USAID lo complementa uniendo a cada socio con una persona entrenadora experta en gestión del cambio e igualdad de género. La persona entrenadora brinda soporte técnico personalizado a las empresas de servicios públicos asociadas mientras trabajan a través del GEELP para analizar brechas, diseñar e implementar intervenciones, y monitorear su progreso hacia la igualdad de género y el fortalecimiento de los resultados comerciales.
- Usando una herramienta de tarjeta de puntuación personalizada, las empresas de servicios públicos y su personal entrenador dedicado realizan un seguimiento del progreso de las intervenciones de igualdad de género y su impacto sobre el desempeño organizacional.

Lanzado en 2015 por USAID, la fase piloto del programa Engendering Utilities buscaba comprender mejor las intervenciones que aumentan eficazmente el rol de las mujeres en los servicios públicos de electricidad. El programa comenzó con un estudio—el primero de su tipo—para examinar el rol de las mujeres y las desigualdades de género en las compañías de distribución de energía eléctrica. Los datos mostraron una amplia variación en prácticas y resultados de empleo y sugirieron que a las mujeres se las excluía de la mayoría de los puestos de empleo dentro de estas compañías. Los hallazgos ilustraron desigualdades en los resultados de empleo y en la manera en que las empresas de servicios públicos operan sus negocios, lo que, en última instancia, afecta la capacidad de las mujeres para participar plenamente en el sector energético.

Para abordar estos hallazgos, Engendering Utilities comenzó a trabajar en la fase piloto en 2016 con siete empresas de servicios públicos en cinco países. Como resultado, todas las empresas de servicios públicos observaron un aumento en la cantidad de empleadas mujeres, la mayoría observó un aumento en el número de mujeres participando en programas de capacitación para empleados, y algunas observaron un aumento en la cantidad de aprendices contratadas, entrevistadas y que participaron en programas de pasantías. Luego del éxito de la fase piloto, Engendering Utilities continuó su asociación con estas empresas de servicios públicos, al tiempo que se expandía en dos rondas posteriores para trabajar con un total de 29 empresas de servicios públicos en 21 países en los sectores de energía y agua: Albania, Burkina Faso, República Dominicana, El Salvador, Etiopía, Ghana, Georgia, India, Jordania, Kenia, Kosovo, Lesoto, Liberia, Macedonia, Malawi, Mozambique, Nigeria, Filipinas, Ruanda, Senegal, y Vietnam. El programa Engendering Utilities continúa expandiendo su trabajo en otros sectores tradicionalmente dominados por hombres, como la construcción.

## METODOLOGÍA

La metodología para desarrollar este marco (como se muestra en la [Figura 3](#) a continuación) incluyó la selección y adaptación del Ciclo de Vida del Empleado de Engendering Utilities, una revisión de materiales

**FIGURA 3. Metodología para el desarrollo del Marco de Buenas Prácticas**



escritos, la selección de buenas prácticas y herramientas, y la implementación de una selección de esas buenas prácticas con los socios de Engendering Utilities.

## I. SELECCIONAR Y ADAPTAR EL MODELO DE CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

Las buenas prácticas seleccionadas en esta guía están informadas por el Ciclo de Vida del Empleado ilustrado en la **Figura 4** a continuación, que incluye dos niveles de puntos de entrada: 1) el ciclo de vida del empleado y 2) los facilitadores organizacionales en torno a él.

El **Ciclo de Vida del Empleado** es el principal punto de entrada para intervenciones de igualdad de género. El Ciclo de Vida del Empleado contiene las ocho fases que puede experimentar una persona empleada, comenzando por Atracción y Extensión de Talentos, pasando por Selección de Personal y Contratación, Incorporación y Capacitación, Manejo del Desempeño, Compensación y Beneficios, Desarrollo de Talentos y Liderazgo, Retención y Participación de la persona Empleada, Planificación de Sucesión y Ascensos y, por último, Desvinculación y Retiro. Todas estas fases informan prácticas de RR. HH. relacionadas.

El segundo nivel se enfoca en **Facilitadores Organizacionales**, que incluyen puntos de entrada para la igualdad de género que sirven como prerequisites para apoyar intervenciones en el Ciclo de Vida del Empleado. Estos facilitadores organizacionales identificados son fundamentales, dado que podrían ser factores de éxito o factores que presentan grandes obstáculos y, por lo tanto, requieren una atención especial. Estos facilitadores incluyen Políticas de la Compañía y Gestión de Quejas, Cultura Corporativa y Modelos de Liderazgo, Desempeño e Informes de la Compañía, y Marca y Comunicación Corporativa.



FIGURA 3. Ciclo de vida del empleado

Si bien el Ciclo de Vida del Empleado se enfoca explícitamente en un lugar de trabajo específico y su personal, también es importante reconocer el **contexto social y sectorial** dentro del cual opera una organización. Este contexto influye sobre las normas, creencias y prácticas dentro de las organizaciones que impregnan la cultura en el lugar de trabajo y, por lo tanto, es fundamental que los líderes del lugar de trabajo lo comprendan a la hora de implementar buenas prácticas. Esto incluye el marco legal y de políticas nacional, normas y valores regionales de género, el ambiente económico y cuán atractivo es el mercado, la calidad del sistema educativo, servicios e infraestructura que permitan la participación de la fuerza laboral, y organizaciones reguladoras y de monitoreo. Además, los lugares de trabajo también pueden influir sobre el contexto social y sectorial. Por lo tanto, aunque este marco de buenas prácticas y el enfoque de Engendering Utilities se centran en el Ciclo de Vida del Empleado y los Facilitadores Organizacionales y no abordan explícitamente este contexto más amplio, se alienta a las organizaciones a comprender el contexto social y sectorial al implementar las buenas prácticas.

## 2. REALIZAR UNA REVISIÓN DE MATERIALES ESCRITOS

Se realizó una revisión de materiales escritos para seleccionar y analizar la investigación más relevante sobre igualdad de género en el Ciclo de Vida del Empleado y más allá. Se analizaron más de 300 publicaciones de código abierto durante la formulación original de este informe y sus dos actualizaciones posteriores. Se realizará una revisión y actualización periódica, que culminará en versiones actualizadas de este documento.

Se fijaron criterios para reducir el alcance del análisis de materiales escritos. Estos parámetros redujeron la revisión a la evidencia que más se aplicaba a la mejora de la igualdad de género en todo el Ciclo de Vida del Empleado y dentro de la cultura organizacional en sectores dominados por hombres. Estos criterios incluyeron recursos que:

- eran de código abierto,
- incluían prácticas de eficacia comprobada de fuentes respetables,
- medían el impacto usando datos recopilados de fuentes objetivas, y
- cumplían con las buenas prácticas y principios globales.

## 3. SELECCIONAR BUENAS PRÁCTICAS

Para seleccionar las buenas prácticas presentadas en este marco e incluir las recomendaciones más aplicables para industrias dominadas por hombres en el mundo en vía de desarrollo, la selección de buenas prácticas se alinea con las fases del ciclo de vida del empleado y los facilitadores organizacionales, y cumplen con estos principios:

- Considerar el entorno regulatorio y las leyes del país al analizar variables regionales/nacionales, planificar capacitaciones y brindar asistencia técnica;
- Fomentar entornos culturalmente diversos y con equidad de género, haciendo especial énfasis en las situaciones y experiencias en países en vías de desarrollo; y
- Alinearse con las buenas prácticas globales a la hora de abordar los problemas de igualdad de género en la fuerza laboral en general.

Hay muchos problemas de igualdad de género, diversidad e inclusión, e interseccionalidad que deben tenerse en cuenta durante todo el ciclo de vida del empleado. Sin embargo, este marco busca abordar los problemas de igualdad de género más críticos y relevantes en sectores dominados por hombres. Específicamente, se enfoca en los problemas que limitan la participación de las mujeres, su empleo y su liderazgo en servicios públicos en el mundo en vía de desarrollo.

#### 4. IMPLEMENTAR BUENAS PRÁCTICAS

Actualmente, los participantes del programa Engendering Utilities de 29 organizaciones asociadas en 21 países del mundo reciben entrenamiento personalizado para ayudarlos a aplicar las buenas prácticas en condiciones de trabajo y situaciones de la vida real. Estos socios representan predominantemente a los servicios públicos de agua y la electricidad, ya que el programa se está extendiendo lentamente y formando asociaciones en otras industrias dominadas por hombres. Durante cada fase de expansión a una nueva industria, el programa Engendering Utilities pone a prueba la aplicación de este marco.

Los docentes de la McDonough School of Business de la Universidad de Georgetown y la persona entrenadora de Engendering Utilities desarrollaron el plan de estudios para el Programa de Liderazgo Ejecutivo de Equidad de Género (GEELP) con base en las buenas prácticas seleccionadas durante la fase piloto del programa. Durante todas las comunicaciones con los socios, el personal de RR. HH. y operaciones de los socios aprende de primera mano cómo aplicar las buenas prácticas en sus compañías al aplicarlas con el apoyo del curso del GEELP, el profesorado, y el entrenamiento de gestión de cambios de Engendering Utilities. Además, el programa Engendering Utilities está lanzando un programa acelerado de una semana, acompañado por entrenamiento virtual, en cinco regiones del mundo, apuntado a una audiencia de diversas industrias dominadas por hombres. El plan de estudios para el curso acelerado está organizado en torno a este marco y el Ciclo de Vida del Empleado, y presenta oportunidades adicionales para la aplicación y puesta a 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 continúan capturando información tanto cualitativa como cuantitativa sobre la efectividad de los enfoques, estrategias y actividades diseñadas e implementadas por los socios durante su participación en el programa Engendering Utilities. Además, las actividades de M&E recopilan información para construir, probar y validar el marco al confirmar que las buenas prácticas son apropiadas y eficaces para su aplicación en distintos sectores dominados por hombres, comenzando con los servicios públicos de agua y energía, y expandiéndose hacia otras industrias. Continúan las actividades de monitoreo y evaluación iterativas y adaptativas con las fases posteriores del programa y asociaciones adicionales.

Con base en un análisis de cambios en la paridad de género de los socios y sus resultados de igualdad de género, las buenas prácticas se revisan y adaptan continuamente, y se desarrollan estudios de caso y herramientas para compartir experiencias prácticas y resultados. Tanto el GEELP como el curso acelerado se seguirán actualizando para que se mantengan al día y a la vanguardia, así como también aplicables a distintas industrias, con cada revisión de esta publicación y aprendizaje.

## POR QUÉ ES IMPORTANTE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Mejorar la equidad de género y las oportunidades para las mujeres en la economía no solo establece una base para una mayor prosperidad y crecimiento económico en el mundo, sino que además conduce a un aumento en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. La igualdad de género es un derecho humano fundamental, y su progreso es esencial para todas las áreas de una sociedad saludable, desde reducir la pobreza hasta promover la salud, educación, protección y bienestar de niños y niñas.<sup>5</sup>

Según la Organización de las Naciones Unidas, 143 de 195 países garantizan la igualdad entre mujeres y hombres en sus constituciones a partir del año 2014. Sin embargo, la discriminación contra las mujeres persiste en muchas áreas, directa o indirectamente, mediante leyes y políticas, estereotipos basados en el género, y normas y prácticas sociales.<sup>6</sup> El Foro Económico Mundial (FEM) mostró en los últimos años que de hecho hemos retrocedido en nuestra búsqueda de la igualdad de género.<sup>7</sup> El FEM atribuye esta regresión a una discrepancia significativa en el índice de participación de la fuerza de trabajo global; una brecha salarial significativa entre mujeres y hombres; una cantidad persistentemente pequeña de mujeres en puestos de alto liderazgo; y una contratación, promoción e índice de retención insuficiente para alcanzar la igualdad de género en 2025.

Varios estudios han encontrado que, al no abordar las brechas de género en la participación económica y el empleo, el crecimiento económico se puede ver obstaculizado. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) estima que la participación plena de las mujeres en la fuerza laboral sumaría un porcentaje de dos cifras a la mayoría de las tasas de crecimiento nacionales.<sup>8</sup> El McKinsey Global Institute (MGI) estimó las pérdidas económicas de no alcanzar la igualdad para el 2025:<sup>9</sup>

- En un escenario de “mejor de la región,” en donde todos los países tienen la misma tasa de mejora que el país que mejora más rápido en su región, podría sumar hasta \$12 billones, o un 11 por ciento, al producto bruto interno (PIB) anual para 2025.
- En un escenario de “máximo potencial,” donde las mujeres desempeñan una función idéntica en los mercados laborales a la de los hombres, se podrían sumar hasta \$28 billones, o un 26 por ciento, al PIB anual mundial para 2025.

Existe un cuerpo de evidencia cada vez mayor que establece una correlación entre una mayor representación de las mujeres en puestos de liderazgo corporativo y resultados comerciales más fuertes para las compañías. El Instituto Peterson para la Economía Internacional examinó el caso comercial de equidad de género realizando una encuesta global con 21,980 empresas de 91 países. Los resultados sugirieron que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo corporativo podría mejorar el

---

<sup>5</sup> Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Gender Equality: Why it Matters. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>

<sup>6</sup> Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Gender Equality. Disponible en <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/>

<sup>7</sup> Mercer LLC y EDGE. (2017). When women thrive: Turning disruption into opportunity for women. Presentación en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial. Disponible en <https://www.mercer.com/our-thinking/when-women-thrive-turning-disruption-into-opportunity-for-women.html>

<sup>8</sup> Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Gender Equality: Why it Matters. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>

<sup>9</sup> Woetzel et al. (2015). How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#>

desempeño de una empresa.<sup>10</sup> En un estudio de empresas de Fortune 50, Catalyst concluyó que las firmas con mayor diversidad de género en la gerencia tenían un 35 por ciento más de retorno sobre el capital (ROE, por sus siglas en inglés) que empresas con escasa igualdad de género.<sup>11</sup> Además, investigaciones llevadas a cabo por FP Analytics revelan que las empresas en el cuartil superior con el mayor porcentaje de mujeres en roles de gerencia ejecutiva son en promedio un 47 por ciento más rentables que aquellas en el cuartil inferior.<sup>12</sup> Estos estudios son parte de un creciente cuerpo de evidencia que demuestra que el equilibrio de género en puestos de gerencia y liderazgo es importante.

---

<sup>10</sup> Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. Disponible en <https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidenceglobal-survey>

<sup>11</sup> Catalyst. (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Disponible en <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>

<sup>12</sup> FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible en <https://womensleversofchange.com>

## Recursos que subrayan el caso comercial para la igualdad de género en el lugar de trabajo

- **Guía:** [Developing a Business Case for Gender Equality \(Engendering Utilities\)](#)
- **Guía:** [Handbook on Gender and Organizational Change \(Centro Internacional de Capacitación de la OIT\)](#)
- **Guía:** [Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality \(Gender Practitioners Collaborative\)](#)
- **Guía:** [Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ \(Wharton School of Business\)](#)
- **Guía (incluye estudios de caso):** [A Gender Equal Future of Work: A Discussion Guide for Leaders \(Male Champions of Change\)](#)
- **Herramienta:** [Developing a Business Case for Gender Equality \(USAID\)](#)
- **Herramienta:** [The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool \(Pacto Mundial de Naciones Unidas\)](#)
- **Estudio de caso:** [Female Perspectives Raise Revenue for Indian Power Utility](#)
- **Estudio de caso:** [Gender-Smart Solutions reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands \(IFC\)](#)
- **Estudio de caso:** [Employing Women Catalyzes Change at a Chemical Plant in India \(IFC\)](#)
- **Ejemplo:** [Women on Boards and in Business Leadership \(IFC\)](#)
- **Informe/estudio:** [The Business Case for Gender Equality \(Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano\)](#)
- **Informe/estudio:** [Women in the Workplace 2019 \(McKinsey & Company y LeanIn\)](#)
- **Informe/estudio:** [Women in the Workplace 2020 \(McKinsey & Company y LeanIn\)](#)
- **Informe/estudio (incluye estudios de caso):** [Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace \(ONU Mujeres\)](#)
- **Informe/estudio:** [The Business Case for Change \(OIT\)](#)
- **Informe/estudio:** [Women as Levers for Change \(FP Analytics\)](#)
- **Informe/estudio:** [Why Gender Diversity Makes Business Sense \(WISE\)](#)
- **Informe/estudio (incluye estudios de caso):** [Investing in Women's Employment – Good for Business, Good for Development \(IFC\)](#)
- **Informe/estudio:** [Stepping Up Women's STEM Careers in Infrastructure \(Banco Mundial\)](#)
- **Informe/estudio:** [Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take \(Catalyst\)](#)
- **Informe/estudio:** [We Lead: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa and How Good Corporate Governance Helped \(IFC\)](#)
- **Informe/estudio:** [Women on Boards Research Study in Egypt \(IFC\)](#)
- **Informe/estudio:** [Women on Boards in Nigeria \(IFC\)](#)
- **Informe/estudio:** [The Costs of Sex-Based Harassment to Businesses: An In-Depth Look at the Workplace \(ICRW\)](#)
- **Informe/estudio:** [How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea: Review of existing Approaches and Methodologies \(Overseas Development Institute\)](#)
- **Informe/estudio:** [The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector \(IFC\)](#)
- **Informe/estudio:** [Occupational Segregation in the United States \(Washington Center for Equitable Growth\)](#)
- **Artículo:** [Gender Equity Starts at Home \(Harvard Business Review\)](#)
- **Artículo:** [When Gender Diversity makes Firms more Productive \(Harvard Business Review\)](#)
- **Artículo:** [What makes a Team Smarter? More Women \(Harvard Business Review\)](#)
- **Artículo:** [Still looking for Room at the Top: Ten Years of Research on Women in the Workplace \(McKinsey & Company\)](#)
- **Artículo:** [Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite \(Forbes\)](#)

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

A pesar de que las mujeres comprenden el 48 por ciento de la fuerza laboral mundial,<sup>13</sup> la participación de las mujeres en el sector energético es de tan solo el 25 por ciento.<sup>14</sup> Las mujeres se enfrentan a barreras estructurales para participar en el sector de la energía, lo que incluye una subrepresentación y exclusión del empleo, en especial en puestos técnicos mejor remunerados y roles de liderazgo. La falta de investigación y de datos desagregados por sexo sobre el papel de las mujeres en el empleo en el sector exacerban las desigualdades al limitar el entendimiento de dónde están trabajando las mujeres actualmente en el sector, en dónde hay brechas, y qué intervenciones son las más eficaces para abordar dichas brechas.

Desde 2014, el Índice de Mujeres en Energía y Servicios Públicos (P&U, por sus siglas en inglés) de Ernst and Young analizó los directorios y equipos de liderazgo de las 200 empresas de servicios públicos más importantes, por ingresos, en el mundo. El informe de 2016 indica que las 20 empresas de servicios públicos con mayor diversidad de género tuvieron un desempeño considerablemente mejor que las 20 con menor diversidad, en materia de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés), con una diferencia del 1.07 por ciento en ROE entre los dos grupos.<sup>15</sup> Dado que los servicios públicos tienen muchos activos, la diferencia en ROE es considerable, ya que podría resultar en millones de dólares en pérdidas de ganancias. El hecho de que se llegó a conclusiones similares en dos años diferentes con dos conjuntos de datos diferentes (el índice de Ernst and Young de 2015<sup>16</sup> mostró una diferencia del 1.5 por ciento entre los dos grupos) demuestra además la conexión entre diversidad de género en puestos de liderazgo y un mejor desempeño comercial.

Ernst and Young también encontró que el número de mujeres en juntas directivas y equipos de liderazgo en P&U está aumentando, pero el progreso es lento. La tendencia en el Índice de Ernst and Young 2016 mostró una reducción tanto en personal directivo no ejecutivo como en el total de miembro de las juntas directivas. A la velocidad actual de aumento del 1 por ciento cada tres años, se necesitarían hasta

### Recursos que subrayan el caso comercial para 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:** [The Financial Case for Hiring More Women in Energy](#) (Barrons)
- **Artículo:** [Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses](#) (Banco Mundial)
- **Video:** [Comorian Women help transform Power Utility](#) (Banco Mundial)

<sup>13</sup> Johnstone, N. & Silva, M. (2020). Gender Diversity in Energy: What we Know and What we Don't Know. Disponible en <https://www.iea.org/commentaries/gender-diversity-in-energy-what-we-know-and-what-we-dont-know>

<sup>14</sup> Foro Económico Mundial. (2017). The Global Gender Gap Report 2017. Disponible en <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>

<sup>15</sup> Ernst and Young. (2016). Índice de Mujeres en Energía y Servicios Públicos 2016. Disponible en [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)

<sup>16</sup> Ernst and Young. (2015). Índice de Mujeres en Energía y Servicios Públicos 2015. Disponible en [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/\\$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf)

42 años para llegar a un índice del 30% de mujeres en las juntas directivas, y 72 años para llegar al 40 por ciento.

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

Las mujeres desempeñan una función importante a la hora de administrar y proteger el agua a nivel doméstico y comunitario. Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que están considerablemente subrepresentadas en el sector del agua. Los datos recopilados de 64 proveedores de servicios de agua y saneamiento en 28 economías del mundo mostraron que las mujeres componen solamente el 18 por ciento de la fuerza laboral de los servicios públicos, lo que significa que menos de uno de cada cinco empleados en el sector del agua son mujeres.<sup>17</sup>

Las mujeres se enfrentan a obstáculos para unirse, permanecer y progresar en un sector dominado por los hombres. Estos obstáculos incluyen estereotipos de género dañinos, falta de modelos a seguir, acoso y falta de un ambiente favorable para las mujeres.<sup>18</sup> Cuando hay mujeres presentes en el servicio público del agua, su progreso en la organización es lento, con pocas mujeres en puestos técnicos o de liderazgo.<sup>19</sup> Por ejemplo, un estudio del Banco Mundial muestra que el 23 por ciento de los ingenieros y gerentes en servicios de agua son mujeres.<sup>20</sup> Además, los servicios públicos del agua con frecuencia no atraen a las mujeres debido a normas y prácticas sociales arraigadas.

### Recursos que subrayan el caso comercial para la igualdad de género en el sector del agua

- **Guía:** Sustainable Water and Sanitation in Africa (SUWASA): A Tool for Mainstreaming Gender In Water Supply and Sanitation Services (USAID)
- **Estudio de caso:** Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization (Grupo Banco Mundial)
- **Informe/estudio:** Women in Water Utilities – Breaking Barriers (Banco Mundial)
- **Informe/estudio:** The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce (Asociación Internacional del Agua, IWA)
- **Informe/estudio:** Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water (Asociación de Servicios del Agua de Australia, WSAA)
- **Informe/estudio:** Narrowing Gender Gaps in the Water and Sanitation Workforce (Grupo Banco Mundial)
- **Seminario web:** Diversity in the Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion (Asociación Internacional del Agua, Banco Mundial)

<sup>17</sup> Banco Mundial. (2019a). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>

<sup>18</sup> Banco Mundial. (2019b). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible en <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/08/27/breaking-barriers>

<sup>19</sup> Moulik, S.M. (2018). Inclusion in Water. Breaking down Barriers. Disponible en <https://blogs.worldbank.org/water/inclusion-water-breaking-down-barriers>

<sup>20</sup> Asociación Internacional del Agua (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible en [https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The\\_Untapped\\_Resource\\_screen.pdf](https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf)

Sin embargo, la evidencia muestra que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres es crucial para el sector del agua. Un estudio realizado por el Banco Mundial mostró que los proyectos de agua son seis a siete veces más eficaces cuando hay mujeres involucradas que cuando no las hay.<sup>21</sup> Atraer más candidatas mujeres puede aportar numerosos beneficios para una compañía, entre los que incluyen una mayor productividad financiera, una mayor innovación y una mejor satisfacción del cliente.<sup>22</sup> Además, una fuerza laboral con diversidad de género mejorará el desempeño, especialmente si la compañía refleja la base de clientes diversa y universal a la que presta servicios en el sector del agua.<sup>23</sup> Según la Asociación Internacional del Agua (IWA, por sus siglas en inglés), “hay un argumento persuasivo a favor de enfocar la atención en alentar, contratar, capacitar y retener más profesionales del agua que sean mujeres. Desde la educación temprana hasta puestos de liderazgo en importantes servicios públicos de agua, la inclusión de mujeres en la fuerza laboral mejorará el negocio tanto para inversores como para reguladores y clientes.”<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Asociación Internacional del Agua (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible en [https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The\\_Untapped\\_Resource\\_screen.pdf](https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf)

<sup>22</sup> Banco Mundial. (2019a). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>

<sup>23</sup> Asociación Internacional del Agua (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible en [https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The\\_Untapped\\_Resource\\_screen.pdf](https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf)

<sup>24</sup> Asociación Internacional del Agua (IWA). (2016). The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce. Disponible en [https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The\\_Untapped\\_Resource\\_screen.pdf](https://www.iwa-network.org/wp-content/uploads/2016/08/The_Untapped_Resource_screen.pdf)

## POR QUÉ IMPORTANTE LA INTERSECCIONALIDAD, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Si bien 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 levemente. Cualquiera puede ser objeto de un comportamiento irrespetuoso, pero esto jamás debe confundirse con desigualdades sistémicas.

El género es solo una de muchas identidades sociales que deben tenerse en cuenta en el camino de una organización hacia la igualdad. Este marco alienta a los usuarios a aplicar un enfoque interseccional reflexivo que reconozca la diversidad de la fuerza laboral para promover la igualdad y la inclusión. También se puede usar el Ciclo de Vida del Empleado para aumentar la diversidad y la inclusión en una organización del mismo modo en que se usa 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 metas de igualdad de género y diversidad sin usar un enfoque interseccional. En lugares de trabajo tradicionalmente dominados por hombres, incluidos los servicios públicos, las desigualdades a menudo surgen de prejuicios históricos, culturales y preferenciales que se dan a un grupo o a una persona debido a su género, raza, etnia, religión, orientación sexual, trasfondo educativo, experiencia laboral, u otra identidad social.

### DEFINICIONES: IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD, INCLUSIÓN

- La **igualdad de género** concierne tanto a mujeres como a hombres, e implica trabajar con hombres y niños, mujeres y niñas para efectuar un cambio en las actitudes, comportamientos, roles y responsabilidades en el hogar, el lugar de trabajo y la comunidad. La igualdad genuina significa más que la paridad en números o leyes en los libros; significa expandir las libertades y mejorar la calidad de vida en general para que se pueda lograr la igualdad sin sacrificar las ganancias para hombres o mujeres. (Fuente: Política de Igualdad de Género y Empoderamiento Femenino de USAID, 2012). La equidad de género es el proceso de alcanzar la igualdad. Para garantizar la justicia, se deben tomar medidas para compensar las desventajas económicas, sociales y políticas acumuladas que evitan que los hombres y mujeres, niños y niñas operen en igualdad de condiciones. (USAID, IGWG, 2009).
- La **diversidad** es cualquier dimensión que se pueda usar para diferenciar grupos y personas unos de otros, y las intervenciones de diversidad empoderan a las personas respetando y apreciando lo que las hace diferentes en términos de edad, género, etnia, religión, discapacidad, orientación sexual, educación y nacionalidad. La diversidad se trata de ir más allá de la tolerancia y avanzar hacia la valoración de una persona o grupo de personas por sus diferencias ([Global Diversity Practice](#)).
- La **inclusión** es el esfuerzo y práctica de una organización de acoger, aceptar socialmente, valorar, y tratar de modo equitativo a personas o grupos de personas de distintos orígenes. Estas diferencias podrían ser evidentes, como nacionalidad, edad, raza y etnia, religión/creencia, género, estado civil y estado socioeconómico, o podrían ser más inherentes, como antecedentes educativos, capacitación, experiencia en el sector, antigüedad en la organización, e incluso personalidad, por ejemplo, introvertidos y extrovertidos. Con frecuencia, la inclusión conlleva un cambio en la mentalidad y cultura de una organización que tiene efectos visibles, como la participación en reuniones, cómo se organizan físicamente las oficinas, o el acceso a instalaciones o información en particular ([Global Diversity Practice](#)).

- La **interseccionalidad** describe maneras únicas en que la raza, género, clase, etnia, orientación sexual, edad, habilidad, estado, educación, profesión, estatus social y otras identidades sociales y demográficas se unen para informar las experiencias de vida de las personas. Es un marco para conceptualizar y adoptar un enfoque situacional a las experiencias de discriminación o las oportunidades a las que se enfrentan las personas. La interseccionalidad reconoce que los llamados marcadores de identidad (por ejemplo, “mujer” y “negro”) no existen independientemente uno del otro, y que cada uno informa a los demás, a menudo creando una convergencia compleja de desventajas.<sup>25/26</sup>
- El término **microdesigualdades** describe pequeños eventos o comportamientos injustos, o las distintas maneras en que a una persona se la ignora o se la pasa por alto con base en características que no pueden cambiar. Las microdesigualdades se apuntan mayormente a personas con menos poder, como mujeres, personas de color, personas con tareas de cuidado infantil, personas con necesidades especiales, personas en un grupo etario específico, o personas con menos poder adquisitivo. [Lea más sobre el sutil poder de las microdesigualdades.](#)
- Los **estereotipos** son imágenes mentales estandarizadas que se tienen en común para los miembros de un grupo, y que representan una opinión demasiado simplificada, una actitud prejuiciosa, o un juicio no crítico. (Fuente: [Merriam-Webster](#)).
- El término **sesgo inconsciente** describe tendencias positivas o negativas a favorecer o desagradar a ciertas personas o grupos de personas. Los sesgos más comunes son:
  - **Sesgo por afinidad**, una tendencia a favorecer a las personas que son como nosotros.
  - **Efecto halo**, una tendencia a pensar que una persona es hábil simplemente por simpatía hacia ella.
  - **Sesgo de percepción**, una creencia sobre una persona o grupo de personas con base en estereotipos y suposiciones.

Los términos techo de cristal, acantilado de cristal y suelo pegajoso describen algunas de las dinámicas obstructoras creadas por las dimensiones de diversidad. Por ejemplo, el informe “Women in the Workplace” de McKinsey & Company y LeanIn demuestra que romper el techo de cristal y alcanzar niveles ejecutivos en una empresa es difícil para las mujeres, pero incluso más difícil para las mujeres de color. En 2019, las mujeres representaban el 18 por ciento de los puestos ejecutivos de alto nivel, pero las mujeres de color solamente representaban el 4 por ciento. Ambos grupos tienen una representación considerablemente inferior comparada con los hombres blancos, con una representación del 68 por ciento, y los hombres de color, con un 10 por ciento.<sup>27</sup> Esto ilustra de qué modo la discriminación y las desigualdades relacionadas con una dimensión de diversidad se agravan incluso más cuando se agregan dimensiones adicionales.

Imagine a una joven madre soltera con tres hijos y una formación educativa no técnica en una industria dominada por hombres. Es posible que pueda progresar y tener éxito a pesar de estas dimensiones, pero su punto de partida será más desafiante que el punto de partida de otras personas con

<sup>25</sup> Hearn & Louvrier. (2015). Theories of Difference, Diversity, and Intersectionality: What Do They Bring to Diversity Management? Disponible en <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199679805.001.0001/oxfordhb-9780199679805-e-28>

<sup>26</sup> YW Boston. (2017). What is intersectionality, and what does it have to do with me? Disponible en <https://www.ywboston.org/2017/03/what-is-intersectionality-and-what-does-it-have-to-do-with-me/>

<sup>27</sup> McKinsey & Company y LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Disponible en [https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women\\_in\\_the\\_Workplace\\_2019.pdf](https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf)

características similares a las de los que ya están en posiciones de poder. El contexto regional, la cultura, la tradición, la religión y la evolución histórica de la identidad de quienes están en posiciones de poder, influyen fuertemente sobre qué dimensiones se consideran favorables, y cuáles generan desventajas sistémicas. Si bien el color de piel podría tener desventajas en una región, el origen étnico, la afiliación política, o los factores socioeconómicos podrían crear desventajas en otra región.

Las investigaciones realizadas en EE. UU. y otros países de la OCDE demostraron que las compañías con un 20 por ciento o más de mujeres en puestos de liderazgo tendían a tener un desempeño considerablemente mejor que el de compañías con menos de un 20 por ciento de mujeres.<sup>28</sup> Como complemento a esto, una nueva investigación realizada por Foreign Policy incluye datos de 15 países, incluidos Nigeria, Sudáfrica, India y Brasil, junto con países de la OCDE, y determinó que la diversidad es importante para el balance en industrias dominadas por hombres a nivel mundial.<sup>29</sup>

El modelo de dimensiones de diversidad presentado a continuación, adaptado de Loden and Rosener (1990),<sup>30</sup> organiza distintos marcadores de identidad en cuatro capas principales (interna, externa, organizacional y cultural). Reconoce que cada persona se compone de todas estas dimensiones, lo que puede llevar a la exclusión o inclusión según las características dominantes en una organización. Dada la evolución de la sociedad y cultura desde la creación de este modelo, lo que incluye nuevas tecnologías, mayor conexión global, y mayor movilidad, el modelo reflejado aquí ha sido actualizado considerablemente, y se ha agregado la cuarta capa.

Los sistemas de valor y los enfoques de RR. HH. de las compañías se ven influenciados por estos cambios, que también han evolucionado generacionalmente. Por ejemplo, Deloitte enfoca su investigación en la transformación de la diversidad e inclusión mediante la influencia de los millennials, que son la generación más grande del mundo, con más de 75 millones de personas. Los millennials comprenderán el 75 por ciento de la fuerza laboral para el 2025.<sup>31</sup> Este grupo tiende a definir la diversidad más allá de las características demográficas, como diversidad cognitiva y variedad de experiencias y perspectivas que cada individuo aporta, en comparación con la Generación X y los Baby Boomers, que típicamente definen la diversidad según medidas más

**Techo de cristal** es una metáfora que se refiere a una barrera artificial que evita que las mujeres y las minorías sean ascendidas a puestos de nivel gerencial y ejecutivo en una organización. (Lea más sobre los efectos limitadores del techo de cristal [aquí](#))

**Suelo pegajoso** es una metáfora que se usa a veces para transmitir las dificultades que los grupos en desventaja experimentan para ascender del fondo de la jerarquía organizacional. Enfoca su atención en la primera etapa de la progresión, en donde se puede experimentar discriminación. ([Oxford Reference](#))

**Acantilado de cristal** se refiere a un fenómeno según el cual las mujeres o miembros de grupos minoritarios tienden a ser ascendidos a puestos de poder en épocas de crisis, cuando es más probable que fracasen. ([Investopedia](#))

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

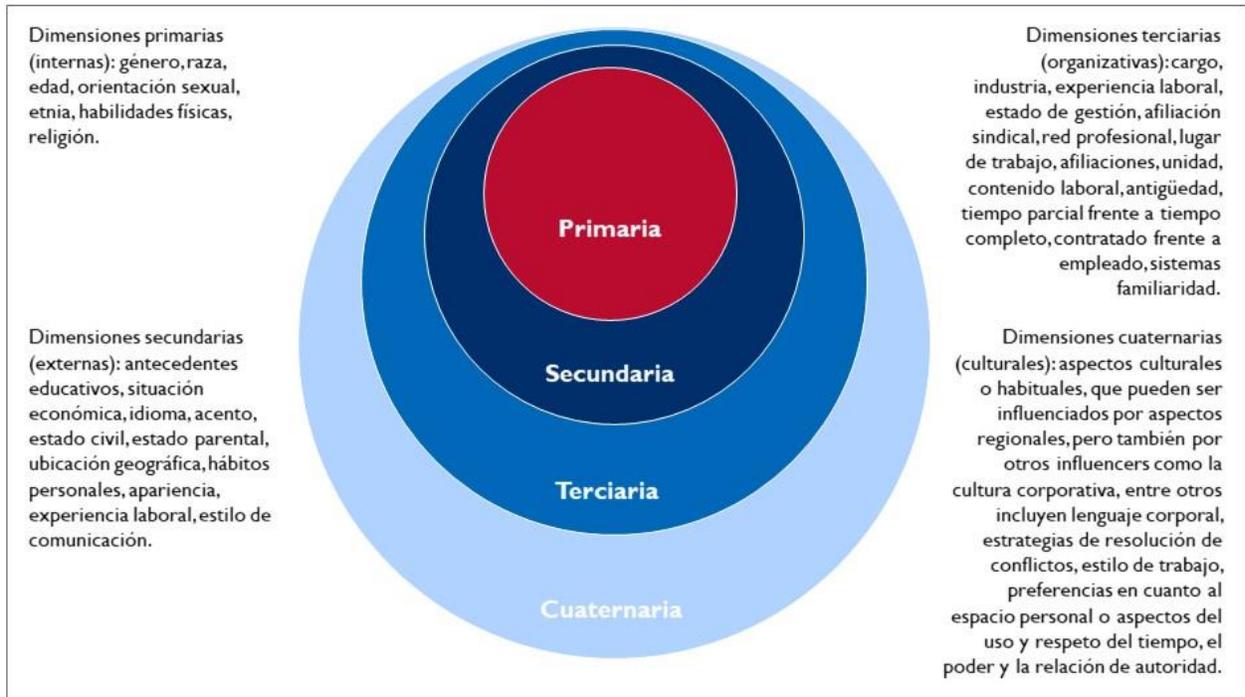
<sup>28</sup> McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible en <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>

<sup>29</sup> McKinsey & Company. (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Disponible en <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>; FP Analytics. (2020). Women as Levers of Change. Disponible en <https://womenasleversofchange.com>

<sup>30</sup> "Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource" de Loden y Rosener, publicado en 1990 por McGraw-Hill Professional Publishing, desarrolló un marco que analiza las dimensiones de diversidad dentro de instituciones y personas, y sigue siendo la base para la diversidad e inclusión en enfoques en la fuerza laboral hoy en día.

<sup>31</sup> DeHaas, D.L., Bachus, B. & Horn, E. (2017). Unleashing the power of inclusion: Attracting and engaging the evolving workforce. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>

tradicionales (por ejemplo, género, raza, etnia). En comparación con generaciones anteriores, los millennials hace énfasis en la inclusión como un elemento fundamental para el modo en que las compañías hacen negocios, y es un factor cada vez más importante para las compañías, dado que los millennials tienden a cambiar de trabajo con más frecuencia que las generaciones anteriores.



Estas dimensiones de diversidad se utilizan para describir y reconocer que existen diferencias entre personas. La inclusión nace de reconocer y honrar estas diferencias al diseñar e implementar una interacción activa, intencional y continua con la diversidad para aprovecharla como un beneficio para una organización. Con un enfoque de inclusión, las diferencias de las personas son valoradas y usadas para permitir que todos prosperen en el trabajo. Un ambiente de trabajo inclusivo es uno en donde todos sienten que pertenecen sin tener que conformarse, que su contribución es importante, y que pueden desempeñarse en su máximo potencial.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). Diversity and inclusion in the workplace. Disponible en <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/factsheet>

Si bien este marco de buenas prácticas se enfoca explícitamente en la igualdad de género como el principal punto de entrada, la gran mayoría de estas buenas prácticas, enfoques y recursos se pueden usar para apoyar enfoques interseccionales e inclusivos dentro del lugar de trabajo de una manera más amplia. Por lo tanto, durante todo el marco de buenas prácticas, se habla de modo tal que les recuerde a los usuarios que deben aplicar las buenas prácticas desde un enfoque tanto interseccional como de diversidad e inclusión. Además de los recursos incluidos a lo largo de todo el marco, los siguientes recursos apoyan explícitamente el aumento de la diversidad y la inclusión.

### **Recursos adicionales para apoyar un aumento en la diversidad e inclusión dentro de lugares de trabajo dominados por 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 1: 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 mejorar la diversidad**

- **Guía:** [A Step-By-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment \(Comisión Australiana de Derechos Humanos\)](#)
- **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:** [An inclusive workplace begins with the wording of job ads \(BBVA\)](#)

## USAR ESTE MARCO PARA ABORDAR LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

Esta versión del marco fue publicada en enero de 2021, luego de un año notable e impactante para las naciones, organizaciones y personas universalmente afectadas por la pandemia de COVID-19. La pandemia mundial causada por el COVID-19 ha creado interrupciones importantes en la esfera social y económica. Fue una experiencia única, dado que esta crisis “golpeó” a casi todas las naciones al mismo tiempo, y escapar de su impacto fue imposible.

La situación requirió de una planificación inmediata de respuesta ante desastres, soluciones rápidas y una necesidad inmediata de adaptar procesos organizacionales para que la fuerza laboral pudiera seguir operando y prestando servicios esenciales a las comunidades a nivel mundial. Si bien los efectos han sido enormes para las personas, los gobiernos y las empresas, también han creado oportunidades para que las empresas se vuelvan más resilientes, se preparen para una “nueva normalidad” y fortalezcan su planificación de respuesta ante desastres.

Este marco les brinda a los líderes en el lugar de trabajo y a los agentes del cambio herramientas y recursos para aumentar la igualdad de género, diversidad e inclusión en sus organizaciones. El COVID-19 ha forzado a los líderes y agentes del cambio a reflexionar sobre su capacidad de administrar prioridades que compiten entre sí en tiempos de crisis. *¿De qué modo se pueden mantener a flote los esfuerzos de igualdad de género, diversidad, inclusión y otros esfuerzos impulsados por la misión de una organización cuando está en riesgo la supervivencia económica de la compañía?* Existe el riesgo de que los esfuerzos de igualdad e inclusión retrocedan como una prioridad estratégica de las organizaciones en tiempos de crisis. Paradójicamente, lograr la igualdad e inclusión podrían ser factores estratégicos para desarrollar la resiliencia de una organización en tiempos de crisis.<sup>33</sup>

Este capítulo describe los riesgos a los que se enfrentan la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en tiempos de crisis, las oportunidades que surgen para realinearlos como prioridades estratégicas, y los beneficios que conlleva incluir estas prioridades como partes integrales de la planificación de desastres.

### RIESGOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LA IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

Una organización debe reflexionar sobre cómo seguir dando prioridad a la igualdad de género, diversidad e inclusión en tiempos de crisis, y cómo garantizar que las medidas de respuesta ante crisis ad hoc no tengan un impacto negativo o desproporcionado sobre las mujeres o los hombres.

#### I. Impactos negativos directos de la respuesta ante desastres en mujeres u hombres, incluidos los despidos

Debido a las disminuciones enormes de la demanda durante el COVID-19 a medida que los clientes industriales bajaban sus persianas y los negocios no esenciales cerraban, muchos proveedores de servicios esenciales, como los servicios públicos de agua y electricidad, comenzaron a prepararse para el peor de los casos. Muchas empresas de servicios públicos respondieron reduciendo el horario de trabajo de su personal, implementando frenos a la contratación y reduciendo las iniciativas de capacitación. Otros comenzaron a prepararse para realizar despidos si la situación llegara a requerir

---

<sup>33</sup> Dolan, K. et al. (2020). Diversity still matters. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

medidas más drásticas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que se perderán, en total, 25 millones de puestos de empleo a nivel mundial como resultado del COVID-19.<sup>34</sup>

En respuesta a una encuesta de servicios públicos realizada en abril de 2020 por PwC, las empresas de energía y servicios públicos citaron las siguientes tres preocupaciones principales con respecto al COVID-19:<sup>35</sup>

- Impacto financiero, incluidos los efectos sobre los resultados de las operaciones, períodos a futuro, liquidez y recursos de capital (71 por ciento).
- Miedo de una recesión a nivel mundial después del evento (64 por ciento).
- Efectos sobre la fuerza laboral y reducción en la productividad (41 por ciento).

Muchos de los efectos de la pandemia de COVID-19 han afectado de manera desproporcionada a las mujeres. Las mujeres son más propensas que los hombres a trabajar en empleos informales, mal remunerados, y que no ofrecen seguridad laboral. Las mujeres también asumen una mayor proporción del trabajo no remunerado, y tienen más probabilidades de ser víctimas de violencia doméstica en medio de un aumento en las tensiones económicas y sociales.<sup>36</sup> Cuando las compañías realizan una reducción de personal, los puestos dominados por mujeres—incluidos puestos de oficina y de funciones generales—son los más vulnerables, y con frecuencia la diversidad deja de ser una prioridad.<sup>37</sup> En los sectores de electricidad, gas, agua y residuos, McKinsey predice que la mayoría de los despidos a causa del COVID-19 los sufrirán trabajadores de ventas, que con mucha frecuencia son mujeres.<sup>38</sup> Hay cada vez más preocupación de que aumenten las desigualdades de género en todo el mundo, lo que causará un retroceso en el progreso en materia de igualdad de género y las Meta de Desarrollo Sustentable.<sup>39</sup> McKinsey & Company y LeanIn indicaron que “la crisis de COVID-19 podría eliminar todo el progreso hecho en los últimos años, dado que dos millones de mujeres están considerando tomarse una licencia temporal o abandonar totalmente la fuerza laboral.”<sup>40</sup>

## 2. Representación desigual para las mujeres en la planificación de respuesta ante emergencias

---

<sup>34</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). COVID-19: Protecting workers in the workplace. Disponible en [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_738742/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738742/lang--en/index.htm)

<sup>35</sup> PwC. (n.d.). COVID-19: What it means for the power and utilities industry. Disponible en <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html>

<sup>36</sup> Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible en <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

<sup>37</sup> Kalev, A. (2016). How “Neutral” Layoffs Disproportionately Affect Women and Minorities. Disponible en <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 en <https://www.catalyst.org/2020/03/26/coronavirus-layoffs-could-erase-many-of-womens-workplace-gains/>

<sup>38</sup> Fine, D. et al. (2020). How to rebuild and reimagine jobs amid the coronavirus crisis. Disponible en <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-rebuild-and-reimagine-jobs-amid-the-coronavirus-crisis>

<sup>39</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (n.d.). COVID-19: How Businesses Can Support Women in Times of Crisis. Disponible en <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

<sup>40</sup> McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

A menudo, las mujeres son pasadas por alto como partes interesadas y tomadoras de decisiones en la planificación de respuesta ante desastres. Según un estudio realizado por CARE en 30 países de todo el mundo en junio de 2020:<sup>41</sup>

- Las mujeres solamente conformaron el 24 por ciento de los miembros de comités de respuesta ante desastres a nivel nacional;
- El 25 por ciento de los países no contaba con planes de respuestas específicos de género;
- El 54 por ciento de los países no contrarrestó la violencia de género, a pesar de que se sabía que la violencia de género aumentaba considerablemente durante tiempos de confinamiento; y
- Hubo una correlación directa entre la ausencia de mujeres en la planificación de respuestas y una falta de consideración de las implicaciones según el género.

### **3. Efectos negativos de la desigualdad de género como resultado de medidas bien intencionadas**

En medio del miedo y la incertidumbre causados por el COVID-19, las compañías siguieron adelante con declaraciones de propósito, eliminaron la burocracia y empoderaron a líderes que anteriormente no habían sido puestos a prueba con grandes responsabilidades. Las compañías “turbocargaron” la toma de decisiones para adoptar nuevas maneras de trabajar que pudieran ayudar al personal a reconciliar la vida laboral con la vida familiar.<sup>42</sup> En respuesta a la pandemia, muchos negocios adoptaron opciones de trabajo desde el hogar y teletrabajo a gran escala por primera vez como respuesta a los requisitos de distanciamiento social y en un esfuerzo por mantener a los empleados y clientes a salvo.

Si bien las nuevas políticas—como opciones de trabajo flexible—son un desarrollo bienvenido en tiempos de crisis, pueden crear efectos negativos accidentales cuando no se implementan a conciencia. Implementar opciones de trabajo flexible para los empleados requiere cambios en el liderazgo, el estilo de gestión y la cultura corporativa, lo que a menudo lleva tiempo (consultar la buena práctica de [Beneficios](#) sobre el trabajo flexible). Los gerentes deben cambiar el modo en que asignan tareas y evalúan el desempeño, y aprender a confiar en que los empleados están trabajando cuando están en casa.

El programa Engendering Utilities ha observado, de manera anecdótica, que durante el comienzo de la pandemia de COVID-19, algunos servicios públicos de electricidad concedieron flexibilidad para trabajar desde casa a más mujeres que hombres, en parte porque más hombres ocupan puestos de trabajo en el campo, y en parte porque las empresas de servicios públicos querían mostrarse más protectoras de las mujeres que de los hombres. El efecto adverso accidental no previsto fue que algunas personas que estaban trabajando desde casa se tornaron invisibles. Los gerentes no les asignaron tareas importantes, estaban inseguros sobre su desempeño, y algunas empresas de servicios públicos informan que el personal “desapareció” durante tres o cuatro meses. Esto, a largo plazo, puede crear implicaciones negativas para el progreso de la carrera y, además, poner a las personas invisibles en mayor riesgo de

---

<sup>41</sup> CARE. (2020). The Absence of Women in COVID-19 Response. Disponible en [https://www.care-international.org/files/files/CARE\\_COVID-19-womens-leadership-report\\_June-2020.pdf](https://www.care-international.org/files/files/CARE_COVID-19-womens-leadership-report_June-2020.pdf)

<sup>42</sup> McKinsey & Company. (n.d.). Reimagining the post-pandemic organization. Disponible en <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-post-pandemic-organization>

despidos (por ejemplo, cuando las compañías comienzan a reducir su personal en función de las evaluaciones de desempeño durante este período).

Durante este tiempo sin precedentes, las escuelas y guarderías cerraron, y se desalentó a los abuelos de cuidar a sus nietos debido al riesgo de exposición al virus. Con opciones limitadas de cuidado infantil, trabajar desde casa ha requerido que los padres hagan malabares con el trabajo mientras responden a las demandas familiares y educan a sus hijos. Tanto mujeres como hombres se han enfrentado al desafío de cargar con más deberes de cuidado del hogar y de ayudar a sus hijos con el aprendizaje virtual y las tareas escolares.<sup>43</sup>

Por último, este período de tiempo ha aumentado y exacerbado la violencia de género, incluida la violencia doméstica, lo que ha afectado de manera desproporcionada a mujeres y niños. Los factores de este aumento fueron el estrés relacionado con la incertidumbre, la pérdida del trabajo y de los ingresos, el estrés económico, el aislamiento social, la falta de acceso a mecanismos de apoyo, las medidas de aislamiento que resultan en la exposición a abusadores sin opciones de escape, y la movilidad reducida.<sup>44</sup>

#### 4. Despriorización de las iniciativas de igualdad de género, diversidad e inclusión

A menudo, los esfuerzos de igualdad de género, diversidad e inclusión se ponen en espera mientras las compañías dan prioridad a lo que se considera sus necesidades básicas más apremiantes. Estas necesidades pueden incluir la implementación de medidas urgentes para adaptarse a nuevas maneras de trabajar, consolidar la capacidad de la fuerza laboral, y mantener la productividad.<sup>45</sup> Si bien este cambio en la prioridad parece justificado en el momento, los efectos a largo plazo podrían detener y retroceder el progreso realizado hacia la igualdad de género, diversidad e inclusión organizacionales. Esto, en última instancia, podría socavar la resistencia de la compañía a futuras crisis y desastres porque las compañías con mayor igualdad de género y diversidad obtienen mejores resultados en tiempos de crisis. Se sabe que las compañías con juntas directivas con diversidad de género tienen un mejor desempeño que las que tienen juntas directivas sin mujeres en épocas de crisis o volatilidad.<sup>46</sup> Un estudio también halló que las líderes mujeres se desempeñaron mejor que los hombres en la mayoría de las competencias de liderazgo durante el COVID-19, como tomar la iniciativa, agilidad de aprendizaje, inspirar y motivar a los demás, y más.<sup>47</sup>

### OPORTUNIDADES PARA FORTALECER LA IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN DURANTE TIEMPOS DE CRISIS: EL LADO BUENO

---

<sup>43</sup> Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible en <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

<sup>44</sup> O'Donnell, M., Peterman, A. & Potts, A. (2020). A Gender Lens on COVID-19: Pandemics and Violence against Women and Children. Disponible en <https://www.cgdev.org/blog/gender-lens-covid-19-pandemics-and-violence-against-women-and-children>; FPNU. (2020). Gender Equality and Addressing Gender-based Violence (GBV) and Coronavirus Disease (COVID-19) Prevention, Protection and Response. Disponible en <https://www.unfpa.org/resources/gender-equality-and-addressing-gender-based-violence-gbv-and-coronavirus-disease-covid-19>

<sup>45</sup> Dolan, K. et al. (2020). Diversity still matters. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

<sup>46</sup> Credit Suisse Research Institute. 2016. "The CS Gender 3000: The Reward for Change." Disponible en: <http://publications.credit suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=5A7755E1-EFDD-1973-A0B5C54AFF3FB0AE>

<sup>47</sup> Folkman, Joseph and Zenger, Jack. (2020). Research: Women Are Better Leaders During a Crisis. Harvard Business Review. Disponible en [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=IwAR2FiGjSQti62-tHXTRIsXMYzHhTXRC8meijcmxqUq0eaRa7WD6E2X-yutA](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=IwAR2FiGjSQti62-tHXTRIsXMYzHhTXRC8meijcmxqUq0eaRa7WD6E2X-yutA)

A pesar de los desafíos, estos tiempos inéditos han ofrecido nuevas oportunidades para respaldar la igualdad de género y la resiliencia en familias y negocios. Fortalecer la igualdad de género no solo protegerá a la compañía contra crisis futuras, sino que además garantizará que una compañía pueda retener el talento femenino esencial y reconstruirse mejor. Las investigaciones realizadas demuestran que las empresas con una fuerte representación femenina en su equipo de liderazgo tienen un 50 por ciento más de probabilidades de superar a otras sin liderazgo femenino.<sup>48</sup> Si bien el COVID-19 ha causado que muchas mujeres reduzcan sus horarios o dejen de trabajar por completo, las compañías pueden ayudar a revertir estas tendencias para garantizar la resiliencia futura, la retención de talentos y mejores resultados comerciales. Si las compañías están a la altura de las circunstancias y actúan audazmente, pueden proteger el progreso obtenido con tanto esfuerzo en materia de igualdad y diversidad de género y establecer los cimientos para un mejor lugar de trabajo mucho después de que hayamos dejado atrás al COVID-19.<sup>49</sup>

### **I. Las compañías con un fuerte caso comercial a favor de la igualdad de género han continuado y aumentado sus esfuerzos por lograr la igualdad de género**

Uno de los principios fundamentales del programa Engendering Utilities es el desarrollo de un caso de negocio específico a los servicios públicos que articule cómo la igualdad de género mejorará el desempeño de la compañía (consultar además la fase Cultura corporativa y liderazgo del ciclo de vida del empleado). Durante la pandemia de COVID-19, Engendering Utilities observó que los servicios públicos asociados con un caso comercial para la igualdad de género continuaron implementando enfoques e intervenciones estratégicos de igualdad de género. De hecho, estas empresas de servicios públicos **aumentaron** sus esfuerzos de igualdad de género durante el COVID-19, creando estrategias y políticas relacionadas y preparando intervenciones para que comiencen después del aislamiento. Gracias a lo que aprendieron durante su participación en Engendering Utilities, estas empresas de servicios públicos confían en que este enfoque les ayudará a ser más resilientes en el futuro para hacer mejor frente a las crisis y desafíos imprevistos.

En última instancia, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, son esenciales para la recuperación, la resiliencia y la reinención de las compañías.<sup>50</sup> La realidad es que las compañías que no escatiman sus esfuerzos de igualdad de género, diversidad e inclusión se recuperan mejor de las recesiones. Un estudio realizado en 2019, en el que se analizaron empresas que cotizan 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 florecieron, mientras que las que no, sufrieron un descenso precipitado.<sup>51</sup>

Por lo tanto, es de interés empresarial que las compañías mantengan la igualdad de género, la diversidad y la inclusión como una prioridad para aumentar la resiliencia y prepararse para los desafíos del futuro.

---

<sup>48</sup> McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

<sup>49</sup> McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

<sup>50</sup> Dolan, K. et al. (2020). Diversity still matters. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

<sup>51</sup> Gerkovich, P. (n.d.). Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion. Disponible en <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/focus-diversity-inclusion-during-crisis>

Es fundamental considerar el panorama general y tener en mente la visión a largo plazo. Una mayor diversidad e inclusión ayudarán a cualquier organización a estar preparada para cambios que la pandemia de COVID-19 y otras crisis futuras puedan crear. Las empresas que deciden capitalizar estos cambios subyacentes tendrán éxito, y las que no, se verán interrumpidas.<sup>52</sup>

## 2. Nuevos requisitos de equilibrio entre la vida laboral y familiar cambian el paradigma de igualdad de género

Esta crisis también ha actuado como catalizador de un cambio tangible en las normas de género, que ha forzado a los padres—incluidos gerentes y Directores Ejecutivos—a entender mejor las necesidades de cuidado infantil de sus propias familias. La crisis ha provocado que algunos padres se conviertan en el principal proveedor de cuidado infantil de la familia; un cambio que tiene el potencial de alterar las normas de género a largo plazo.<sup>53</sup> Algunos hombres están experimentando los desafíos y exigencias que conlleva equilibrar las responsabilidades laborales y familiares de los niños por primera vez. El hecho de que ahora más hombres participan en las tareas domésticas durante un período prolongado tiene el potencial de crear un cambio radical en las normas de género, tanto en casa como en el trabajo. Los hombres que están trabajando a distancia durante esta pandemia tienen más probabilidades de apreciar las responsabilidades laborales y familiares de las mujeres, comprender el valor de los arreglos laborales flexibles, apreciar los beneficios de las relaciones con los colegas de trabajo, y modelar roles de género laborales y familiares más equitativos para sus hijos.<sup>54</sup>

Si los nuevos arreglos de trabajo desde el hogar persisten, beneficiarán desproporcionadamente a las mujeres que trabajan, a quienes les cuesta mucho combinar su carrera con las necesidades de cuidado de sus hijos. De hecho, Goldin (2010) identifica la falta de arreglos de trabajo flexible, sobre todo en puestos de trabajo en el ámbito de los servicios comerciales y financieros, como una de las mayores fuentes de la brecha salarial entre géneros que aún quedan.<sup>55</sup>

Las mujeres con parejas que actúan como su igual en el hogar tienen más éxito en el trabajo,<sup>56</sup> se pueden enfocar más en sus tareas laborales, y aprovechan las oportunidades que presenta su carrera. Los padres que tienen una participación igual en las tareas del hogar pueden modelar la igualdad de género para sus hijos, lo que les ayuda a desarrollar aspiraciones de carrera que no estén tan restringidas por los estereotipos de género, además de formar sus expectativas de igualdad en el hogar y en el trabajo. Además, encargarse de estas responsabilidades los convierte en mejores aliados y, en algunos casos, se tornan en defensores de la igualdad de género en el lugar de trabajo que abogan por la

---

<sup>52</sup> Mudassir, H. (2020). COVID-19 Will Fuel the Next Wave of Innovation. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/347669>

<sup>53</sup> Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible en <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

<sup>54</sup> Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible en <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

<sup>55</sup> Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible en <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>

<sup>56</sup> Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible en <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

igualdad. Además, cuando los hombres optan por arreglos de trabajo flexible, aumenta la normalidad de usar un rango de opciones para lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.<sup>57</sup>

## **ACCIONES QUE PUEDEN TOMAR LAS COMPAÑÍAS PARA MEJORAR LA RESILIENCIA AL PRIORIZAR LA IGUALDAD DE GÉNERO, LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN**

### **¿Qué pueden hacer los negocios para seguir priorizando la igualdad de género, la diversidad y la inclusión en épocas de crisis y evitar impactos desproporcionados sobre las mujeres y otros grupos minoritarios?**

#### **Crear planes y medidas de respuesta de género inclusivos:<sup>58</sup>**

- Aplicar una perspectiva de género y diversidad a toda toma de decisiones para garantizar que cualquier presupuesto, planificación, recorte u otro apoyo considere el impacto diferencial a corto plazo y largo plazo sobre las personas y la organización. Considerar soluciones alternativas, sobre todo con respecto a los despidos.
- Garantizar que las nuevas políticas planificadas no creen efectos adversos para las mujeres u otros con identidades sociales diversas, como opciones para trabajar desde casa que disminuyen la visibilidad y las oportunidades para tareas desafiantes, o medidas de seguridad que limiten la capacidad de desempeño de las mujeres.
- Elaborar un borrador de respuesta formal a una crisis o realizar un plan para comunicar a nivel tanto interno como externo que apoyar e incluir a las mujeres en este momento es una prioridad.
- Garantizar que las mujeres y otras personas con identidades sociales diversas tengan una representación igualitaria en equipos de trabajo y de respuesta ante crisis, y en todas las decisiones relacionadas con el lugar de trabajo, como participantes y como líderes.
- Realizar una encuesta de necesidades del personal para aprender cuáles son los mayores factores de estrés como resultado de la crisis y garantizar que las mujeres y otros grupos minoritarios sean incluidos de manera igualitaria, con datos desglosados por sexo y otras características.

---

<sup>57</sup> Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible en <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>

<sup>58</sup> Desarrollados con base en diversas fuentes, que incluyen las siguientes:

Women's Empowerment Principles. (2020). COVID-19 and Gender Equality: A call to action for the private sector. Disponible en [https://www.weps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19\\_Updated%209%20April\\_%20Final.pdf](https://www.weps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19_Updated%209%20April_%20Final.pdf)

Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (n.d.). COVID-19: How Businesses Can Support Women in Times of Crisis. Disponible en <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>

Grupo Banco Mundial. (2020). Gender Dimensions of the COVID-19 Pandemic. Disponible en <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 en <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eseasia/docs/publications/2020/04/guidance%20for%20action%20private-sector-f.pdf?la=en&vs=5155>

PNUD. (2020). UNDP Gender and Recovery Toolkit. Disponible en <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-and-recovery-toolkit.html>

- Consultar a mujeres y otros grupos minoritarios, como empleados y clientes, al tomar decisiones y elaborar planes para responder a una crisis a fin de garantizar que se comprendan sus mayores desafíos y que sus aportes se incluyan de modo significativo en la respuesta de la organización.
- Considerar de qué modo los clientes que son mujeres y de grupos minoritarios, u otros usuarios finales, se ven afectados desproporcionadamente por la crisis y garantizar que las respuestas sean equitativas para que las desigualdades actuales no se vean exacerbadas.
- Apoyar a los clientes que sean mujeres y grupos minoritarios implementando medidas temporales, como suspender pagos, efectuar opciones de entrega segura, distribuir kits de salud en el hogar, etc.

### **Garantizar que las medidas no generen efectos adversos**

- Apoyar a los padres que trabajan, y tener en cuenta que la mayoría del trabajo de cuidado no remunerado recae sobre las mujeres. Los hombres pueden sentirse motivados para apoyar a las mujeres a reconciliar la vida laboral con la vida familiar.
- Permitir horarios de trabajo flexibles y trabajo desde el hogar, al tiempo que se reconoce la necesidad de atención infantil y la provisión de mecanismos de apoyo (por ejemplo, líneas directas o apoyo con el cuidado infantil) para aquellas personas que están luchando debido a condiciones laborales insuficientes o desafíos sociales.
- Desarrollar un plan para tener en cuenta los impactos que tiene el trabajo desde el hogar durante las revisiones de desempeño. En la mayoría de los casos, los criterios de desempeño fijados antes del COVID-19 podrían ya no ser adecuados, sobre todo en el caso de mujeres que tenían responsabilidades de cuidado infantil en el hogar. Garantizar que no se les castigue por estar “ausentes”.
- Apoyar el bienestar mental de los empleados en épocas de crisis. Compartir recursos sobre violencia doméstica con todos el personal, o encontrar maneras para que las mujeres denuncien casos de violencia doméstica. Ofrecer apoyo mental o psicológico virtualmente, mediante psicólogos u otro tipo de entrenamiento, y/o controles regulares con todo el equipo.

### **Garantizar que la igualdad de género, diversidad e inclusión sigan siendo una prioridad**

- Garantizar que las iniciativas de igualdad de género, diversidad e inclusión continúen en tiempos de crisis. Esto podría incluir continuar progresando hacia el desarrollo de estrategias y políticas, y desarrollando intervenciones y actividades, incluso si resulta necesario postergar su implementación.
- Reconocer a los empleados (con una cantidad igual de mujeres) en canales públicos a nivel de la compañía para levantar la moral y hacer énfasis en la importancia de las funciones que desempeñan las mujeres y otras personas en la compañía.
- Comprometerse públicamente a adoptar un enfoque inclusivo y equitativo de género en la estrategia de respuesta y recuperación al abordar el efecto socioeconómico sobre mujeres y niñas. Garantizar que las cadenas de suministro dominadas por mujeres reciban apoyo y el pago que se les debe, y encontrar maneras adicionales de continuar con la relación comercial.
- Como medida de responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés), suspender los pagos de servicios para clientes vulnerables, especialmente viviendas con una mujer a la cabeza (por ejemplo, facturas de servicios públicos de agua o electricidad).

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

**Encuesta de necesidades de los empleados:** Social Suite ofrece una [evaluación de Impacto Social del COVID-19](#) gratuita para ayudar a las compañías a identificar los mayores factores de estrés sobre sus empleados

**Planificación para posibles situaciones:** Salesforce creó una [herramienta](#) que ayuda a las organizaciones a realizar planes para posibles situaciones durante uno a tres años, para planificar una respuesta coordinada a la crisis

### Otros recursos

- **Guía:** [Gender and Recovery Toolkit](#) (PNUD)
- **Guía:** [COVID-19 and gender equality. A call to action for the private sector](#) (Principios para el Empoderamiento de las Mujeres)
- **Guía:** [Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19](#) (UNICEF)
- **Curso/aprendizaje electrónico:** [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 2020](#) (McKinsey & Company y 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](#) (ONU Mujeres)
- **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](#) (Pacto Mundial de las Naciones Unidas)
- **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 USAR ESTE MARCO

Este marco está dividido en doce secciones, una para cada una de las ocho fases del ciclo de vida del empleado y los cuatro facilitadores organizacionales. Cada sección incluye una descripción de la fase del ciclo de vida del empleado en términos generales, seguida de una tabla de buenas prácticas basadas en la evidencia que se pueden implementar para mejorar la igualdad de género. Cada buena práctica está acompañada de lo siguiente:

- Una descripción de los problemas de igualdad de género abordados por la buena práctica;
- Obstáculos comunes para la implementación;
- Definiciones de éxito; y
- Enlaces a recursos y herramientas para ayudar a implementar cada buena práctica, denotando el tipo de recurso:
  - **Artículo:** escrito breve sobre un tema determinado de un periódico, revista, diario u otra publicación impresa o en línea;
  - **Premio/certificado:** organización o sitio web en donde el lector puede recibir información o solicitar un premio/certificado;
  - **Estudio de caso:** registro de una experiencia o instancia que brinda un análisis detallado para ilustrar la aplicación de una práctica, un principio o una teoría;
  - **Ejemplo:** compañía, sitio web, iniciativa, campaña, índice, política o documento que actúa como un ejemplo de una buena práctica;
  - **Guía/marco:** documento que brinda una estructura u orientación a usuarios líder sobre cómo encarar un pensamiento y cómo actuar con respecto a un tema en particular;
  - **Podcast:** archivo o grabación digital de audio/video, por lo general parte de una serie tematizada, que se puede descargar de un sitio web a un reproductor multimedia o una computadora y proporciona información sobre un tema especial;
  - **Informe/estudio:** documento detallado que brinda observaciones y/o investigaciones, acompañado de un resumen de los hallazgos clave y recomendaciones sobre un tema en particular.
  - **Herramienta:** documento práctico que se puede usar directamente para implementar una buena práctica (por ejemplo, plantillas de fácil acceso, preguntas de entrevista o encuesta, listas de verificación para procesos, instrucciones paso a paso, etc.);
  - **Curso/aprendizaje electrónico/ seminario web:** curso o contenido en línea o presencial que incluye objetivos de aprendizaje explícitos, alcanzados mediante capacitación y la enseñanza al usuario a un nivel guiado o a su propio ritmo sobre un tema en particular, y a veces acompañado por un certificado de conclusión exitosa;
  - **Recurso/herramienta de capacitación:** recursos/materiales (por ejemplo, presentaciones/seminarios web grabados, plantillas, videos, etc.) que puede usar el lector para realizar una capacitación;
  - **Video:** recurso que brinda información visual sobre un tema (por ejemplo, un video que explica un tema, video de un discurso/presentación, video de un panel de discusión).

Los recursos brindados en las tablas son enlaces a sitios web reales. A medida que las organizaciones van actualizando sus sitios web, es posible que los recursos y URL originales no estén disponibles, o que cambien con el tiempo. Hay versiones estáticas de la mayoría de los recursos originales en esta guía disponibles en [Google Drive](#). Dado que muchos recursos y organizaciones evolucionan con el tiempo, estos sitios web también brindarán información adicional y recursos nuevos que quizás le resulten útiles.

Es probable que surjan desafíos comunes para las empresas de servicios públicos que implementan estas buenas prácticas. Las estrategias para superar estos desafíos se deben desarrollar temprano para evitar obstáculos comunes.

Los desafíos comunes incluyen los siguientes:

- Falta de aceptación por parte de la alta dirección;
- Falta de recursos comprometidos;
- Comprensión limitada de los procesos de gestión del cambio en la organización;
- Percepciones de que los servicios públicos son lugares donde solo pueden trabajar hombres;
- Existencia de sesgo inconsciente sistémico;
- Supresión de reconocimiento y/o informe de problemas de violencia de género (GBV, por sus siglas en inglés).
- Falta de estudiantes mujeres que estudien en áreas técnicas relevantes en las escuelas;
- Falta de indicadores en el lugar de trabajo desglosados por sexo y uso de datos desglosados en la toma de decisiones; y
- Falta de articulación de los beneficios de la equidad de género a los trabajadores y de involucrar a los sindicatos.

Cabe destacar que es probable que no todas estas buenas prácticas sean aplicables en todos los países y contextos regionales. Los factores como las leyes de trabajo nacionales y locales y las políticas internas de una compañía deben tenerse en cuenta al implementar este marco. Las organizaciones que estén usando este marco deben seleccionar las buenas prácticas más adecuadas para abordar sus necesidades organizacionales y usar las herramientas asociadas con cada buena práctica para guiar su implementación.

Además, como se indica en el capítulo anterior con respecto a la interseccionalidad, diversidad e inclusión, la gran mayoría de las buenas prácticas se pueden aplicar para mejorar el trabajo de una organización en materia de igualdad de género u otra dimensión específica de identidad social desde una perspectiva de diversidad e inclusión.

Como primer paso práctico, se alienta a las organizaciones a realizar un análisis de la brecha de género, según se define en el glosario ([Apéndice I](#)) para comprender mejor en dónde se encuentran las brechas de género más flagrantes y así enfocarse en implementar intervenciones que aborden las áreas de máxima prioridad. Realizar análisis adicionales, como un análisis de la brecha de equidad salarial, también fortalecerá la capacidad de la organización de seleccionar y adaptar las intervenciones más relevantes y de mayor impacto para el contexto específico de su compañía. También se recomienda fuertemente que las organizaciones trabajen con personal especializado en gestión del cambio, RR. HH. y/o género para ayudar en la selección, diseño, implementación y M&E de las buenas prácticas.

A lo largo de todo este marco, hay enlaces a historias de empresas de servicios públicos de energía que ilustran la aplicación de las buenas prácticas con el apoyo de Engendering Utilities. Estas historias le

brindan al lector de este marco información sobre los desafíos, las soluciones, y los efectos y resultados de la implementación de una intervención de equidad de género y gestión del cambio organizacional a lo largo del Ciclo de Vida del Empleado.

## MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS

Las siguientes tablas presentan las buenas prácticas a lo largo de las ocho fases del Ciclo de Vida del Empleado, seguidas por las buenas prácticas dentro de cuatro facilitadores organizacionales.

### BUENAS PRÁCTICAS: CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

#### ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS

Enfoques estratégicos y a largo plazo para ampliar el grupo de talentos al atraer y adquirir talentos para futuras selecciones de personal.

TABLA 1. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>ATRACCIÓN</b></p> <p>Preparar a la compañía para que se la considere inclusiva para mujeres con identidades sociales diversas</p>	<p>Asegurarse de que el lugar de trabajo sea atractivo para mujeres y personas con identidades sociales diversas antes de comenzar a desarrollar programas de divulgación, actividades específicas de selección de personal, u otras actividades para atraer talentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declarar claramente las metas de igualdad de género y diversidad en las declaraciones de política, misión y visión corporativas e incluirlas en comunicados externos y campañas de divulgación</li> <li>• Incluir específicamente opciones de desarrollo de empleados, disposiciones para un lugar de trabajo seguro y familiar, y beneficios<sup>59</sup> para empleados con deberes de cuidado infantil en los comunicados a distintos grupos objetivo</li> <li>• Crear políticas inclusivas para mujeres y mejorar la cultura corporativa para</li> </ul>	<p>Las compañías en sectores históricamente dominados por hombres tienen una reputación de ser malos empleadores para las mujeres. Deben hacer un esfuerzo adicional para mostrar su inclusión de las mujeres.</p> <p>Las compañías quizás deban atravesar cambios estructurales antes de que se las vea como inclusivas. Esto puede tomar tiempo.</p>	<p>Implementación de políticas para promover a la compañía como un buen lugar de trabajo para las mujeres y otras personas con identidades sociales diversas</p> <p>La composición del personal, la apariencia externa y las prácticas internas muestran que las mujeres y los hombres con identidades diversas pueden ser igual de exitosos en el entorno de la compañía</p> <p>Las mujeres perciben a la compañía como un buen lugar de trabajo, que debe medirse internamente (por ejemplo, mediante encuestas al personal, tasa de retención de mujeres y personas con deberes de cuidado infantil)</p> <p>El público externo percibe a la compañía como un empleador elegido por las mujeres y hombres con identidades sociales diversas (por ejemplo, mediante el boca en boca positivo, menciones en redes</p>

<sup>59</sup> **BENEFICIOS.** Los beneficios para el personal son parte del paquete de compensación total, que incluye toda la remuneración tangible por el trabajo de un(a) empleado(a), excepto el pago directo. Algunos beneficios son obligatorios, como los beneficios del seguro social, indemnización por desempleo, e indemnización por accidentes de trabajo, mientras que otros beneficios son a criterio, como el tiempo libre pagado, atención médica, retiro, cuidado infantil, descuentos para empleados, membresías en clubes y planes de asistencia financiera. (Fuente: [Resourcing edge, Human Resource Glossary](#))

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	convertirse en un lugar más inclusivo y atractivo para las mujeres		sociales, plataformas de evaluación de empleadores y 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:** [Creating a "Human-Friendly" Workplace](#) (Allen Communications Learning Services)

<p><b>ATRACCIÓN</b></p> <p>Promover a la compañía como un buen lugar de trabajo para las mujeres con identidades sociales diversas</p>	<p>Mostrar mujeres con identidades sociales diversas como modelos a seguir en comunicaciones externas</p> <p>Apoyar a las personas en puestos de liderazgo para que hablen sobre las ventajas de tener una fuerza laboral más diversa (por ejemplo, en videos o artículos en el sitio web de la compañía)</p> <p>Brindar información a posibles candidatos a un puesto de empleo sobre los esfuerzos de la compañía para mantener un ambiente de trabajo inclusivo, acogedor y de oportunidades igualitarias para las mujeres, donde las candidatas y personas con identidades sociales diversas pueden progresar en su carrera</p> <p>Crear un perfil en diversos sitios web de trabajo y selección de personal (por ejemplo, StepStone, Glassdoor, LinkedIn, Comparably, etc.) e indicar claramente la importancia de la igualdad de género y D&amp;I para la marca corporativa; usar testimonios reales de personal masculino y femenino con identidades sociales diversas para demostrar el compromiso de la compañía</p>	<p>Los posibles candidatos a menudo tienen una percepción negativa de las compañías que tienen un porcentaje bajo de mujeres en la fuerza laboral, como las empresas de servicios públicos, que podrían percibirse como lugares de trabajo que solamente son “apropiados” para hombres, con trabajos pesados, ruidosos y sucios, con una cultura en donde las mujeres posiblemente no se sientan cómodas ni bienvenidas</p> <p>Mostrar la compañía como un buen lugar de trabajo quizás sea un concepto nuevo para las empresas de servicios públicos y otras compañías con un fuerte enfoque técnico y una arraigada cultura dominada por los hombres</p>	<p>La compañía tiene estrictas políticas y prácticas de comunicación que destacan a mujeres y hombres con identidades sociales diversas como modelos a seguir en el sitio web y en las plataformas internas</p> <p>Mayor interés en vacantes por parte de grupos objetivo diversos que reflejen a los clientes a quienes presta servicios la compañía</p> <p>Más publicaciones positivas sobre la compañía en redes sociales</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p>			

TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Diversity and Inclusion - Women's Perspective</a> (Shell Global)	<b>Ejemplo:</b> <a href="#">#WeSeeEqual</a> (Procter & Gamble)		
<b>Premio:</b> <a href="#">Best Places to Work Awards</a> (Comparably)			
<b>Premio:</b> <a href="#">Great Place to Work</a> (Great Place to Work Institute)			

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>ATRACCIÓN</b></p> <p>Inspirar, motivar y alentar a las niñas pequeñas a estudiar materias de campos STEM<sup>60</sup> y esforzarse por tener una carrera en industrias STEM</p>	<p>Alentar a las niñas jóvenes de distintas edades y con identidades sociales diversas a que consideren materias y carreras en STEM exponiéndolas a trabajos técnicos y rutinas, superando estereotipos mediante actividades de juego que podrían incluir actividades de divulgación dirigidas, esfuerzos de comunicación, campañas y presentaciones, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas a jardines infantiles, escuelas primarias/secundarias y universidades para despertar el interés de las niñas jóvenes en materias y profesiones en STEM</li> <li>• Campañas y eventos para exponer a las niñas a materias técnicas usando pruebas y enfoques de ludificación</li> <li>• Actividades de la compañía en el Día Internacional de la Niña o el día de Llevar a su Hija al Trabajo (ver más arriba)</li> <li>• Destacar mujeres con identidades sociales diversas como modelos a seguir en comunicaciones externas</li> <li>• Organizar campamentos de ciencia/de verano para niñas, fomentando las habilidades que subyacen a los estudios en STEM, como la curiosidad, la resolución de problemas, la creatividad, el pensamiento crítico y la colaboración</li> </ul> <p>Orientación para niñas brindada por miembros del personal que sean hombres y mujeres con identidades sociales diversas</p>	<p>La identificación de socios adecuados y la gestión de las partes interesadas relacionadas requiere tiempo</p> <p>Puede resultar complicado identificar modelos femeninos a seguir y campeones masculinos como representantes habilidosos para comunicarse eficazmente con niños</p> <p>El personal podría enfrentarse a limitaciones de tiempo para dedicar tiempo y participar en actividades</p> <p>Falta de ideas creativas para actividades adecuadas en el contexto local</p> <p>Las inquietudes y normas de seguridad en las instalaciones de la compañía podrían ser un obstáculo que se debe superar</p>	<p>Contribuciones realizadas para aumentar el talento en reserva de mujeres con identidades sociales diversas y títulos en STEM que ingresan al mercado laboral, que actúan como modelos a seguir para otras mujeres y, de este modo, crean un ciclo virtuoso que ayuda a que más niñas ingresen al campo</p> <p>Mayor número de niñas que buscan completar estudios y carreras técnicas o de STEM, completando la reserva de talento</p> <p>Más solicitudes para vacantes provenientes de candidatas mujeres con identidades sociales diversas</p> <p>Reducción en los estereotipos y las creencias perjudiciales que tienen las niñas de que los trabajos técnicos solamente son adecuados para los hombres</p>

<sup>60</sup> STEM. Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática (por sus siglas en inglés).

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">From Playdough to Plato - 40 STEM Activities for Kids</a> (Playdough to Plato)</p> <p><b>Estudio de caso:</b> <a href="#">In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women</a> (USAID)</p> <p><b>Estudio de caso:</b> <a href="#">Eko Electricity Distribution Nigeria</a> (Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer, ICRW)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">STEM Outreach: How Are We Changing the Conversation?</a> (All Together)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How To Get Young Girls Excited about a Career in STEM</a> (Forbes)</p>			
<p><b>ATRACCIÓN</b></p> <p>Invitar a niñas con identidades sociales diversas para que se familiaricen con la compañía</p>	<p>Invitar a los niños, especialmente a las hijas del personal, a un evento de un día celebrado en la compañía, como el “Día de Llevar a su Hija al Trabajo” o un evento propio en el “Día Internacional de la Niña.”</p> <p>Brindar a los participantes información sobre los negocios de la compañía durante el evento, asegurándose de que se interesen y diviertan con actividades y temas técnicos para obtener una exposición positiva a las operaciones de la compañía, que desafíen las normas de género actuales</p> <p>Exponerlos a modelos femeninos a seguir en áreas técnicas y en puestos de liderazgo, así como también a campeones masculinos que aboguen por la igualdad de género y comuniquen un mensaje contundente de que la organización recibe a las mujeres de diversos orígenes con brazos abiertos en todos los niveles de la organización</p> <p>Preparar materiales de comunicación inclusivos y equitativos en materia de género y obsequios para los participantes, con imágenes positivas que desafíen los estereotipos de hombres y mujeres</p>	<p>Una planificación eficaz y oportuna, incluida la promoción/comunicación y actividades, es esencial para el éxito</p> <p>La selección y preparación del personal de la compañía que estará a cargo de interactuar con las niñas es importante, dado que deben actuar como modelos a seguir creíbles y brindar el mensaje adecuado</p> <p>El personal podría enfrentarse a limitaciones de tiempo para dedicar tiempo y participar en actividades</p> <p>Falta de ideas creativas para actividades adecuadas en el contexto local</p> <p>Las inquietudes de seguridad y normas de seguridad en las instalaciones de la compañía podrían ser un obstáculo que se debe superar</p> <p>Los números de participación posiblemente sean bajos el primer año (y típicamente aumentan consecutivamente) y esto podría desmotivar al personal</p>	<p>El número de participantes con identidades sociales diversas aumenta con la repetición a lo largo de años consecutivos</p> <p>Los empleados informan historias y charlas que tuvieron después del evento con niñas participantes, realizando más preguntas y haciendo referencia a temas que les llamaron la atención</p> <p>El personal y las niñas que participaron brindan comentarios positivos sobre el evento</p> <p>La cobertura de prensa sobre la iniciativa mejora la imagen de la compañía en la comunidad local</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">From Playdough to Plato - 40 STEM Activities for Kids</a> (Playdough to Plato)</p>			

TABLA 1. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">STEM Classroom Activities &amp; Resources</a> (Shell USA)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Girls' Day—Future Prospects for Girls</a> (Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities)			
<b>Video:</b> <a href="#">Girls' Day—A really successful story!</a> (Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities)			
<b>Estudio de caso:</b> <a href="#">In North Macedonia, the Future is Female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women</a> (USAID)			

---

## EXTENSIÓN A TALENTOS

Realizar tareas de divulgación a instituciones educativas, que conduzcan a una atracción a largo plazo de mujeres de identidades sociales diversas como candidatas a puestos de empleo

Analizar las necesidades de selección de personal y las brechas sociales/educativas para seleccionar candidatas que sean mujeres con identidades sociales diversas, y desarrollar un plan de divulgación

Desarrollar relaciones con clubes de ingeniería o relacionados con STEM en universidades y dar una presentación a los/las estudiantes sobre las oportunidades profesionales de carrera

Identificar instituciones educativas adecuadas, desde el jardín infantil hasta escuelas y universidades vocacionales, y desarrollar programas de divulgación con la administración y el cuerpo docente, usando mensajes que:

- Informen a los estudiantes que la compañía es un empleador que ofrece igualdad y variedad de oportunidades
- Destaquen los esfuerzos de igualdad de oportunidades de la compañía, y muestren sus prácticas de igualdad de género y D&I
- Alienten públicamente a las mujeres a estudiar materias de STEM que las califiquen para carreras técnicas

Ofrecer becas<sup>61</sup> a mujeres y niñas para que estudien en campos de STEM

Comunicarse con los padres y las escuelas secundarias cuyo alumnado i a instituciones específicas al graduarse (feeder schools) para disipar inquietudes y alentar a las estudiantes de sexo femenino a seguir carreras en STEM

Desarrollar campañas y competencias prácticas y divertidas para atraer y exponer a las niñas a temas técnicos, como una “Academia de Energía” o enfoques de ludificación en línea

Enviar hombres y mujeres en puestos gerenciales para que representen a la compañía y hablen de temas técnicos en

Las escuelas/universidades técnicas quizás tengan números bajos de mujeres registradas como estudiantes en cursos relevantes

El liderazgo escolar quizás no demuestre interés en abordar los sesgos de exclusión de género

Las organizaciones, como las empresas de servicios públicos, podrían considerarse anticuadas y dominadas por hombres, por lo que posiblemente no sean atractivas para jóvenes, en especial para mujeres con identidades sociales diversas

Percepción inherente de que el trabajo en la industria es únicamente trabajo de campo o atención al cliente y, por lo tanto, no es atractivo

Las empresas de servicios públicos podrían tener recursos humanos y financieros extremadamente limitados para implementar nuevos programas de divulgación y sistemas de rastreo de datos

Las niñas y mujeres jóvenes reciben exposición a trabajos técnicos, son alentadas a estudiar en STEM y a prepararse para trabajos/carreras en servicios públicos

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

A mediano y largo plazo, la cantidad de mujeres que se postulan para pasantías o puestos de trabajo aumenta en las escuelas seleccionadas

La imagen de la industria se ve fortalecida como un empleador de elección para hombres y mujeres jóvenes con identidades sociales diversas que comienzan sus carreras

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	campamentos de verano, jardines infantiles y otros lugares con niños y, en particular, niñas jóvenes que participan		

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Herramienta:** [Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants](#) (Jobs for the Future)

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

**Estudio de caso:** [In North Macedonia, the Future is Female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women](#) (USAID)

EXTENSIÓN A TALENTOS	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p>Usar programas de pasantía para promover trabajos técnicos y a la compañía como un empleador de elección para mujeres y hombres con identidades sociales diversas</p>	<p>Crear programas de pasantía significativos que brinden conocimientos y experiencias positivas al alumnado al tiempo que exponen el liderazgo sénior dentro de la compañía a mujeres jóvenes con alto potencial</p> <p>Garantizar que la comunicación de alcance de las pasantías a las escuelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique la política de igualdad de oportunidades de la compañía</li> <li>• Aliente a las mujeres a postularse y estudiar una carrera en STEM</li> <li>• Incluya mensajes equitativos en las comunicaciones a los padres</li> <li>• Incluya mujeres en distintos puestos como modelos a seguir</li> </ul> <p>Crear programas de pasantía de alta calidad con una estructura clara y recursos suficientes/dedicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos claros y estándares de calidad para cada pasantía</li> <li>• Orientación que comparta los valores de equidad de la compañía</li> <li>• Una persona a cargo de coordinarlo y promoverlo en universidades y escuelas</li> </ul>	<p>Los programas de pasantía de mala calidad podrían tener un efecto adverso con consecuencias negativas no deseadas, como que se corra la voz en el sistema educativo sobre experiencias de pasantía negativas (por ejemplo, a veces los pasantes informan que su programa de pasantía fue ineficaz o aburrido; no recibieron tareas desafiantes que los ayudaran a crecer; y tuvieron interacciones limitadas con el personal)</p> <p>Se requiere una gestión de pasantes de alta calidad, con un compromiso de la gerencia de dedicar el tiempo necesario a respaldar una experiencia de pasantía positiva, en lugar de considerar la gerencia como una carga adicional encima de sus tareas laborales existentes</p> <p>Los números limitados de estudiantes de sexo femenino y los prejuicios del profesorado y padres podrían limitar el flujo de información para oportunidades de pasantía al grupo objetivo principal, que son las estudiantes de sexo femenino</p> <p>El marco legal y las leyes laborales en los países quizás no apoyen las pasantías</p>	<p>Las mujeres con identidades sociales diversas de las instituciones educativas objetivo se postulan a las pasantías en mayores cantidades</p> <p>Mayor cantidad de mujeres aceptadas para pasantías en un rango más amplio de puestos</p> <p>Mayor cantidad de mujeres y hombres con identidades sociales diversas son candidatos a puestos de empleo de la bolsa de pasantes</p> <p>La capacitación para el personal supervisor de pasantías se expande para que incluya prácticas de equidad de género y no discriminatorias</p> <p>Los pasantes y personal instructor de pasantes indican un alto nivel de satisfacción con el programa de pasantías</p> <p>Las pasantes de sexo femenino con identidades sociales diversas muestran mayor interés en trabajar en la compañía y en la industria</p>

<sup>61</sup> **Beca.** Premio de ayuda financiera para que un(a) estudiante progrese en su educación. Las becas se entregan según diversos criterios, como mérito académico, diversidad e inclusión, habilidad atlética o necesidad financiera.

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de supervisión de pasantes capacitados para que sean conscientes y eliminen el sesgo de género en la supervisión, y creen un entorno positivo con instrucciones claras sobre la gestión de pasantes</li> <li>Pasantías para puestos de campo y de oficina con igualdad de accesibilidad para mujeres y hombres</li> <li>Evaluación constante que integre comentarios y sugerencias de los/las estudiantes, personal docente, escuelas y personal de la compañía</li> </ul> <p>Brindar orientación y entrenamiento al personal instructor de pasantías para que se sientan más cómodos dirigiendo/gestionando a mujeres jóvenes</p> <p>Comunicar los objetivos y expectativas a la gerencia de pasantes para garantizar que solamente el personal con habilidades de liderazgo y capacidad demostradas se conviertan en gerentes de pasantes</p> <p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Guía (incluye ejemplo de descripción de puesto como pasante y recursos adicionales):</b> <a href="#">Shaping the Future of STEM: A Blueprint for Launching a High School STEM Internship Program</a> (Abbott)</p> <p><b>Guía (incluye ejemplos de formularios de evaluación):</b> <a href="#">Starting and Maintaining a Quality Internship Program</a> (Technology Council of Central Pennsylvania)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Engineering Support Program (ESP): Internship Program For Afghan Women in Engineering and Architecture</a> (USAID)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Internship Program Plan</a> (USAID)</p> <p><b>Informe/estudio (incluye ejemplos de buenas prácticas):</b> <a href="#">Making Apprenticeships Work for Young Women</a> (Young Women’s Trust)</p>		
<p><b>EXTENSIÓN A TALENTOS</b></p> <p>Ofrecer becas a estudiantes de sexo femenino con un enfoque en materias de STEM</p>	<p>Colaborar con escuelas secundarias o universidades de STEM para apoyar, mediante becas, a talentosas estudiantes mujeres con identidades sociales diversas</p> <p>Brindar oportunidades de becas para respaldar su acceso a educación secundaria y</p>	<p>Falta de infraestructura en las escuelas para brindar una educación técnica de calidad</p> <p>La mentalidad del profesorado podría no respaldar la igualdad y las aspiraciones de las niñas a estudiar en un campo de STEM</p>	<p>Aumenta el número de niñas o mujeres que completan exitosamente la educación secundaria, terciaria y técnica</p> <p>Las niñas talentosas crean una relación positiva con la compañía</p>

**TABLA 1. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>terciara, sobre todo en regiones en donde el acceso es desigual para niños y niñas</p> <p>Establecer buenas relaciones con instituciones educativas para garantizar una selección de diversos candidatos de ambos sexos</p> <p>Brindar capacitación sobre el sesgo inconsciente<sup>62</sup> al personal educativo para garantizar que la mentalidad de niños y niñas esté preparada para superar las normas y los estereotipos de género culturales con respecto a la aptitud de ciertas profesiones</p> <p>Brindar oportunidades para que las niñas patrocinadas se familiaricen con la compañía y creen una relación positiva, por ejemplo, invitándolas a la compañía, o mediante orientación y entrenamiento brindados por el personal de la compañía y a través de oportunidades de pasantía</p>	<p>Se deben manejar y preparar las expectativas de las niñas patrocinadas para que sigan otras carreras, dado que podrían no tener un trabajo garantizado</p> <p>La falta de tiempo y recursos de la compañía para brindar orientación, entrenamiento u otro tipo de desarrollo de relaciones adicional a las niñas podría limitar el efecto positivo</p> <p>Existe la posibilidad de que los padres no apoyen la elección de educación superior de su hija de estudiar STEM/seguir una carrera técnica</p>	<p>Aumenta la percepción de que la compañía es un empleador de elección para las mujeres</p> <p>Una mayor cantidad de candidatas mujeres con las habilidades y calificaciones necesarias se postulan para vacantes en la compañía</p> <p>Los/las participantes se equiparan para tener éxito en los procesos de evaluación y selección de personal</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Ejemplo:** [Scholarships](#) (Shell USA)

**Artículo:** [Intel Launches its Largest Women in Technology Program to date](#) (Intel Corporation)

<p><b>EXTENSIÓN A TALENTOS</b></p> <p>Ofrecer supervisión de la tesis de maestría o un contrato de tesis de maestría paga con un enfoque en estudiantes de sexo femenino</p>	<p>Identificar temas de interés para la compañía que puedan abordarse mediante un proyecto de tesis de maestría con un programa relevante de una universidad que coopere, con un enfoque en estudiantes de sexo femenino con identidades sociales diversas (requerir que la universidad incluya una participación mínima del 50% de las mujeres en el programa)</p>	<p>Podría ser difícil encontrar temas adecuados para una tesis de maestría que sea aceptable tanto para la compañía como para el profesorado universitario</p> <p>Las personas asignadas como tutores podrían mostrarse renuentes a interactuar con estudiantes de sexo femenino debido a normas culturales y/o la cultura corporativa</p>	<p>La compañía establece una fuerte relación con la universidad para contratar estudiantes de ambos géneros con una proporción mínima de 50/50</p> <p>La compañía establece una imagen positiva entre los estudiantes, especialmente entre mujeres jóvenes, lo que queda verificado por el número mayor de alumnado</p>
--	---	--	---

<sup>62</sup> **SESGO INCONSCIENTE.** También conocido como sesgos implícitos, son actitudes y estereotipos subyacentes que las personas atribuyen inconscientemente a otra persona o grupo de personas. En el lugar de trabajo, el sesgo inconsciente tiene un impacto sobre las decisiones de selección de personal y el desarrollo de los empleados, y obstaculiza la diversidad y los índices de retención, además de promover una cultura desconectada. (Fuente: [Built In. 12 Unconscious Bias Examples And How to Avoid Them in The Workplace](#))

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Proporcionar personal para que actúen como mentores bien capacitados y con conciencia de género de la compañía que pueda hacer las veces de modelo a seguir al tiempo que respalda al/la estudiante que está haciendo la tesis de su maestría durante el proceso de investigación y escritura</p> <p>Las personas seleccionadas como mentores deben incluir una buena proporción de mujeres de los campos técnicos</p> <p>Desarrollar una sesión introductoria o capacitación breve para el personal seleccionado como mentor de tesis de maestría, para prepararlos con habilidades blandas de tutoría y conciencia de género para que brinden apoyo a mujeres jóvenes</p> <p>Crear un programa de tesis de maestría de alta calidad con una estructura clara, y dedicarle recursos suficientes (ver recomendaciones para programas de tutoría)</p>	<p>Las universidades podrían no ser muy conscientes de la importancia de incluir a estudiantes de sexo femenino</p> <p>El alumnado podría necesitar un apoyo intensivo y acceso a las partes interesadas en la compañía para poder completar la tarea</p> <p>La no divulgación obligatoria de ciertos datos puede interferir con la validez de la investigación</p>	<p>interesado en tener un contrato de tesis de maestría</p> <p>Mayor número de estudiantes participantes de sexo femenino reciben exposición a temas centrales del negocio que son importantes para la compañía</p> <p>Un mayor número de estudiantes participantes de sexo femenino se postulan para vacantes y son contratadas</p> <p>Un mayor número de miembros del personal de la compañía se ofrece como voluntario para orientar a estudiantes de sexo femenino que están haciendo la tesis de su maestría y piden proactivamente que los/las estudiantes apoyen temas comerciales</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Ejemplo: <i>Students and Starters</i> (Vattenfall)</b>			

<p><b>EXTENSIÓN A TALENTOS</b></p> <p>Usar programas de tutoría<sup>63</sup> para promover puestos de trabajo técnicos y a la compañía como empleador de elección</p>	<p>Crear programas de tutoría de alta calidad para estudiantes de sexo femenino de distintos grupos etarios (por ejemplo, para estudiantes de secundaria, para atraerlas a los estudios técnicos, o para estudiantes universitarias en los campos técnicos, para promover a la compañía como un lugar atractivo donde trabajar)</p> <p>Brindar una estructura clara y dedicar recursos suficientes que incluyan:</p>	<p>Los programas de tutoría de mala calidad podrían tener un efecto adverso con consecuencias negativas involuntarias</p> <p>La selección y asignación del personal mentor adecuado es esencial para el éxito</p>	<p>Los/las aprendices muestran mayor interés en trabajar en la compañía y en el sector</p> <p>Las relaciones de tutoría son sostenibles, lo que se puede ver en números y frecuencia de contactos entre mentores y aprendices</p> <p>Las mujeres con identidades sociales diversas de las instituciones educativas</p>
---	--	---	--

<sup>63</sup> **TUTORÍA.** Las relaciones de tutoría están enfocadas en la provisión de apoyo emocional y asesoramiento para ayudar al protegido a lograr resultados subjetivos de carrera, por ejemplo, una mayor satisfacción laboral. (Fuente: Workplace Gender Equality Agency Australian Government, Mentoring or Sponsorship?)

**TABLA I. ATRACCIÓN Y EXTENSIÓN A TALENTOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y estándares de calidad claros para cada programa de tutoría</li> <li>Una persona a cargo de coordinar el programa, promoverlo en escuelas y universidades, y actuar como punto de contacto para alumnado, profesorado y personal asignado como mentor</li> <li>Personas asignadas como mentores capacitadas para ser conscientes y eliminar los prejuicios de género y diversidad en la supervisión, y que generen un ambiente positivo para las mujeres y hombres con identidades sociales diversas, con instrucciones claras sobre cómo guiar a sus alumnos(as).</li> <li>Evaluación constante que integre comentarios y sugerencias del alumnado, profesorado, escuelas y personal de la compañía</li> </ul> <p>Priorizar la selección y asignación estandarizada de personas mentores y aprendices, integrando tantas mujeres de la compañía como sea posible y brindando un marco sólido para mentores y aprendices en materia de orientación (por ejemplo, temas y límites de tutoría, frecuencia esperada y formato de las reuniones)</p>		<p>objetivo se postulan para oportunidades de tutoría en mayores cantidades</p> <p>Mayor número de mujeres aceptadas para ser mentoras</p> <p>Mayor número de mujeres con identidades sociales diversas de la bolsa de mentores que se postulan para puestos de empleo</p> <p>La capacitación para personal supervisor de tutoría se expande para que incluya prácticas de igualdad de género y diversidad, y prácticas no discriminatorias</p> <p>Las personas candidatas a tutoría, las mujeres y las instituciones educativas informan un alto nivel de satisfacción con la calidad de la tutoría y el logro de objetivos</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Guía:** [How to Start a High-Impact Mentoring Program](#) (Chronus)

**Guía (incluye planillas de planificación de evaluaciones y ejemplos de preguntas de encuesta):** [Evaluating a Mentoring Program](#) (NCWIT)

**Estudio de caso:** [In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women](#) (USAID)

## SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Procesos sistemáticos que llevan a la contratación de nuevos empleados de una bolsa diversa de candidatos.

TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>Atraer candidatas más diversas mediante anuncios inclusivos de ofertas de empleo</p>	<p>Revisar las descripciones de puestos de trabajo y de anuncios de ofertas de empleo para que estén basados en la competencia y así reducir el posible sesgo (por ejemplo, exigir ciertas habilidades en lugar de años de experiencia y limitar la cantidad de calificaciones obligatorias y excluyentes necesarias para postularse)</p> <p>Crear anuncios de ofertas de empleo neutras que no usen palabras comúnmente asociadas con hombres o mujeres, al tiempo que alientan a hombres y mujeres con identidades sociales diversas a postularse</p> <p>Usar herramientas como el “Gender Decoder” [Decodificador de género] o “Check my Job” [Verificar mi trabajo] para revisar descripciones de anuncios de trabajo que detecten un sesgo de género inconsciente, duración y buenas prácticas de selección de personal.</p> <p>Publicar anuncios de ofertas de empleo en diversos medios, como la página de carrera de la empresa, sitios web de búsqueda de trabajo y selección de personal, y LinkedIn, para llegar a un grupo más diverso de hombres y mujeres</p>	<p>Validar descripciones de puestos de trabajo basadas en las competencias lleva tiempo</p> <p>Los idiomas locales podrían presentar un desafío para ofertas de empleo claras, en particular cuando se usan distintas palabras para sustantivos masculinos y femeninos, por ejemplo “ingeniero(a).”</p> <p>El/la autor(a) del anuncio de oferta de empleo podría considerar que mantener una neutralidad de género o usar lenguaje inclusivo es un detalle poco importante</p>	<p>Las empresas de servicios públicos adoptan lenguaje inclusivo y neutro y basan las descripciones del puesto en competencias validadas</p> <p>Aumentos considerables en las mujeres que se postularon como candidatas a puestos vacantes</p>

### RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

**Estudio de caso:** [Electricidad de Moçambique \(EDM\) Increases Women’s Participation in the Power Sector](#) (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)

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>Considerar la contratación focalizada para llenar vacantes y aumentar el porcentaje general de mujeres en la compañía en puestos generales y/o áreas técnicas</p>	<p>Definir objetivos para el porcentaje de mujeres, así como también de mujeres y hombres con identidades sociales diversas, que se debe alcanzar en general en la organización, y dentro de los distintos niveles de gerencia y funciones técnicas, con el objetivo de alcanzar las metas de igualdad estratégica y D&amp;I, y aumentar el equilibrio de mujeres y hombres en distintas partes de la organización</p> <p>Realizar un análisis<sup>64</sup> de la brecha de género para usar un enfoque impulsado por datos para fijar objetivos, alinear metas con la estrategia nacional o de la compañía, desarrollar un plan con pasos para alcanzar la meta final y comunicar eficazmente el objetivo a alcanzar para crear apoyo dentro de la organización</p> <p>Crear un caso comercial<sup>65</sup> que apoye las metas de contratación fijadas para mujeres y personas con identidades sociales diversas</p> <p>Convertirse en signatario de un acuerdo internacional que apoye la paridad de género, como “Equal by 2030” [Igualdad para 2030], o basar su enfoque estratégico en movimientos mundiales, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o las Metas de Desarrollo Sustentable</p> <p>Desarrollar un enfoque estructurado para aplicar prácticas inclusivas de contratación y selección de personal y eliminar prejuicios contra las mujeres y otras personas con identidades sociales diversas en la selección de personal (ver más adelante)</p>	<p>La bolsa de candidatas de sexo femenino podría ser mucho más pequeña que la bolsa de candidatos de sexo masculino, lo que podría dificultar el uso de criterios de evaluación justos para obtener los resultados de diversidad deseados; esto podría requerir dar una ventaja a mujeres con competencias similares a las de un hombre que compite por el mismo puesto</p> <p>La fijación de objetivos a largo plazo podría verse contrarrestada por la volatilidad de la industria u otros factores de incertidumbre (por ejemplo, períodos de mandato limitados de las personas que toman decisiones)</p> <p>Las prácticas y el entorno laboral podrían no estar listos para absorber mujeres recién contratadas de manera positiva, y podrían obstaculizar el éxito de las mujeres</p> <p>Fijar objetivos o cupos de contratación podría incitar resistencia y una “reacción violenta de acción afirmativa” donde los hombres se sienten en desventaja frente a mujeres y personas con identidades sociales diversas</p> <p>La falta de transparencia puede resultar en la estigmatización de las mujeres contratadas por haber sido “elegidas solamente para cumplir con los cupos”</p>	<p>Se fijan objetivos de contratación claros para el corto, mediano y largo plazo y hay transparencia en los mecanismos para alcanzar esos objetivos</p> <p>Se implementan fuertes procesos basados en el mérito, que garantizan que las mujeres con identidades sociales diversas puedan desempeñarse exitosamente en los procesos de selección y puedan ser contratadas</p> <p>El entorno laboral muestra una actitud acogedora hacia las mujeres con identidades sociales diversas recién contratadas y apoya su éxito</p> <p>La tasa de retención de mujeres con identidades sociales diversas después de 1-2 años muestra que las mujeres se sienten bien equipadas para los puestos y pueden tener éxito</p>

<sup>64</sup> **ANÁLISIS DE LA BRECHA.** Proceso que compara el desempeño real o los resultados con lo que se esperaba o deseaba. El método brinda un modo de identificar estrategias, estructuras, capacidades, procesos, prácticas, tecnologías o habilidades subóptimas o faltantes, y luego recomienda pasos que ayudarán a la compañía a cumplir con sus metas. (Fuente: [Smartsheet, The Complete Guide to Gap Analysis](#))

<sup>65</sup> **CASO COMERCIAL.** Tipo de herramienta de toma de decisiones utilizada para determinar los efectos que tendrá una decisión particular sobre la rentabilidad. (Fuente: [Businessdictionary.com](#))

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Estudio de caso:</b> <a href="#">Electricidad de Moçambique (EDM) Increases Women’s Participation in the Power Sector</a> (USAID)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Developing a Business Case for Gender Equality</a> (USAID)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Target Setting for Gender Equality</a> (USAID)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Goal Setting for Gender Equality</a> (USAID)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Equal by 30 Signatory Toolkit</a> (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">CEO Statement of Support for Women’s Empowerment Principles</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants</a> (Jobs for the Future)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Equal by 30</a> (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Diversity in Engineering: Managing the Workforce of the Future (Chapter: Affirmative Action Backlash)</a> (National Academy of Engineering)			
<b>Informe/estudio (incluye estudios de caso):</b> <a href="#">Backlash And Buy-In: Responding To The Challenges Of Achieving Gender Equality</a> (MCC)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Evaluating Affirmative Backlash</a> (The Harvard Crimson)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Seeking Women: 70+ Companies That Have Set Gender Diversity Targets</a> (Forbes)			
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Analizar las necesidades de selección de personal y evaluar oportunidades para comunicarse intencionalmente con candidatas de sexo femenino con identidades sociales diversas inscritas en programas de educación relevante en ferias de carrera universitarias o ferias laborales regionales	Realizar un seguimiento con un proceso de selección más detallado puede llevar tiempo y requiere planificación e intencionalidad	Aumenta el número de ferias de carrera o laborales con un resultado de contratación positivo
Participar en ferias de carrera (universitarias) y ferias laborales regionales para atraer mujeres calificadas con identidades sociales diversas	Prepararse para la asistencia con modelos femeninos a seguir y campeones masculinos que aboguen por la igualdad en la compañía, quienes puedan responder a las preguntas de las personas candidatas sobre el ambiente de trabajo y pueden crear una percepción positiva con las personas candidatas objetivo	Un alto número de compañías participantes, presión por restricciones de tiempo y limitaciones en el entorno (por ejemplo, ubicaciones más o menos favorables de puestos de exhibición) podrían limitar las oportunidades para conocer a las personas candidatas adecuadas	Aumento en la bolsa de candidatas de sexo femenino para los procesos de selección de personal
	Usar distintos canales publicitarios antes del evento, lo que incluye participación con	El costo de los materiales promocionales, presencia adicional en plenarios o como oradores, y una mejor	Aumento en el número de mujeres contratadas que provienen de las universidades y ferias laborales seleccionadas, según lo indica el sistema de seguimiento de datos
			Correlación positiva de puntos de contacto con candidatas de sexo femenino, candidatas de sexo femenino interesadas en vacantes, y candidatas de

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>instituciones asociadas, partes interesadas clave, y uso de medios consumidos por la audiencia objetivo</p> <p>Desarrollar anuncios de puestos de trabajo y material informativo dirigidos tanto a mujeres como a hombres con identidades sociales diversas (ver 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 igualdad de oportunidades de la compañía y brindar información sobre los beneficios de la empresa</p>	<p>ubicación en la exhibición podrían tornarse en un factor limitador</p> <p>Competencia y comparación directa con otras compañías que buscan conjuntos de habilidades similares</p>	<p>sexo femenino con identidades sociales diversas contratadas</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Tip Sheet: Planning a Career Fair for Improving Women’s Access to Nontraditional Jobs</a> (Jobs for the Future)</p> <p><b>Estudio de caso:</b> <a href="#">In North Macedonia, the Future is Female: How a Power Utility is Opening Doors for Girls and Women</a> (USAID)</p>			
<p><b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>Aplicar prácticas equitativas e inclusivas de selección y contratación de personal</p>	<p>Diseñar procesos de selección que reduzcan el sesgo y mejoren las oportunidades que tienen las mujeres con identidades sociales diversas de tener éxito (por ejemplo, predefinir los criterios de selección y métodos de evaluación variados para analizar distintas fortalezas, y usar técnicas de entrevista basadas en la conducta<sup>66</sup> y entrevistas estructuradas en lugar de no estructuradas)</p> <p>Desarrollar criterios de evaluación que valoran conjuntos de habilidades más diversos</p> <p>Establecer paneles de entrevista diversos para reducir el sesgo inconsciente en el proceso de contratación</p>	<p>Las técnicas de entrevista y evaluación detallada de los candidatos para reducir el sesgo, como las entrevistas basadas en el comportamiento, requieren de capacitación adicional para aprender las técnicas y llevan más tiempo, pero al mismo tiempo rinden mejores resultados</p> <p>La gerencia quizás se resista a ceder su poder de contratación a un panel</p> <p>Se podría requerir capacitación experta para respaldar la revisión de todos los procesos relacionados</p>	<p>Las técnicas de entrevista y evaluación detallada de las personas candidatas, como las entrevistas basadas en el comportamiento, se integran al proceso de selección</p> <p>Los paneles de entrevista tienen al menos un representante adecuado de cada sexo</p> <p>Mayor igualdad de género y diversidad en la bolsa de solicitantes</p>

<sup>66</sup> **ENTREVISTAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO.** Tipo de entrevista basada en la teoría de que el indicador más preciso del desempeño futuro es el desempeño pasado en una situación similar. Con este tipo de enfoque, los empleadores predeterminan las competencias o habilidades centrales requeridas para el éxito en un empleo en particular. Cuando los entrevistadores realizan preguntas, están intentando detectar patrones de comportamiento. Esta técnica también se conoce como STAR: Situación, Tarea, Acción, Resultado. (Fuente: [TPP Recruitment. Using behavioural interviewing](#)).

TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Revisar los criterios de selección para apoyar a hombres y mujeres de diversos orígenes para que tengan el mismo éxito en el proceso de selección</p> <p>Implementar capacitación obligatoria sobre el sesgo inconsciente para todo el personal involucrado en el proceso de contratación</p> <p>Exigir listas de personas seleccionadas con equilibrio de género que representen identidades sociales diversas como requisito para las vacantes</p> <p>Usar pruebas de muestra de trabajo para evaluar las habilidades y competencias de la persona candidata y evitar el sesgo</p> <p>Aplicar principios de selección y evaluación “a ciegas,” por ejemplo, eliminar nombres, fotos y fechas de nacimiento del currículum vitae al evaluar solicitudes y proponer personas candidatas preseleccionadas a la gerencia para su consideración adicional, para reducir los sesgos inconscientes</p>		<p>Mayor igualdad de género y diversidad en personas candidatas preseleccionadas y puestos en la lista de finalistas</p> <p>Se contratan más mujeres con identidades sociales diversas</p> <p>Mayor número y/o porcentaje general de empleadas mujeres</p>

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
	<b>Guía:</b> <a href="#">A Step-By-Step Guide to Preventing Discrimination in Recruitment</a> (Comisión Australiana de Derechos Humanos)		
	<b>Guía:</b> <a href="#">Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners</a> (Singapore Management University)		
	<b>Guía:</b> <a href="#">Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide (Chapter 1: Recruitment and Selection)</a> (Gender Equality in Decision-Making, GEM)		
	<b>Guía (incluye plantillas y ejemplos de preguntas para la entrevista):</b> <a href="#">A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates</a> (Society for Human Resource Management)		
	<b>Guía (incluye KPI de ejemplo):</b> <a href="#">Monitoring and Evaluation Framework for Gender Inclusive Recruitment and Selection</a> (USAID & ICF)		
	<b>Guía:</b> <a href="#">Gender Inclusive Recruitment and Selection: A Workbook for Clean Energy Incubators</a> (USAID & ICF)		
	<b>Guía (incluye plantilla del plan de acción):</b> <a href="#">Recruitment and Retention Toolkit</a> (Comité Nacional para la Diversidad e Inclusión del AICPA)		
	<b>Guía (incluye estudios de caso):</b> <a href="#">Leadership 21C: Tools and Solutions for Gender Diversity</a> (FLSP Financial & Legal Skills Partnership)		
	<b>Guía:</b> <a href="#">A Toolkit for Recruiting and Hiring a More Diverse Workforce</a> (University of California, Berkeley)		
	<b>Herramienta:</b> <a href="#">Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants</a> (Jobs for the Future)		
	<b>Herramienta:</b> <a href="#">Checklist for Diversity Hiring Process</a> (Process Street)		
	<b>Estudio de caso:</b> <a href="#">Philadelphia Water Department’s Effort to Make Diversity and Inclusion a Priority when Hiring Engineers</a> (Journal AWWA)		
	<b>Estudio de caso:</b> <a href="#">EVN Macedonia</a> (Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer, ICRW)		
	<b>Ejemplo (incluye recursos):</b> <a href="#">Interrupt Bias during Recruitment</a> (Gobierno de Queensland)		
	<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions</a> (Center for Energy Workforce Development, CEWD)		
	<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Winning the Fight for Female Talent: How to Gain the Diversity Edge Through Inclusive Recruitment</a> (PwC)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">All-Male Job Shortlists Banned by Accountancy Giant PwC</a> (BBC News)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity</a> (Forbes)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process</a> (Harvard Business Review)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">The Battle for Female Talent in Emerging Markets</a> (Harvard Business Review)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">If There’s Only One Woman in Your Candidate Pool, There’s Statistically No Chance She’ll Be Hired</a> (Harvard Business Review)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">Why Women Don’t Apply for Jobs Unless They’re 100% Qualified</a> (Harvard Business Review)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity</a> (Working Mother)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">The Maddeningly Simple Way Tech Companies Can Employ More Women</a> (New York Times)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">How to Recruit More Women to Your Company</a> (Harvard Business Review)		
	<b>Video:</b> <a href="#">Conducting Unbiased Interviews</a> (Iris Bohnet)		

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>CONTRATACIÓN</b></p> <p>Realizar una auditoría de contratación diversa<sup>67</sup> para determinar qué no está contribuyendo a las metas de igualdad de género y diversidad</p>	<p>Revisar y mejorar cada paso en el proceso de contratación mediante una auditoría de contratación diversa con el objetivo de aumentar la cantidad de mujeres con identidades sociales diversas en la bolsa de solicitantes y en los procesos de selección y contratación.</p> <p>Evaluar la métrica de género y contratación diversa en rondas de contratación posteriores y mejorar una o dos métricas que apoyen la contratación equitativa e inclusiva</p> <p>Designar un equipo multidepartamental y multidisciplinario con capacitación que se desempeñe de manera objetiva (si se hace internamente)</p>	<p>Los recursos para contratar una auditoría externa o realizar una capacitación para una auditoría interna podrían ser escasos</p>	<p>Se identifican áreas de mejora en relación con el género y D&amp;I y se implementan las medidas correspondientes para abordar desafíos</p> <p>Se realiza una revisión de las políticas de selección de personal y contratación informada por los hallazgos de la auditoría</p> <p>Un mejor diseño para el proceso de contratación ayuda exitosamente a lograr las metas de igualdad de género y diversidad en la contratación</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Self-Assessment Equalities Checklist (Equality Online)</a></p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Diversity and Inclusion Checklist Generator (Michael Page)</a></p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Diversity Hiring: 6 Steps to Hiring More Diverse Candidates (Ideal)</a></p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">5 Vital Workplace Diversity Metrics &amp; How to Use Them (iDashboards)</a></p>			
<p><b>CONTRATACIÓN</b></p> <p>Usar programas de pasantía para la contratación directa, con paridad de género en las asignaciones y contratación de pasantes</p>	<p>Usar programas de pasantía sistémicamente para evaluar personas candidatas potenciales y familiarizarlas con los detalles de la compañía y la compañía como un lugar de trabajo favorable para mujeres con identidades sociales diversas</p> <p>Garantizar que haya un proceso bien estructurado y dirigido que incluya responsabilidades claras y una evaluación justa de los resultados y el potencial de la persona candidata</p> <p>Ofrecer pasantías a largo plazo que duren al menos seis meses, dado que esto brindará mejores resultados y una oportunidad para que los/las</p>	<p>A menudo, las pasantías se usan para suplir faltas de personal durante los períodos de verano en lugar de usarse de un modo sistemático</p> <p>Por lo general, los/las pasantes son estudiantes, y el tiempo que pasa entre en final de la tutoría o pasantía y su graduación podría obstaculizar el empleo directo en el corto plazo</p>	<p>La compañía cuenta con una bolsa bien evaluada de pasantes, de los cuales al menos el 50% son mujeres y hay una representación proporcional de las identidades sociales diversas que reflejan a sus consumidores</p> <p>Mayor cantidad de pasantes de sexo femenino con identidades sociales diversas contratadas directamente, y se amplía la bolsa de candidatas de sexo femenino para futuras vacantes</p>

<sup>67</sup> **AUDITORÍA DE CONTRATACIÓN DIVERSA** Una auditoría que se usa para evaluar la diversidad del proceso de contratación y para identificar posibles atascos y discrepancias (por ejemplo, ¿es un problema que viene de arriba? ¿O se trata de un problema de “tubería con fugas” (*leaky pipeline*)? (Fuente: [Ideal, Diversity Hiring](#))

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>pasantes se adapten a la compañía y demuestren un mejor desempeño</p> <p>Realizar un seguimiento con los pasantes entre el final de su participación en el programa de pasantías y el comienzo de su empleo (por ejemplo, cuando el/la estudiante necesita completar sus estudios antes de poder ser contratado(a)).</p>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía (incluye ejemplo de descripción de puesto como pasante y recursos adicionales):</b> <a href="#">Shaping the Future of STEM: A Blueprint for Launching a High School STEM Internship Program (Abbott)</a></p>			
<p><b>Informe/estudio (incluye ejemplos de buenas prácticas):</b> <a href="#">Making Apprenticeships Work for Young Women (Young Women’s Trust)</a></p>			
<p><b>CONTRATACIÓN</b></p> <p>Integrar las consideraciones de igualdad de género, paridad y diversidad en las políticas y prácticas de adquisiciones para garantizar la alineación de los subcontratistas/ proveedores con las metas de igualdad de género y diversidad de la compañía</p>	<p>Influir a los subcontratistas y proveedores para que mejoren sus propias prácticas y políticas de igualdad de género y D&amp;I mediante prácticas de adquisición competitiva:</p> <p>Establecer claramente en los documentos de adquisición las expectativas y los requisitos sobre cómo un contratista / proveedor aborda lo siguiente, asegurándose de que la puntuación de contratos y adjudicaciones incluya puntos relacionados con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad en los porcentajes de mujeres en puestos técnicos y de liderazgo dentro de su contrato, con objetivos de igualdad de género y diversidad donde sea posible</li> <li>• Aplicación de políticas de equidad de género e inclusividad relacionadas con EEO, acoso sexual, etc.</li> <li>• Extensión de oportunidades de tutoría y capacitación sobre equidad de género y sesgo inconsciente a los proveedores y subcontratistas, con un enfoque en apoyar el fortalecimiento de los negocios que son propiedad de mujeres</li> </ul> <p>Crear reservas de pequeños negocios para negocios locales propiedad de mujeres de diversos</p>	<p>Los subcontratistas son entidades independientes con sus propias prácticas y políticas organizacionales que pueden ser difíciles de cambiar</p> <p>Posiblemente haya menos supervisión o influencia sobre los subcontratistas</p>	<p>Aumento en el porcentaje de mujeres y personas con identidades sociales diversas empleadas por subcontratistas en la fuerza laboral general y en puestos técnicos y de liderazgo</p> <p>Aumento en el número y porcentaje de subcontratistas y proveedores diversos y propiedad de mujeres</p> <p>Mejora en las prácticas y políticas de igualdad de género y D&amp;I adoptadas por los subcontratistas y proveedores</p>

**TABLA 2. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>orígenes que brindan servicios y suministros. Incluir metas e indicadores clave de desempeño específicos al género en el contrato y realizar un seguimiento con el monitoreo regular y los informes contra los KPI del subcontratista / proveedor</p>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía (incluye herramientas y listas de verificación):</b> <a href="#">Guide on Integrating Gender throughout Infrastructure Project Phases in Asia and the Pacific, Part III: Gender Mainstreaming in Procurement and Contracts (UNOPS y ONU Mujeres)</a></p> <p><b>Curso / aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Mainstreaming Gender Equality in Procurement (Centro de Capacitación de ONU Mujeres, programa Yo sé de Género)</a></p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Women’s Empowerment Principles (WEPs) (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)</a></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses (ONU Mujeres)</a></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Women’s Energy Entrepreneurship: A Guiding Framework and Systematic Literature Review, Chapter 4.3 (ENERGIA)</a></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change (Chatham House)</a></p>			

## INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN

Medidas que apoyan a las nuevas personas empleadas a desempeñarse en un período corto de tiempo, para que integren valores y estándares corporativos y se adapten a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos trabajos.

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>INCORPORACIÓN</b>	Asegurarse que todos los involucrados, incluidos la gerencia, RR. HH., otras partes interesadas y nuevo personal, sean conscientes de los roles y las responsabilidades durante el proceso de incorporación	<p>Falta de conciencia por parte de la gerencia, la organización y colegas de trabajo con respecto a la importancia de una buena incorporación para crear un lugar de trabajo inclusivo</p> <p>Falta de conciencia en RR. HH. y personal de apoyo con respecto a sus propios</p>	<p>El nuevo personal se siente bienvenido y tratado de modo justo, experimentando una cultura de trabajo inclusiva desde el primer día</p> <p>Las mujeres y los hombres tienen las mismas oportunidades de desempeñarse poco después de la incorporación</p>

<sup>68</sup> **INCORPORACIÓN.** También conocida como “socialización organizacional,” se trata del “proceso de ayudar a nuevas personas empleadas a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de sus nuevos empleos de manera rápida y fluida, y aprender las actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para funcionar efectivamente dentro de una organización.” (Fuente: [Panopto, What is Employee Onboarding?](#))

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Hacer que la incorporación inclusiva y con conciencia de género sea un punto clave para la revisión de desempeño de un(a) gerente y/o integrarlo a sus KPI</p> <p>Prestar especial atención a qué tareas se asignan a las mujeres y a los hombres al principio, y qué apoyo reciben (por ejemplo, si hay alguna diferencia en el primer día de trabajo entre los hombres y las mujeres a quienes “sirven” las funciones de apoyo a la hora de preparar su lugar de trabajo y sistemas)</p> <p>Garantizar que RR. HH. y la gerencia de incorporación hayan recibido capacitación en igualdad de género y D&amp;I y actúen como modelos a seguir que ejemplifiquen los valores de igualdad de género y D&amp;I de la compañía</p>	<p>prejuicios, lo que genera diferencias en el apoyo a las mujeres y a los hombres en el proceso de integración</p>	<p>Las funciones de gerencia y RR. HH. han aceptado que la incorporación es una responsabilidad clave</p> <p>El caso comercial para una incorporación eficaz o ineficaz es conocido</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Informe/estudio (incluye 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)

<p><b>INCORPORACIÓN</b></p> <p>Comunicar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, diversidad e inclusión durante la incorporación</p>	<p>Compartir expectativas con respecto al respeto y la contribución a la igualdad de género y la D&amp;I por parte del personal, haciendo que los valores sean una parte importante del proceso de incorporación</p> <p>Revisar las comunicaciones y herramientas de incorporación, como software especializado, para garantizar que el contenido sea diverso e inclusivo en cuanto a género, refleje las políticas de la compañía sobre igualdad de género y D&amp;I, e incluya</p>	<p>Falta de conciencia por parte de la gerencia, la organización y colegas de trabajo con respecto a la importancia de una buena incorporación para crear un lugar de trabajo inclusivo</p> <p>Falta de conciencia en RR. HH. y personal de apoyo con respecto a sus propios prejuicios, lo que tiene como resultado diferencias en el apoyo a las mujeres y a los hombres en el proceso de integración</p> <p>La organización quizás no esté acostumbrada al aprendizaje informal y al intercambio de información</p>	<p>Todo el personal nuevo se siente bienvenido y tratado de modo justo, experimentando una cultura de trabajo inclusiva desde el primer día</p> <p>Todo el personal nuevo es consciente de sus responsabilidades y obligaciones de promover una cultura de trabajo inclusiva libre de acoso sexual y discriminación contra las mujeres y personas con identidades sociales diversas</p> <p>El proceso de incorporación desarrolla las experiencias y conocimientos del personal existente y contribuye a una mayor</p>
--	--	--	--

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>preguntas que reflexionen sobre el género en las encuestas para nuevo personal<sup>69</sup></p> <p>Usar el aprendizaje electrónico y la ludificación para informar al nuevo personal sobre temas, valores y políticas importantes relacionados con la igualdad y D&amp;I.</p> <p>Brindar una lista de verificación con políticas relevantes, valores de la compañía y otra información, para la exposición de la nueva persona empleada</p>		<p>concientización sobre los beneficios de la igualdad de género y D&amp;I</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Informe/estudio (incluye herramientas):</b> <a href="#">Onboarding New Employees: Maximizing Success</a> (Society for Human Resource Management)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience</a> (Medium)</p> <p><b>Seminario web:</b> <a href="#">Building an Effective Onboarding Strategy</a> (Ajilon)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">HR Basics: Onboarding</a> (Gregg Learning)</p>			
<p><b>INCORPORACIÓN</b></p> <p>Alentar a la gerencia y otro personal a integrar y “socializar” a las nuevas personas contratadas durante su primer año</p>	<p>Garantizar que las mujeres y hombre recién contratados con identidades sociales diversas sean presentados por igual a las partes interesadas importantes</p> <p>Establecer eventos sociales (mixtos y solo para mujeres), formal e informalmente, para presentar al nuevo personal a otros empleados dentro de la compañía, incluido personal de la gerencia y líderes</p> <p>Crear estructuras de apoyo informales para el nuevo personal, por ejemplo, un sistema de trabajo en parejas<sup>70</sup> o redes (ver a continuación)</p>	<p>Limitaciones de tiempo por parte de la gerencia y compañeros</p> <p>No hay ninguna persona designada para desarrollar el proceso y dirigir iniciativas</p> <p>La cultura corporativa o local podría no apoyar las reuniones informales de mujeres y hombres</p>	<p>Todo el personal nuevo se siente bienvenido y tratado de modo justo, experimentando una cultura de trabajo inclusiva desde el primer día</p> <p>Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas tienen las mismas oportunidades de establecer redes informales inclusivas</p>

<sup>69</sup> **ENCUESTA PARA EMPLEADOS.** Herramienta usada por el liderazgo organizacional para obtener retroalimentación y medir la [participación del personal](#), la [moral del personal](#), y el [desempeño](#). Los tres tipos más comunes de encuesta para el personal incluyen encuestas de opinión y satisfacción de la persona empleada, encuestas de cultura del personal, y encuestas de participación del personal. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Managing Employee Surveys](#))

<sup>70</sup> **SISTEMA DE TRABAJO EN PAREJAS.** Un método de incorporación e intercambio de conocimientos usado para orientar a nuevo personal, donde el/la compañero/a es una persona empleada existente que guía a la nueva persona empleada durante las primeras semanas o meses en el trabajo. (Fuente: [PML, Implementing a Buddy System in the Workplace](#))

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Crear grupos de aprendizaje entre iguales, además de un sistema de trabajo en parejas, para respaldar a las nuevas mujeres y hombres que se unan a la organización</p> <p>Integrar a las nuevas empleadas y personas con identidades sociales diversas a la red/asociación de mujeres existente de la compañía u otras redes que respalden las identidades sociales diversas en el lugar de trabajo</p>		

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Informe/estudio (incluye 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)

<p><b>INCORPORACIÓN</b></p> <p>Desarrollar e implementar un “sistema de trabajo en parejas” para nuevo personal como parte de la incorporación</p>	<p>Establecer un “sistema de trabajo en parejas” de calidad para nuevo personal que tenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos, funciones y plazos claros (según las buenas prácticas, lo mejor es que la nueva persona contratada trabaje junto a su pareja asignada durante un año)</li> <li>Una persona responsable de la selección de compañeros/parejas, el proceso de asignación, la gestión de calidad y la evaluación del éxito</li> </ul> <p>Unir empleados de distintos trasfondos laborales y organizacionales para implementar el aprendizaje interdepartamental y permitir que el nuevo personal obtenga más conocimientos sobre distintos aspectos de la empresa y el negocio</p>	<p>La compañía podría no contar con recursos suficientes para implementar el sistema</p> <p>La cultura corporativa o local podría no apoyar el emparejamiento de mujeres y hombres</p> <p>Siempre se ofrecen las mismas personas como voluntarias para el trabajo en parejas</p> <p>El proceso podría atascarse a causa de las limitaciones de tiempo a las que se enfrentan el/la compañero(a) y su protegido(a), y cuando no lo refuerza la gerencia del programa</p>	<p>Existe un sistema bien establecido con un buen número de compañeros(as) de distintos departamentos y áreas de trabajo</p> <p>Las nuevas personas empleadas obtienen exposición a distintas áreas de negocio, lo que les ayuda a establecer relaciones profesionales para trabajar entre sectores</p> <p>Las nuevas personas empleadas están equipadas con una red de respaldo que les ayuda a abordar preguntas y problemas de los que quizás no quieran hablar dentro de sus nuevos departamentos</p> <p>Mejora la retención, productividad y satisfacción de las nuevas personas contratadas</p>
--	--	---	---

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Emparejar a las mujeres que ingresan a la compañía con una persona de un campo operativo o técnico para reducir las barreras y hacer que las áreas técnicas sean más accesibles</p> <p>Alentar a los/las compañeros(as) a llevar a sus protegidos(as) a su propio lugar de trabajo (por ejemplo, el día de observación del trabajo) y/o a presentar a la nueva persona contratada a su propia red informal</p> <p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Implementing a Buddy System in the Workplace</a> (Project Management Institute)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">To Buddy or Not to Buddy?</a> (HR Gazette)</p>		
<p><b>INCORPORACIÓN</b></p> <p>Establecer un sistema de controles regulares con el nuevo personal en el primer año de empleo</p>	<p>Realizar un seguimiento regular con el nuevo personal para asegurarse de que se sientan cómodos y bien incorporados en la organización, y crear oportunidades para que reciban y brinden comentarios</p> <p>Usar entrevistas y cuestionarios estructurados o semi-estructurados, o sesiones de grupo de enfoque, para comprender si se están enfrentando a algún obstáculo o factor que les pone trabas, realizando preguntas específicas sobre el ambiente de trabajo, la satisfacción laboral, el potencial para lidiar con las tareas asignadas, la colaboración en equipo, la cooperación con gerentes y los aspectos positivos o negativos de la cooperación, incluido cualquier tipo de discriminación o acoso experimentado</p> <p>Garantizar que los comentarios se tomen en serio y se vean reflejados en la organización de tal modo que ayude a mejorar y no genere reacciones violentas negativas</p>	<p>Recursos de RR. HH. limitados y prioridades que compiten entre sí</p> <p>La aceptación para establecer estos círculos de comentarios, además de otras funciones o mecanismos de queja establecidos, podría ser limitada</p> <p>La victimización de las nuevas personas contratadas que aborden problemas negativos, o las reacciones violentas en su contra, podrían impedir la retroalimentación abierta</p>	<p>La tasa de satisfacción y retención de mujeres y empleados de identidades sociales diversas a un año después de su contratación es alta</p> <p>La desigualdad, la exclusión, y otros problemas negativos identificados en el proceso de incorporación se abordan y resuelven exitosamente</p> <p>Las nuevas personas empleadas demuestran fuertes índices de desempeño</p> <p>Las nuevas personas empleadas se sienten incluidas, motivadas e identificadas con la organización</p>

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Artículo:</b> <a href="#">New Employee Onboarding Guide</a> (Society for Human Resource Management)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience</a> (Medium)			
<b>Blog:</b> <a href="#">17 Powerful Employee Onboarding Questions You Can Use</a> (Culture Amp)			
<p><b>INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN</b></p> <p>Crear un plan de capacitación estandarizado con capacitaciones obligatorias para todo el personal</p>	<p>Identificar las capacitaciones que sean esenciales para que cada persona empleada prospere en un plan de capacitación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas y líneas de tiempo claras</li> <li>• Herramientas para realizar un seguimiento del progreso del personal en la capacitación</li> <li>• Medidas para garantizar que las capacitaciones se realicen sin prejuicios y apoyen los valores de la compañía en materia de género e inclusión</li> <li>• Medidas para garantizar que las mujeres y los hombres tengan igualdad de oportunidades de participar y se contrarreste la discriminación indirecta</li> </ul> <p>Las capacitaciones obligatorias típicas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias y políticas corporativas, incluidos valores y principios guía de la compañía (por ejemplo, gestión del desempeño, valores de liderazgo, etc.)</li> <li>• Herramientas usadas dentro de la compañía (por ejemplo, herramientas de comunicación, herramientas de registro de horarios, herramientas de gestión de proyectos, etc.)</li> <li>• Antidiscriminación, conciencia de género, sesgos inconscientes</li> <li>• Salud y seguridad</li> </ul>	<p>La compañía podría no tener un proceso estructurado para evaluar las capacitaciones obligatorias e implementar un plan de capacitación</p> <p>La capacitación y el desarrollo de habilidades podrían suceder de manera ad hoc, pero no con un plan a largo plazo</p> <p>La compañía podría no contar con recursos suficientes para capacitar a todo el personal a la vez</p>	<p>Un buen plan de capacitación implementado, con metas a mediano y largo plazo y grupos objetivo identificados</p> <p>Las brechas de género se pueden abordar mediante capacitaciones para distintos grupos objetivo</p> <p>La igualdad de género, D&amp;I y otros valores se abordan en capacitaciones estándar o mediante capacitaciones especializadas</p> <p>Las mujeres y los hombres se sienten igualmente bien equipados para desempeñarse en la compañía</p>

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Herramienta :</b> <a href="#">I3+ Sample Training Needs Assessment Templates</a> (Sample Templates)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">A tool for assessing the gender impact of spending on skills and training</a> (Close the Gap)			
<p><b>CAPACITACIÓN</b></p> <p>Crear un plan de capacitación para cada persona empleada con un enfoque en la exposición de las mujeres a otras áreas de trabajo y otras tareas para lograr la paridad de habilidades</p>	<p>Realizar un análisis individual y organizacional de la brecha de capacitación, funcional y desglosado por sexo, para evaluar a empleados individuales con respecto a las competencias, habilidades y conocimientos que deben adquirir para ser efectivos en sus roles según se indica en las descripciones del puesto, en especial en áreas en donde las mujeres con identidades sociales diversas estén subrepresentadas</p> <p>Cerrar las brechas y los desequilibrios de habilidades individuales y organizacionales/ departamentales mediante capacitaciones con el objetivo estratégico de exponer a más mujeres y personas con identidades sociales diversas a oportunidades de capacitación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de capacitación para cada persona empleada y asegurarse de que incluya medidas destinadas explícitamente a garantizar la exposición y/o el mejoramiento de las competencias de las mujeres en áreas de especialización nuevas pero importantes</li> <li>• Si el análisis revela que las habilidades de las mujeres no están a la altura necesaria en ciertas áreas, invertir en una solución de capacitación dirigida a las mujeres para alcanzar la paridad de habilidades</li> </ul> <p>Realizar un seguimiento de las diferencias entre mujeres y hombres, incluidos aquellos con identidades sociales diversas, dado que esto brindará información útil para la</p>	<p>La compañía quizás no tenga un proceso estructurado para realizar la evaluación</p> <p>El análisis podría requerir apoyo externo de una persona experta y recursos</p> <p>Podría ser difícil abordar distintas necesidades de capacitación para hombres y mujeres sin introducir nuevos prejuicios</p> <p>La capacitación y el desarrollo de habilidades podrían suceder de manera ad hoc, pero no con un plan a largo plazo</p> <p>La compañía podría no contar con recursos suficientes para capacitar a todo el personal a la vez</p> <p>El personal planificador y de capacitación podría no ser sensible o consciente de los matices y las necesidades de realizar sesiones de capacitación en horarios convenientes para todo su personal y mediante métodos más efectivos para distintas audiencias</p>	<p>Brechas de habilidades evaluadas adecuadamente para personas dentro de unidades funcionales</p> <p>Brechas de igualdad de género abordadas de manera que las mujeres y los hombres se sientan igualmente equipados para trabajar en la compañía, incluso en funciones y roles tradicionalmente dominados por hombres</p> <p>Un número suficiente de mujeres y hombres están igualmente calificados para distintos puestos (a largo plazo)</p> <p>Plan de capacitación implementado para cada persona empleada</p> <p>Todo el personal puede asistir a capacitaciones sin una carga adicional fuera del horario de trabajo</p> <p>El personal se beneficia de las oportunidades de aprendizaje, y los KSA en general mejoran</p>

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>selección de personal y el proceso de incorporación</p> <p>Realizar adaptaciones para las limitaciones únicas basadas en el género de los/las aprendices al formular logística y tiempos, plataforma y enfoques</p> <p>Garantizar que las oportunidades incluyan aprendizaje grupal y planes de aprendizaje individual para cerrar las brechas de conocimientos, habilidades y capacidades (KSA, por sus siglas en inglés)<sup>71</sup></p> <p>Desarrollar distintos formatos de capacitación y garantizar que se tengan en cuenta las necesidades de cuidado infantil (por ejemplo, permitir la asistencia a capacitaciones desde estaciones de trabajo a distancia o usando opciones en línea para garantizar que no se excluya a las mujeres a causa de sus roles de género tradicionales)</p> <p>Garantizar que se realicen capacitaciones durante el horario de trabajo regular, de modo que las personas, especialmente las mujeres, no se vean sobrecargadas por conflictos con las responsabilidades de cuidado infantil</p> <p>Garantizar que la compañía apoye plenamente las oportunidades de aprendizaje, y que estas oportunidades se ofrezcan mediante diversas modalidades, como el aprendizaje en línea, rotación de puestos,<sup>72</sup> y aprendizaje en el aula</p>		

<sup>71</sup> **CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y CAPACIDADES (KSA).** Esto es lo que necesita una persona empleada para satisfacer los requisitos de un trabajo. (Fuente: [HR.com, Glossary of HR and Employee Benefit Terms](#))

<sup>72</sup> **ROTACIÓN DE PUESTOS.** Práctica de transferir a personal empleado temporalmente entre distintos trabajos dentro de una organización, que a menudo se usa como método de capacitación y desarrollo. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Herramienta :</b> <a href="#">13+ Sample Training Needs Assessment Templates</a> (Sample Templates)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">A tool for assessing the gender impact of spending on skills and training</a> (Close the Gap)			
<p><b>CAPACITACIÓN</b></p> <p>Desarrollar y realizar capacitaciones de conciencia de género, antidiscriminación, diversidad e inclusión, y sesgo inconsciente</p>	<p>Desarrollar un plan de capacitación detallado para integrar capacitaciones sobre conciencia de género, antidiscriminación, D&amp;I y sesgo inconsciente enfocadas a todos los niveles de la organización, integrando este contenido dentro de todas las capacitaciones para respaldar la implementación de la estrategia y un cambio en la mentalidad</p> <p>Desarrollar materiales de capacitación estandarizados sobre conciencia de género, antidiscriminación, D&amp;I y sesgo inconsciente y/o asociarse con proveedores de capacitación</p> <p>Incluir temas de antidiscriminación, conciencia de género, sesgo inconsciente y acoso sexual en las capacitaciones de incorporación</p> <p>Seleccionar estratégicamente grupos objetivo para diversas formas de aprendizaje sobre estos temas, que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia sénior</li> <li>• Grupos de igualdad de género e inclusión social, agentes de cambio de la compañía, embajadores o puntos focales</li> <li>• Comités de contratación y ascensos</li> <li>• Representantes del personal (por ejemplo, miembros del sindicato)</li> <li>• Hombres y mujeres que sean modelos a seguir</li> <li>• Funciones comerciales de apoyo (por ejemplo, RR. HH., comunicaciones y marca, ética)</li> </ul>	<p>Si la compañía carece de capacidad interna para realizar capacitación sobre conciencia de género, sesgo inconsciente, D&amp;I y antidiscriminación, entonces es posible que deba subcontratarse a un costo</p> <p>Quizás deba enfocarse en un aspecto de los anteriores para respaldar la implementación de la estrategia y/o abordar las necesidades actuales de la organización</p> <p>Desarrollar o ajustar capacitaciones personalizadas para distintos grupos objetivos podría requerir apoyo externo y un presupuesto</p>	<p>Plan de capacitación detallado, incluido el presupuesto, aprobado por la alta dirección para capacitar a todos los niveles de la organización</p> <p>Material de capacitación desarrollado y entregado por un proveedor de capacitaciones calificado y especializado</p> <p>Capacitación relacionada brindada regularmente con el objetivo de capacitar a toda la gerencia sénior y al personal</p> <p>Toda la gerencia sénior y el personal son conscientes de sus responsabilidades y obligaciones de promover una cultura de trabajo inclusivo libre de acoso y discriminación</p> <p>El personal reporta una mayor satisfacción 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 equipado para desempeñar un rol activo y ser agentes del cambio convincentes</p>

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía:</b> <a href="#">Tips for Facilitating Unconscious Bias Discussions</a> (NCWIT)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Bias Quiz</a> (Harvard)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Gender Equity Quiz</a> (Jobs for the Future)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Give your own Unbiasing Workshop</a> (re:WORK)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">I Know Gender</a> (Centro de Capacitación de ONU Mujeres)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Gender Equality and Energy</a> (Campus abierto para el aprendizaje, Banco Mundial)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Doing Gender and Why it Matters</a> (edX)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Gender Equality and Sexual Diversity</a> (Udemy)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Diversity and Inclusion in the Workplace</a> (Coursera)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Unconscious Bias</a> (Microsoft)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Optimizing Diversity on Teams</a> (Coursera)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Understanding Diversity and Inclusion</a> (Future Learn)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood</a> (Promundo)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Gender Integration Training Modules</a> (USAID)			
<b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">Challenge Gender Bias</a> (LeanIn)			
<b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">Genderbread Person</a> (Hues)			
<b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">50 Ways to Fight Bias</a> (LeanIn)			
<b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">Organize a Workshop for Staff</a> (Organización de las Naciones Unidas)			
<b>Recurso de capacitación/herramienta:</b> <a href="#">Gender Equality and Gender Mainstreaming Water Management Initiative: Training of Trainers</a> (USAID)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Breaking Barriers: Unconscious Bias in The Workplace</a> (OIT)			
<b>Video:</b> <a href="#">Gender Equality</a> (Foro Económico Mundial)			
<b>Video:</b> <a href="#">We should all be Feminists</a> (Chimamanda Ngozi Adichie)			
<b>Video:</b> <a href="#">What does my Headscarf mean to you?</a> (Yassmin Abdel-Magied)			
<b>Video:</b> <a href="#">Addressing Unconscious Bias</a> (McKinsey & Company)			
<b>Video:</b> <a href="#">What is Unconscious Bias?</a> (enei)			
<b>CAPACITACIÓN</b> Brindar capacitación para el personal y la gerencia especializada en toda la	Desarrollar un plan de capacitación para informar al personal sobre estrategias relacionadas con el género y políticas o códigos de conducta relacionados como	Costo de capacitación y tiempo del personal La capacitación es una parte de la implementación de la estrategia, pero no es	El personal comprende la estrategia y políticas relacionadas y puede identificarse con los objetivos subyacentes

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
compañía sobre estrategias, políticas y códigos de conducta de igualdad de género y diversidad <sup>73</sup>	<p>parte del proceso y la implementación de la estrategia de gestión del cambio<sup>74</sup></p> <p>Informar a la gerencia y otro personal sobre los objetivos estratégicos de la compañía con respecto a la igualdad de género y D&amp;I y crear un impulso positivo para la implementación de la estrategia</p> <p>Crear apoyo adicional mediante sesiones y debates de concientización y brindar oportunidades para que el personal plantee inquietudes y discutan problemas y desafíos</p> <p>Brindar una plataforma para el intercambio de historias de éxito y estrategias para superar desafíos</p> <p>Recopilar información del personal para ajustar la implementación de la estrategia, si es necesario</p>	<p>eficaz si el compromiso de la compañía es débil, la gerencia sénior no “predica con el ejemplo” o se ignoran los problemas y desafíos planteados</p> <p>Los problemas y la resistencia que se planteen durante las capacitaciones no deben confundirse con una indicación de que la estrategia es mala, sino como un indicador de aprendizaje y compromiso hacia el cambio</p>	<p>Se observa más del comportamiento, la acción y la mentalidad deseados</p> <p>Se informan las quejas y la gravedad disminuye con el tiempo</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

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

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

<b>CAPACITACIÓN</b>	Brindar capacitación sobre acoso sexual dada exclusivamente por una persona experta calificada, que comprenda todos los matices de la prevención del acoso sexual y la respuesta centrada en la persona sobreviviente, a todo el personal, con un énfasis en los gerentes y los hombres, para socializar la política, cómo prevenirlo, responder a él y denunciar y abordar	<p>La aceptación tradicional/histórica de comportamientos inapropiados podría funcionar como un filtro social y limitar el aprendizaje</p> <p>Para aceptar y comprender el cambio de comportamiento, se necesita una variedad de formas de aprendizaje diferentes y, a menudo, más de un evento de aprendizaje</p>	<p>Aumenta la conciencia del personal y la gerencia, con habilidades mejoradas para prevenir y responder al acoso sexual en el lugar de trabajo con un enfoque centrado en la persona sobreviviente</p> <p>Las posibles víctimas y sobrevivientes saben sobre los mecanismos de informe y gestión de quejas y los están usando</p>
---------------------	---	--	--

<sup>73</sup> **CÓDIGO DE CONDUCTA.** También conocido como el Código de Ética, es una guía central que tiene el objetivo de aclarar la misión, los valores y los principios de una organización, vinculándolos con los estándares de conducta profesional. (Fuente: [Ethics & Compliance Initiative, Glossary](#))

<sup>74</sup> **GESTIÓN DEL CAMBIO.** Enfoque estructurado para personas, equipos y organizaciones que realizan la transición de un estado actual a un estado futuro deseado, con el fin de cumplir o implementar una visión y estrategia. Es un proceso organizacional destinado a empoderar al personal para que acepte cambios en su entorno actual. (Fuente: [Centro Internacional de Formación de la OIT, Handbook on Gender and Organizational Change](#))

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
centrado en la persona sobreviviente <sup>75</sup>	<p>situaciones con la gestión de quejas<sup>76</sup> relacionadas, que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre los cimientos, los objetivos y los principios de las políticas</li> <li>• Definiciones claras sobre qué constituye acoso sexual y acoso relacionado con el género</li> <li>• Principios y normas de comportamiento profesional esperados en el lugar de trabajo</li> <li>• Los enfoques centrados en la persona sobreviviente incluyen brindar opciones de terapia de apoyo emocional/mental prestada por terceros independientes de manera separada a los mecanismos de denuncia; las víctimas/ sobrevivientes eligen cuándo, cómo y si les gustaría realizar un informe con el apoyo que necesitan; las investigaciones de terceros independientes fuera de la organización son realizadas por profesionales capacitados; y las personas perpetradoras son castigadas adecuadamente</li> <li>• Mecanismos de gestión de quejas y consecuencias por infracciones</li> </ul> <p>La capacitación brinda oportunidades para debatir y aprender unos de otros; si las mujeres no se sienten cómodas participando en capacitaciones mixtas, brindar capacitaciones para un solo sexo, pero garantizar que los matices sobre</p>	<p>Puede resultar complicado dirigir grupos coeducados debido a que se trata de un tema y asunto sensible para que las posibles personas sobrevivientes se expresen, sobre todo cuando los supuestos violadores podrían estar en la misma sala que las víctimas</p> <p>Las capacitaciones para un único sexo limitan las oportunidades para que aprendan los posibles perpetradores</p> <p>La gerencia y personal de RR. HH. inexperto podrían no contar con una capacitación profunda y amplia para manejar adecuadamente las preguntas y comentarios que ponen la responsabilidad o culpa sobre las mujeres o víctimas de acoso sexual (por ejemplo, un/una aprendiz que indica la necesidad de una Política de Código de Vestimenta dirigida a mujeres para que se vistan de modo más conservador, y el personal capacitador no puede responder y corregirle como incorrecto en un entorno de grupo grande), que podría reforzar actitudes y estereotipos dañinos existentes, y causar más daño</p>	<p>Aumento en la conciencia de los posibles perpetradores con respecto al comportamiento esperado y las consecuencias por la conducta indebida</p> <p>Las víctimas de acoso sexual y violencia de género (GBV por sus siglas en inglés) reciben apoyo emocional y mental de profesionales capacitados, y están empoderadas para tomar sus propias decisiones sobre qué es lo mejor para ellas, incluso si deben presentar o no una denuncia formal</p> <p>Investigaciones independientes fuera de la organización</p> <p>Los responsables son castigados adecuadamente</p> <p>El personal informa cada vez más que el entorno de trabajo se percibe como propicio y seguro, y la conducta de colegas y gerentes es respetuosa</p> <p>Las denuncias de acoso sexual podrían aumentar al principio con la concientización</p> <p>Las incidencias de acoso sexual disminuyen a largo plazo, a medida que el personal va entendiendo qué constituye acoso sexual y qué consecuencias conlleva</p> <p>Los resultados de las encuestas sobre el clima por acoso sexual mejoran con el tiempo</p>

<sup>75</sup> **CENTRADO EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE.** Un enfoque centrado en la persona sobreviviente o en la víctima para abordar el acoso en el lugar de trabajo, dando prioridad a las necesidades de la persona que ha experimentado el daño. Les da una voz en todas las etapas del proceso de prevención y respuesta. También reconoce que una persona puede sufrir daños incluso si el infractor lo hizo accidentalmente. Reconoce que el impacto de una acción es más importante que la intención de la persona que actuó.

<sup>76</sup> **GESTIÓN DE QUEJAS.** Regula todos los procesos para recibir, investigar, responder y cerrar quejas de manera oportuna, justa y consistente. (Fuente: [Inc.com, Grievance Procedures](#))

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>incidentes que cultivan empatía y comprensión se brinden anónimamente a ambos</p> <p>Asignar responsabilidad a gerentes para que monitoreen, prevengan y respondan al acoso sexual con capacitación sobre diversas herramientas y enfoques centrados en la persona sobreviviente disponibles para su uso</p> <p>Realizar encuestas sobre el clima de acoso sexual regularmente para monitorear el progreso e identificar los problemas restantes</p> <p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Estudio de caso:</b> <a href="#">Dominican Power Utility Moves GBV out of the Shadows</a></p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Policy on Protection from Sexual Exploitation and Abuse</a> (USAID)</p> <p><b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Modern Sexual Harassment Training: Empowering Real Change</a> (Grovo)</p> <p><b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Preventing Discrimination and Harassment</a> (Diversity Builder)</p> <p><b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">The Iceberg of Sexual Harassment</a> (NAS)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Addressing Gender-Based Violence and Harassment</a> (EBRD, CDC e IFC)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Reflecting on one very, very strange year at Uber</a> (Susan Fowler)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Our fight against sexual exploitation, abuse, and harassment</a> (ACNUR)</p> <p><b>Blog:</b> <a href="#">What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like?</a> (Medium)</p>		
<p><b>CAPACITACIÓN</b></p> <p>Bridar capacitación en habilidades técnicas y de liderazgo a las mujeres para prepararlas para nuevas funciones y responsabilidades</p>	<p>Diseñar y realizar capacitaciones y talleres focalizados para empleadas de sexo femenino, enfocándose en habilidades de liderazgo y otras habilidades que las mujeres reportan como subdesarrolladas o que han sido identificadas en el análisis de brechas de habilidades, incluida la capacitación técnica.</p> <p>Usar los datos de evaluación de necesidades de capacitación para informar la selección de contenidos personalizados</p>	<p>Costos requeridos para implementar las actividades de capacitación (teniendo en cuenta cualquier adaptación para la capacitación externa)</p> <p>Costos de oportunidad para las mujeres por el tiempo que no están en el trabajo central</p> <p>Reacción violenta de acción afirmativa y percepción por parte de los empleados hombres de que la oportunidad se brinda</p>	<p>Una cartera más sólida de candidatas mujeres equipadas con habilidades de liderazgo y preparadas para aprovechar nuevas oportunidades</p> <p>Una cartera más sólida de candidatas mujeres equipadas con habilidades técnicas para áreas de trabajo específicas</p> <p>Mayor número de mujeres preparadas para modelar un liderazgo inclusivo y seguro ante colegas de toda la compañía</p>

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Posibles contenidos generales de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del programa o capacitación sobre las herramientas de gestión usadas en la compañía</li> <li>• Capacitación específica de la industria para aumentar los conocimientos sobre distintos segmentos comerciales</li> <li>• Habilidades blandas que incluyen autoconciencia, confianza, autoestima y auto percepción</li> </ul> <p>Los posibles módulos de capacitación en liderazgo pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de administración de personal y liderazgo exitoso</li> <li>• Gestión de proyectos, planificación estratégica del trabajo y delegación de tareas</li> <li>• Habilidades de comunicación estratégica: hacerse escuchar en reuniones, hablar en público, persuasión, asertividad</li> <li>• Manejo del tiempo, reconciliación de la vida laboral y la vida familiar</li> <li>• Negociación y generación de consenso</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos</li> <li>• Agencia personal, visión a futuro y fijación de metas</li> </ul>	<p>únicamente a mujeres y discrimina a los hombres</p>	<p>Mayor número de mujeres ascendidas a puestos de liderazgo y gerencia</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Curso/aprendizaje electrónico:** [Becoming a Successful Leader](#) (edX & Catalyst)

**Capacitación / aprendizaje electrónico / curso en línea:** [Leading With Effective Communication](#) (edX & Catalyst)

**Recurso/herramienta de capacitación:** [Negotiation Advice for Women](#) (LeanIn)

**Recurso/herramienta de capacitación:** [Develop Leadership Skills](#) (LeanIn)

**Recurso/herramienta de capacitación:** [Build Confidence](#) (LeanIn)

**Recurso/herramienta de capacitación:** [Training Package for Women in And into Management and Leadership Positions](#) (Department of Education South Africa)

**Artículo:** [What Makes a Leader?](#) (New York Times)

**TABLA 3. INCORPORACIÓN Y CAPACITACIÓN**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Artículo:</b> <a href="#">Why Leadership Training Fails- And What to Do About It</a> (Harvard Business Review)			
<b>Estudio de caso:</b> <a href="#">In North Macedonia, the future is female: How a power utility is opening doors for girls and women</a> (USAID)			

## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

La gestión del desempeño es un proceso continuo de comunicación entre una persona supervisora y una persona empleada para lograr los objetivos estratégicos de la organización. La compensación y los beneficios incluyen premios tangibles e intangibles para el personal que cumple con los requisitos legales y mejoran la empleabilidad, atracción, retención y motivación de talentos.

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>GESTIÓN DEL DESEMPEÑO</b> Diseñar e implementar un sistema y proceso justo e imparcial de evaluación y gestión del desempeño <sup>77</sup> del personal	<p>Desarrollar una estructura y un proceso para un sistema justo e imparcial de evaluación y gestión del desempeño</p> <p>Si ya existe dicho sistema, evaluarlo para detectar posibles sesgos, por ejemplo, analizando las puntuaciones dadas a los empleados y las empleadas, analizando la calidad de los objetivos asignados a empleados y empleadas, y evaluando la retroalimentación dada por empleados y empleadas a sus supervisores</p> <p>Determinar la causa raíz del sesgo y desarrollar una acción correctiva con base en la causa raíz</p> <p>Incluir metas de paridad de género o diversidad e inclusión, e indicadores clave de desempeño para la gerencia</p> <p>Un proceso y sistema de gestión del desempeño de buena calidad incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso transparente de fijación de metas al principio del período de</li> </ul>	<p>Establecer un sistema de gestión del desempeño de alta calidad requiere de tiempo y recursos</p> <p>No se concede el acceso al Departamento de Recursos Humanos a los acuerdos y revisiones de desempeño debido a un proceso que no es transparente</p> <p>No se monitorean los objetivos de desempeño para la organización</p> <p>Los/las gerentes que fijan metas lo hacen de manera inconsistente y con diferente calidad</p> <p>La presión para usar una métrica de desempeño comercial sobre las que el/la empleado(a) individual no puede influir puede generar frustración</p> <p>El sistema de gestión del desempeño podría ser propenso a un sesgo sistemático cuando las calificaciones afectan los aumentos salariales. Por ejemplo, todas las calificaciones están en la cima de la escala,</p>	<p>Las calificaciones de desempeño evalúan con precisión el desempeño de cada persona empleada individual y se usan para el desarrollo del/la empleado(a)</p> <p>El personal de gerencia está plenamente capacitado sobre cómo evaluar y calificar el desempeño</p> <p>El personal se siente empoderado para planificar y desempeñarse activamente</p> <p>El personal se siente motivado e interesado en contribuir a los objetivos comerciales</p> <p>Las mujeres y los hombres pueden alcanzar calificaciones de alto rendimiento de modo equitativo</p>

<sup>77</sup> **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.** Proceso de mantenimiento o mejora del desempeño laboral del personal mediante el uso de herramientas de evaluación del desempeño, entrenamiento y asesoramiento, además de brindar retroalimentación continua. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>desempeño (metas para cada persona empleada visibles para RR. HH.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena combinación de objetivos y metas individuales, que están vinculados al desempeño comercial general de la compañía</li> <li>• Metas de aprendizaje individuales para cada persona empleada</li> <li>• Charlas de desempeño registradas regularmente, (al menos una vez en medio del período de evaluación de desempeño) y la oportunidad de ajustar los objetivos si surgieran nuevas prioridades que compiten</li> <li>• Charla de evaluación registrada al final del período de desempeño, en la cual el/la gerente y el/la empleado(a) se retroalimentan entre sí constructivamente y se fijan nuevos objetivos de aprendizaje</li> <li>• Manuales o capacitaciones para gerentes sobre cómo fijar objetivos, brindar comentarios y llevar adelante charlas de evaluación</li> </ul>	así que todas las personas empleadas reciben un aumento máximo	

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Guía (incluye listas de verificación y guía de capacitación):** [Supervising in a Box Series: Performance Review/Talent Management](#) (NCWIT)

**Guía:** [The 2019 Guide to Modern Performance Management](#) (impraise)

**Guía:** [Tailoring Organizational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide \(Chapter 2: Performance Management\)](#) (Gender Equality in Decision-Making, GEM)

**Guía:** [The Manager’s Guide to Effective Feedback](#) (impraise)

**Informe/estudio:** [Breaking Barriers: Unconscious Bias in The Workplace](#) (OIT)

**Artículo:** [Women are given Feedback that is likely to slow down their Progression to Senior Roles](#) (Loughborough University)

**Artículo:** [How Performance Reviews are reinforcing Gender Bias: 5 Steps to fight against it](#) (impraise)

**Artículo:** [How Gender Bias corrupts Performance Reviews, and what to do about it](#) (Harvard Business Review)

**Artículo:** [4 Unconscious Biases that Distort Performance Reviews](#) (Entrepreneur)

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Artículo:</b> <a href="#">The Performance Management Revolution</a> (Harvard Business Review)			
<b>COMPENSACIÓN</b> Realizar un análisis de la brecha salarial para determinar si hay diferencias de género y ajustar los salarios para cerrar las brechas identificadas	<p>Realizar análisis salariales periódicos para determinar las brechas salariales basadas en género:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de una categoría de empleo, como “Ingeniero Junior”</li> <li>• Entre categorías de empleo, como “Gerente de Oficina” y “Gerente de Oficina de Campo,” cuando ambas posiciones tienen las mismas tareas, pero tienen distintos salarios y están dominados por un género</li> </ul> <p>Desarrollar, implementar y comunicar un proceso claro y transparente para eliminar las desigualdades salariales, y realizar un seguimiento a lo largo de las carreras del personal</p> <p>Usar herramientas certificadas para realizar un análisis externo de la brecha salarial, como el certificado EDGE o PayAnalytics</p>	<p>Algunas categorías de empleo no tienen actualmente suficientes mujeres como para realizar un análisis salarial válido</p> <p>Evaluar correctamente dos categorías de empleo diferentes para determinar si deberían valorarse como si fueran iguales o diferentes es difícil y requiere tiempo</p> <p>La persona empleada y el/la gerente rechazan los ajustes salariales para las empleadas afectadas</p> <p>Dificultad para evaluar cómo la reducción del tiempo de trabajo de las mujeres afecta los aumentos salariales por mérito (calidad vs. cantidad)</p> <p>Costos del proceso de evaluación externo</p>	<p>La compañía realiza periódicamente análisis de datos salariales y aborda las desigualdades salariales (es decir, ajusta el salario de la persona o del grupo afectado)</p> <p>El compromiso a nivel corporativo con la equidad salarial se comunica regularmente en toda la compañía</p> <p>El departamento de RR. HH. Y los/las gerentes son responsables de aplicar la equidad salarial y los beneficios relacionados, como planes de pensión y capacitación para la planificación de la jubilación</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía (incluye listas de verificación estudios de caso):</b> <a href="#">Guide to Gender Pay Equity</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno Australiano)			
<b>Guía:</b> <a href="#">How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide</a> (Glassdoor)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Pay Equity Audit Tool Resources</a> (Gobierno de Australia Occidental)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">PayAnalytics</a>			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">10-step Equal Pay Self-Audit for Employers</a> (Oficina de Mujeres del Departamento de Trabajo de EE. UU.)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">GenderGap.AFRICA</a> (Code for Africa)			
<b>Certificado:</b> <a href="#">The Global Business Certification Standard for Gender Equality</a> (EDGE)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">UK Gender Pay Gap Report 2018</a> (BlackRock)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Equal Pay: An Introductory Guide</a> (OIT)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Closing the Gender Pay Gap: The Link Between Pay and Happiness</a> (Personal Group)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Global Wage Report 2018/19</a> (OIT)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts</a> (OIT)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality</a> (OIT)			

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Tackling the Gender Pay Gap</a> (ONU Mujeres)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Compensation Bias is Bad for Business. Here's How to Fix It.</a> (MIT Sloan)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">"How I Did It"</a> (Human Capital Analytics Group)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Here Is What Companies Can Do to Close the Gender Pay Gap</a> (CNBC)</p>			
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <p>Realizar un análisis de equidad e impacto de los beneficios, incluido el uso/asimilación de los beneficios</p>	<p>Establecer puntos de referencia en sus esquemas de beneficios regularmente en comparación con la legislación nacional, el mejor país en su clase, y las buenas prácticas internacionales para determinar los beneficios que respaldan la equidad de género</p> <p>Realizar encuestas de análisis de beneficios periódicas para determinar la distribución equitativa y el uso de beneficios</p> <p>Preguntarles a las mujeres y a los hombres, por separado, qué beneficios son importantes para ellos</p> <p>Realizar ajustes acordes si los beneficios no se están distribuyendo/usando equitativamente</p>	<p>El Sistema de Información de Recursos Humanos (HRIS, por sus siglas en inglés) podría no capturar todas las categorías de datos relevantes</p> <p>Las normas culturales en algunos países podrían resultar en un uso desigual de los beneficios</p> <p>La cultura corporativa podría desalentar el uso de algunos beneficios</p> <p>La gerencia podría tener opiniones negativas con respecto al uso de los beneficios de la compañía por parte del personal</p>	<p>La compañía realiza periódicamente análisis de datos de beneficios, separa los datos por sexo y aborda las desigualdades en los beneficios</p> <p>Mayor cantidad de hombres y mujeres que usan los beneficios de manera equitativa</p> <p>Mediante la comunicación, la demostración de buenas prácticas (por ejemplo, usuarios de la licencia por paternidad), y dirigiendo con el ejemplo, la compañía demuestra una cultura en la que el personal se siente cómodo usando sus beneficios</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">The Most Desirable Employee Benefits</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">These Are the Benefits Women Actually Want at Work</a> (Fairy God Boss)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Tackling the Gender Pay Gap</a> (ONU Mujeres)</p>			
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <p>Garantizar que los beneficios, como la cobertura médica, el reembolso de la matrícula y los ahorros para el retiro, sean igualmente accesibles para empleados y empleadas</p>	<p>Garantizar que los beneficios médicos cubran a empleados y empleadas y que se cubran los problemas de salud específicos a los hombres y a las mujeres</p> <p>Garantizar que tanto hombres como mujeres puedan inscribir a sus familiares cuando se ofrece atención médica familiar</p> <p>Ofrecer el reembolso de la matrícula tanto a hombres como a mujeres</p>	<p>Culturalmente, las mujeres podrían no informar sobre ciertos problemas de salud, o se les podría negar el tratamiento</p> <p>Las responsabilidades desproporcionadas relativas al trabajo de cuidado no remunerados podrían afectar la capacidad de las mujeres de usar los beneficios de reembolso de la matrícula</p>	<p>Los datos desglosados por sexo muestran que los hombres y las mujeres usan beneficios a tasas similares</p> <p>Si los datos muestran un impacto dispar, se toman medidas correctivas</p>

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Brindar igualdad de oportunidades para que tanto hombres como mujeres participen en planes de retiro</p> <p>Evaluar las desigualdades de género en la participación y el uso de beneficios usando datos desglosados por sexo y herramientas de análisis de impacto y equidad</p>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">State of the World's Fathers (Promundo)</a></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">A Review of the Evidence on How to Cover all Families for Paid Family and Medical Leave (WORLD Policy Analysis Center)</a></p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">4 Policies That Encourage a Family-Friendly Company Culture (Justworks)</a></p>			
<b>BENEFICIOS</b>			
<p>Crear condiciones de trabajo que apoyen una mejor reconciliación entre la vida laboral y la vida familiar para hombres y mujeres con tareas de cuidado</p>	<p>Crear beneficios que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y familiar, como arreglos de trabajo flexible, incluidos el trabajo desde el hogar y mecanismos de apoyo para empleados (hombres y mujeres) con tareas de cuidado infantil u otras tareas de cuidado</p> <p>Permitir opciones de tiempo libre remunerado que se puedan usar en lugar de la licencia por enfermedad u otros tipos de licencia, sin necesidad de monitorear los motivos de su uso</p> <p>Las actividades familiares o de recreación patrocinadas por la compañía pueden fomentar el tiempo fuera del trabajo</p> <p>Limitar las expectativas tanto de la compañía como del personal con respecto a las horas o los días de trabajo extra</p> <p>Realizar una encuesta en toda la compañía que identifique qué problemas de trabajo afectan más el equilibrio de la vida laboral y familiar del personal y los factores de salud o felicidad, y diseñar soluciones que los aborden</p>	<p>Desconfianza por parte de la gerencia y otro personal cuando las mujeres y hombres usan opciones de trabajo flexible o licencia</p> <p>Falta de aceptación por parte de la gerencia debido a un enfoque limitado en los esfuerzos relacionados con la gestión del cambio que se emprenderán al introducir nuevos esquemas de trabajo</p> <p>Las opciones de trabajo flexible pueden producir un efecto indeseado cuando los departamentos están faltos de personal o la gerencia tiene debilidades a la hora de delegar tareas de manera inconsciente</p> <p>El personal que usa opciones de trabajo flexibles o arreglos de licencia puede ser estigmatizado y excluido (por ejemplo, al no asignar tareas importantes o que generan visibilidad para la persona empleada) si la cultura corporativa no brinda apoyo</p> <p>Los términos no se definen o comunican claramente</p> <p>Las opciones más avanzadas podrían requerir mayor planificación y recursos para apoyo externo o para implementar sistemas de TI para administrar las opciones de</p>	<p>La compañía se beneficia de brindar mayor flexibilidad y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, mediante una mayor productividad del personal que trabaja con enfoque, un ausentismo reducido durante el horario de trabajo, mayor tasa de satisfacción del personal, mejor retención y motivación del personal calificado y costos reducidos de reemplazo del personal que no regrese con plena capacidad después de tomarse una licencia</p> <p>El personal está más satisfecho y ejerce algunas de las disposiciones de equilibrio entre vida laboral y personal de la compañía, lo que aumenta la retención y la calidad del trabajo o la productividad</p> <p>Más mujeres se sienten atraídas y permanecen en compañías con opciones de equilibrio entre la vida laboral y personal</p>

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Establecer una cultura de trabajo que priorice la productividad sobre la presencia física</p> <p>Garantizar que la alta dirección y la gerencia, incluidos los hombres, estén demostrando el equilibrio entre la vida laboral y familiar</p> <p>Brindar opciones de licencia que superen el marco legal para licencia parental,<sup>78</sup> licencia por maternidad,<sup>79</sup> y licencia familiar<sup>80</sup></p> <p>Hacer que la gestión de licencias sea un deber de la gerencia, y definir claramente las responsabilidades para el personal de gerencia y las personas empleadas, para garantizar que las mujeres y los hombres que utilizan las opciones de licencia parental puedan traspasar sus tareas de un modo estructurado y puedan regresar después de la licencia sin impedimentos o impactos negativos en sus carreras</p> <p>Informar al personal y la gerencia sobre el marco legal y de políticas relativo a los arreglos de trabajo flexible, opciones de licencia, trabajo desde el hogar y otros beneficios que ofrece la compañía para reconciliar mejor la vida laboral con la vida familiar</p>	<p>trabajo flexible, trabajo desde el hogar y licencia</p> <p>Las opciones de teletrabajo parecen limitadas en cuanto a tecnología u otras compañías con recursos limitados</p>	

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

<sup>78</sup> **LICENCIA PARENTAL.** Un beneficio diseñado para proporcionar al personal tiempo libre remunerado o no remunerado aprobado luego del nacimiento o la adopción de un/a hijo/a. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

<sup>79</sup> **LICENCIA POR MATERNIDAD.** La licencia por maternidad es el período de tiempo que las mujeres tienen legalmente permitido para ausentarse del trabajo en las semanas anteriores y posteriores al parto. Algunas compañías también conceden un número limitado de días en caso de la adopción de un/a hijo/a.

<sup>80</sup> **LICENCIA FAMILIAR.** Beneficio para que el personal se tome una licencia remunerada o no remunerada por problemas familiares graves. Estos motivos pueden incluir, entre otros, adopción, embarazo, colocación en cuidado sustituto, enfermedad personal o de un familiar, muerte de un familiar, necesidades de cuidado infantil y apoyo para procedimientos administrativos para familiares cercanos. Los motivos cubiertos conforme a este beneficio varían según las leyes nacionales y/o los acuerdos de la compañía.

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Building a Workplace Flexibility Strategy</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Sample Employee Flexible Working Questionnaire</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Flexible working time arrangements and gender equality</a> (Comisión Europea)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The Smart Working Handbook</a> (Flexibility.co.uk)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity</a> (Society for Human Resource Management)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The Benefits of a Remote Workforce and Virtual Collaboration</a>: (Aperian Global)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Developing A Flexible Working Arrangements Policy</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The Great Debate: Flexibility Vs. Face Time</a> (Catalyst)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Inflexible Working Hours Could Be Making The Gender Gap Worse</a> (Foro Económico Mundial)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How to Encourage Work-Life Balance for Employees</a> (The Balance Careers)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Creating a "Human-Friendly" Workplace</a> (Allen Communications Learning Services)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">From Employee Experience To Human Experience: Putting Meaning Back into Work</a> (Deloitte)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule</a> (The Balance Careers)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">A Blueprint for Remote Working: Lessons from China</a> (McKinsey &amp; Company)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">4 Policies that Encourage a Family-Friendly Company Culture</a> (Justworks)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Work-Life Balance: OECD Better Life Index</a> (OCDE)</p>			
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <p>Instituir un programa inclusivo de salud y bienestar del personal para mejorar la salud, el bienestar y la productividad para apoyar a todos los empleados y las empleadas</p>	<p>Alinear el programa de salud y bienestar del personal con el perfil demográfico y las necesidades de todos los empleados y las empleadas con identidades sociales diversas, teniendo en cuenta los riesgos de salud específicos de la industria</p> <p>Diseñar intervenciones usando un enfoque impulsado por datos para abordar las necesidades realizando una evaluación de riesgos de salud para categorías laborales específicas y relacionada con la demografía de la fuerza laboral</p> <p>Usar encuestas de empleados para evaluar las necesidades de salud y bienestar individual del personal, asegurándose de</p>	<p>La falta de recursos y presupuesto conduce a medidas ad hoc que se implementan una única vez y que podrían percibirse como falsas promesas, en lugar de un interés genuino en la salud y el bienestar del personal</p> <p>Un acceso no equitativo del personal a los programas puede generar sentimientos de favoritismo</p> <p>La gerencia podría no estar dispuesta a permitir que el personal se tome tiempo alejado de sus tareas impulsadas por KPI, y el personal podría no estar dispuesto a</p>	<p>Las intervenciones están diseñadas para abordar los riesgos de salud específicos relacionados con la demografía y el negocio de la industria y están diseñadas de tal manera que no perpetúan los estereotipos perjudiciales, pero aún abordan los riesgos de salud más fuertes relacionados con uno de los dos géneros</p> <p>Los empleados y las empleadas informan que los programas abordan sus necesidades y están usando los servicios</p> <p>Los efectos positivos, como una mayor productividad, menos ausentismo,<sup>81</sup> y una mejor salud física y mental, se pueden medir</p>

<sup>81</sup> **AUSENTISMO.** No presentarse al trabajo programado. Los principales motivos para preocuparse por el ausentismo son el mayor costo para la organización, los indicadores sobre la salud física y mental del personal, y la satisfacción laboral del personal. (Fuente: [resourcing edge, Human Resource Glossary](#))

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>que se aborden la salud tanto física como mental</p> <p>Realizar auditorías de la cultura de la salud para evaluar el posible impacto que tiene el lugar de trabajo sobre el comportamiento de bienestar del personal</p> <p>Desarrollar una estrategia con un caso comercial de apoyo, demostrando el rendimiento de la inversión del programa para obtener el apoyo de la gerencia y adjudicar un presupuesto suficiente</p> <p>Crear una estructura para garantizar la coordinación e implementación de las iniciativas (por ejemplo, comité de bienestar)</p> <p>Comunicar y promocionar continuamente en toda la organización</p> <p>El programa puede abordar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones de riesgo de salud e iniciativas de detección temprana, como exámenes de detección in situ</li> <li>• Servicios médicos generales, concientización y tratamiento brindados al personal en el sitio o con organizaciones asociadas</li> <li>• Temas de salud específicos de género, como cáncer de mama, embarazo y lactancia, cáncer cervical, cáncer de próstata</li> <li>• Temas de salud mental, como abuso de sustancias, violencia doméstica, depresión y suicidio</li> <li>• Contenido de salud y programas de bienestar</li> <li>• Manejo del estrés y técnicas de relajación</li> </ul>	<p>dedicar horas adicionales no remuneradas en el trabajo.</p> <p>La falta de patrocinio visible y demostraciones puede socavar la eficacia del programa (por ejemplo, si bien el liderazgo puede respaldar el programa, no está participando o “predicando con el ejemplo”)</p>	<p>El personal demuestra una mayor resiliencia para evitar y superar los desafíos en sus vidas, y piden apoyo cuando lo necesitan</p>

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de ejercicio físico patrocinados, incluidos un gimnasio y cursos en el sitio</li> </ul>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Five Steps to a Successful Workplace Wellness Program</a> (RAND Corporation)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">10 Great Examples of Workplace Wellness Programs</a> (RISE)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">Why workplace health programs work more for men than women</a> (Foro Económico Mundial)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">5 Key Factors That Contribute to Wellness Program Success</a> (CBG Benefits)</p>			
<p><b>Video:</b> <a href="#">Skills and Practices for Leaders</a> (JHU)</p>			
<p><b>BENEFICIOS</b></p> <p>Establecer un Programa de Asistencia al Empleado (EAP, por sus siglas en inglés) para respaldar la salud mental y emocional de los empleados y las empleadas</p>	<p>Los Programas de Asistencia al Empleado (EAP) apoyan el bienestar del personal y brindan apoyo externo para aumentar su productividad al apoyar, evaluar y referir empleados a la atención adecuada</p> <p>Brindar en la forma de una línea directa general, entrenamiento y/o servicio especializado subcontratado al que el personal pueda acceder para abordar su salud y bienestar, los factores emocionales que influyen sobre su desempeño, como el estrés en el trabajo o en el hogar, y temas relacionados a la reconciliación de la vida laboral y familiar</p> <p>Garantizar que el EAP (interno o subcontratado) se considere un sistema de apoyo confiable que brinda apoyo neutral y anónimo, socializándolo desde un principio y a menudo durante el proceso de incorporación y más allá</p> <p>Definir un marco para el sistema interno o subcontratado que especifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Términos del contrato y alcance del trabajo</li> <li>Independencia de asesoramiento</li> <li>Confidencialidad</li> </ul>	<p>Implementar un EAP con efectividad puede resultar complicado debido a su naturaleza compleja y sensible</p> <p>Los prestadores de servicios de EAP podrían tener un alcance limitado a temas de asesoramiento general, y la calidad del soporte para asuntos de género podría no ser suficiente</p> <p>Costos financieros de subcontratación del servicio y/o de entrenamiento de empleados internos para que lo administren</p> <p>El personal podría mostrarse renuente a usarlo debido a la falta de confianza o el estigma relacionado con las actitudes culturales en torno a la búsqueda de servicios de atención, en especial con temas tabú, como los desafíos de salud mental o la adicción</p> <p>Estrategia de comunicación ineficaz, lo que resulta en una falta de conocimiento sobre el programa</p>	<p>El EAP cubre asuntos específicos según el género y tiene un alcance de trabajo que explícitamente incluye temas de consultoría para mejorar la igualdad de género y la reconciliación de la vida laboral y familiar</p> <p>El EAP tiene personal especializado para asuntos de género y/o todo el personal está capacitado</p> <p>Todo el personal es consciente del EAP y siente que es accesible</p> <p>El personal está más satisfecho con la organización debido a la prestación de servicios</p> <p>Los empleados y las empleadas que deciden usar el programa tienen un mejor desempeño como resultado de tener acceso a los servicios</p> <p>Ausentismo reducido</p> <p>Las mujeres pueden desempeñarse mejor y calificar para ascensos dentro de la empresa de servicios públicos</p> <p>La compañía recibe datos anónimos sobre la demanda, eficacia, uso y satisfacción por parte del personal para tomar decisiones sobre las ofertas de servicio y proveedores para garantizar la calidad y relevancia</p>

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos privado y seguro para identificar la efectividad de los servicios y respaldar la toma de decisiones</li> <li>• Acceso al mecanismo de soporte y los pagos asociados para el personal y/o el empleador</li> <li>• Plan de comunicación y materiales para concientizar al personal sobre los servicios disponibles</li> </ul> <p>Los problemas típicos que podría abordar el programa incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias laborales que limitan el desempeño individual, como discriminación, acoso y comportamientos irrespetuosos</li> <li>• Necesidad de asesoramiento profesional o apoyo para reconciliar la vida laboral con la vida familiar</li> <li>• Desafíos y problemas individuales relacionados con la salud física y mental, incluidos trauma, violencia doméstica y violencia de género fuera del lugar de trabajo, abuso de sustancias y VIH/SIDA</li> <li>• Desafíos y problemas familiares en el manejo de las etapas de transición, por ejemplo, debido a los deberes y cambios familiares (nacimiento, muerte, divorcio, tareas adicionales de cuidado)</li> <li>• Asesoramiento financiero y legal</li> </ul>		

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Guía (incluye ejemplo de política de EAP):** [What is an Employee Assistance Program & How Does it Work?](#) (Fit Small Business)

**Informe/estudio:** [An Employer’s Guide to Employee Assistance Programs](#) (National Business Group on Health)

**Ejemplo:** [Mental Health & Self-Care](#) (Equilo)

**Ejemplo:** [OSH Answers Fact Sheets](#) (Canadian Centre for Occupational Health & Safety)

**Seminario web:** [10 Ways to Boost the Value of your Employee Assistance Program](#) (LifeWorks by Morneau Shepell)

**TABLA 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Estudio:</b> <a href="#">How Employers Can Better Support Employees with Mental Health Issues</a> (Emerald Insight)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Applying gender-based analysis plus to Employee Assistance Programs: A Canadian Perspective</a> (Journal of Workplace Behavioral Health)			
<b>BENEFICIOS</b> Establecer centros de cuidado infantil (por ejemplo, una guardería) o brindar asistencia monetaria con los arreglos de cuidado infantil	Realizar un análisis para determinar qué asistencia cumple mejor con las necesidades del personal, con datos desglosados por sexo y ubicación de la oficina  Realizar un pronóstico de beneficios financieros para determinar la opción que mejor se adapte a las necesidades de todas las partes interesadas  Implementar la opción que mejor satisfaga (la mayoría de) las necesidades de los grupos interesados	El costo de las instalaciones de cuidado infantil, dotación de personal y costos de mantenimiento podrían no ser financieramente viable, en especial en compañías con varias oficinas y sitios de trabajo  Las oficinas regionales podrían estar ubicadas en lugares con pocos (o ningún) centro de cuidado infantil cercano	Se adoptan centros de cuidado infantil, asistencia monetaria, o una combinación de ambos  Los padres usan las opciones de cuidado infantil brindadas  Se mantienen los centros de cuidado para garantizar su seguridad y confort  El personal de los centros de cuidado está debidamente capacitado en cuidado infantil
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía (incluye recursos adicionales y kit de herramientas):</b> <a href="#">Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare</a> (IFC)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Guideline for Childcare Facilities in the Public Service</a> (Department of Public Service and Administration South Africa)			
<b>Informe/estudio (incluye estudios de caso):</b> <a href="#">Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Child Care</a> (IFC)			

## DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO

Proceso estructurado para identificar, desarrollar y promover talentos y líderes futuros con la meta de mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades para que asuman puestos de liderazgo en el futuro

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO</b> Evaluar la salud de la bolsa de talentos diversos identificando las necesidades de desarrollo de talentos y liderazgo mediante un análisis de la brecha	Realizar un análisis de la brecha y análisis de la causa raíz con base en el modelo de liderazgo de la compañía y los valores de liderazgo, que aborden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta y demanda de talentos a futuro</li> <li>• Necesidades de desarrollo de habilidades con base en el modelo y los valores de liderazgo, y en la demanda futura</li> </ul>	Resistencia por parte del liderazgo a cuestionar el statu quo y las prácticas actuales  La compañía podría no tener un modelo de liderazgo fuerte o valores claros establecidos, o los valores pueden haber cambiado en el pasado, provocando una indiferencia con respecto a los valores	El análisis de la brecha identifica modelos actuales de talento y liderazgo, con mecanismos de corrección desarrollados para abordar las brechas  El liderazgo de la compañía demuestra compromiso con un flujo de talentos saludable, con una representación equitativa de hombres y mujeres como

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de la bolsa de talentos actual y el potencial de ascensos (desagregado por sexo) y fijación de puntos de referencia en comparación con la fuerza laboral total, los puntos de referencia de la industria, y los que no son de la industria</li> <li>Evaluación de los esfuerzos anteriores por desarrollar talentos y líderes</li> <li>Análisis de necesidades de capacitación y desarrollo enfocado en conocimientos, habilidades y capacidades</li> </ul>	<p>La bolsa de talentos podría estar basada en criterios y un proceso de selección débiles</p> <p>La selección de talentos podría estar fuertemente sesgada, o el proceso quizás no sea transparente, lo que lo torna inaccesible para las mujeres</p>	<p>candidatos para distintos puestos y departamentos</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

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

**Herramienta:** [WEPs Gender Analysis Tool](#) (Pacto Mundial de las Naciones Unidas)

<p><b>DESARROLLO DE TALENTOS</b></p> <p>Desarrollar un plan y proceso estructurado de desarrollo de talentos para contrarrestar los prejuicios y los desequilibrios de paridad de género y diversidad en la bolsa de talentos</p>	<p>Definir, con base en el análisis de la brecha:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de desarrollo de talentos y liderazgo, que es a largo plazo e incluye objetivos a mediano y largo plazo, para contrarrestar los desequilibrios relativos a la paridad de género y diversidad</li> <li>Objetivos de inclusión de mujeres y personas con identidades sociales diversas en los programas de talento establecidos por encima de la representación actual de mujeres en la fuerza laboral en general (se recomiendan objetivos de paridad de género de 50:50)</li> <li>Proceso estructurado para cumplir con las metas y contrarrestar el sesgo, especialmente en la identificación y evaluación de talentos</li> </ul> <p>Crear planes de desarrollo individuales para el personal y líderes, que estén conectados con las metas profesionales y</p>	<p>Las oportunidades de desarrollo para el personal y su acceso a programas de capacitación podrían ser ad hoc, en lugar de estar conectados con las metas profesionales o las necesidades de talento de la compañía</p> <p>Las iniciativas de desarrollo ofrecidas podrían no alinearse por completo con la estrategia corporativa</p> <p>Los/las gerentes podrían no estar completamente capacitados para tener conversaciones sobre desarrollo con el personal</p> <p>La cultura e infraestructura corporativa podrían no apoyar a mujeres en puestos de liderazgo y, por lo tanto, podrían no apoyar el talento femenino</p>	<p>Los planes de desarrollo para el personal están conectados con las metas profesionales y se auditan para garantizar la equidad; se corrigen todas las desigualdades encontradas</p> <p>Las oportunidades de desarrollo profesional están diseñadas intencionalmente 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, su evaluación y, en última instancia, su ascenso (por ejemplo, comité de talento y liderazgo anual que evalúe el progreso de cada persona dentro de la bolsa de talentos y liderazgo)</p> <p>Mayor número y porcentaje de mujeres y hombres con identidades sociales diversas en programas de desarrollo de talentos en distintos puestos y departamentos</p>
---	---	--	--

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>se auditen para asegurar su paridad y diversidad</p> <p>Incluir un plan de estudios de conciencia de género y diversidad en todos los programas de desarrollo de talentos y liderazgo</p>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Gender Inclusion &amp; Diversity Toolkit</a> (Canadian Manufacturers & Exporters)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Empowering Women in the Workplace</a> , <a href="#">Future Talent Strategies: Gender Diversity and Leadership</a> (Robert Walters)			
<p><b>DESARROLLO DE LIDERAZGO</b></p> <p>Desarrollar un plan estructurado y a largo plazo de desarrollo de liderazgo que incluya a mujeres con identidades sociales diversas en todos los niveles de liderazgo</p>	<p>Desarrollar un plan de desarrollo de liderazgo por separado, con base en el análisis de la brecha y el plan de desarrollo de talentos, con el objeto explícito de cerrar las brechas de paridad de género y diversidad identificadas en todos los niveles gerenciales</p> <p>Evaluar las diferencias entre el modelo de liderazgo y los comportamientos de liderazgo exitosos; revisar el modelo de liderazgo o comenzar un proceso de gestión del cambio para alinear el comportamiento del líder 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 identificadas como factores del éxito</p>	<p>Las compañías podrían no contar con un sistema de desarrollo de liderazgo basado en las competencias</p> <p>El sesgo inconsciente puede afectar las oportunidades de capacitación que se ofrecen</p> <p>El aprendizaje en el aula, las conferencias, y la rotación de trabajos podrían requerir viajar y pasar tiempo lejos de casa, lo que hace que sea más difícil para padres con tareas de cuidado infantil</p>	<p>Las compañías tienen un desarrollo de liderazgo planificado y mantienen registros para garantizar una participación equitativa</p> <p>Se brinda apoyo para empleados que deben viajar, y/o se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo profesional mediante varias modalidades</p> <p>Un mayor número de mujeres y personas con identidades sociales diversas poseen las habilidades definidas para puestos de liderazgo futuros</p> <p>Mayor número de mujeres con identidades sociales diversas ascendidas a puestos de liderazgo vacantes</p> <p>Mayor número de mujeres con identidades sociales diversas con una trayectoria positiva dos años después de su ascenso</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía (incluye hojas de trabajo y plantillas):</b> <a href="#">Female Talent Management: Toolkit for Organizations</a> (Chartered Professional Accountants Canada)			
<b>Guía (incluye recursos adicionales y estudios de caso):</b> <a href="#">Resources for Retaining and Advancing Mid-Career Technical Women</a> (NCWIT)			
<b>Estudio de caso:</b> <a href="#">The Return on Investing in Women at Tata Power-DDL</a> (USAID)			
<b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">Training Package for Women in And into Management and Leadership Positions</a> (Department of Education South Africa)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">7 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women into Leadership</a> (ManpowerGroup)			

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Barriers for Women to Positions of Power: How Societal and Corporate Structures, Perceptions of Leadership and Discrimination restrict Women's Advancement to Authority</a> (Dee-Ann Schwanke)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Women Rising: The Unseen Barriers</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Breaking the Glass Ceiling</a> (CEO Today)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Board Experience is Helping more Women get CEO Jobs</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo (incluye Podcast):</b> <a href="#">Why Don't Women Promote Themselves?</a> (Wharton University of Pennsylvania)</p>			
<p><b>DESARROLLO DE TALENTOS</b></p> <p>Brindar tutoría para mujeres con identidades sociales diversas, para cultivar su talento, y tutoría para hombres, para fomentar aliados masculinos</p>	<p>Crear programas de tutoría de alta calidad para mujeres y hombres con identidades sociales diversas en distintos niveles de carrera con metas específicas de igualdad de género y diversidad</p> <p>Brindar una estructura clara y dedicar recursos suficientes, que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estándares de calidad claros</li> <li>• Una persona a cargo de coordinar el programa y actuar como punto de contacto para mentores y alumnos</li> <li>• Mentores capacitados para ser conscientes y eliminar los prejuicios de género y diversidad en la supervisión, así como generar un ambiente positivo tanto para mujeres como para hombres, con instrucciones claras sobre los beneficios, objetivos y funciones, y establecer la relación</li> <li>• Fomentar las relaciones diversas entre mentores y alumnado; además de las relaciones entre mentores y alumnos del mismo sexo (por ejemplo, mujeres que enseñan a otras mujeres, u hombres que enseñan a otros hombres), asignar estratégicamente a hombres para que sean mentores de mujeres y las ayuden a progresar, así como también líderes de sexo femenino para desarrollar, apoyar y ayudar a progresar a los hombres y</li> </ul>	<p>El personal sénior podría percibir su función como una carga adicional</p> <p>La alta dirección o supervisores podrían mostrarse reacios a asumir una función como mentores de mujeres</p> <p>Los fuertes sesgos que son el motivo exacto por el cual esta asignación entre mentores y alumnos es esencial para transformar a las personas deben superarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las líderes de sexo femenino podrían sentirse incómodas y dudar a la hora de enseñar a sus colegas hombres</li> <li>• Los hombres podrían no aceptar tener a una mujer como mentor</li> <li>• La cultura y normas corporativas podrían no apoyar el que los hombres y mujeres establezcan una relación de tutoría</li> </ul>	<p>Se establece un programa de tutoría transparente en toda la compañía, con metas, herramientas, pautas y métrica para medir los logros</p> <p>Las relaciones de tutoría son sostenibles, como se puede observar en los números y la frecuencia de contactos entre mentores y alumnos</p> <p>Las mujeres con identidades sociales diversas preguntan activamente por oportunidades de tutoría</p> <p>Una mayor cantidad de mujeres con identidades sociales diversas que participaron en el programa de tutoría son percibidas como buenas trabajadoras y/o ascienden al siguiente nivel</p> <p>La capacitación para mentores se expande para que incluya prácticas de igualdad de género y no discriminatorias</p> <p>Las personas candidatas a tutoría, mentores y supervisores de alumnos informan un alto nivel de satisfacción con la calidad de la tutoría y el logro de objetivos</p> <p>El/la mentor(a) se convierte en patrocinador de la persona candidata (ver más adelante)</p> <p>Se establecen relaciones diversas entre mentores y alumnos</p> <p>Los empleados que tuvieron a mujeres líderes como mentoras se convierten en</p>

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>orientarlos al principio de su carrera para que respeten a las mujeres en posiciones de poder</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación constante que integre comentarios y sugerencias de mentores, alumnos, y sus supervisores</li> <li>• Priorizar la selección y asignación estandarizada de mentores y alumnos, integrando tantas mujeres de la compañía como sea posible y brindando un marco de orientación sólido para mentores y alumnos (por ejemplo, temas y límites de tutoría, frecuencia esperada y formato de reuniones)</li> </ul>		<p>líderes de sexo masculino y defensores de la igualdad, respaldando la transformación y el cultivo de lugares de trabajo más equitativos</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p>			
<p><b>Guía (incluye plantillas):</b> <a href="#">Mentoring in A Box: Technical Women at Work</a> (NCWIT)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Mentoring/ Sponsorship</a> (Diversity Inc.)</p>			
<p><b>Guía (incluye autoevaluación):</b> <a href="#">Making Mentoring Work</a> (Catalyst)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Evaluating a Mentoring Program</a> (NCWIT)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">How to Start a High-Impact Mentoring Program?</a> (Chronus)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Mentoring Program: Guidance and Program Plan</a> (Departamento de Energía de EE. UU.)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Men, Commit to Mentor Women</a> (Lean In)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Women as Mentors? Does She or Doesn't She?</a> (Development Dimensions International, Inc.)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Modern Mentoring: Emboldening Women in the Workplace</a> (Chronus)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">What the Best Mentors Do</a> (Harvard Business Review)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">Challenging Our Gendered Idea of Mentorship</a> (Harvard Business Review)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">Men Need Mentors too in the #MeToo Era</a> (Inc.)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">The Best Person a Women Leader can mentor? A Man.</a> (Progressive Women's Leadership)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">What happens when women mentor men</a> (CNN Business)</p>			
<p><b>Podcast:</b> <a href="#">Energy Leadership on Mentorship</a> (Zpryme)</p>			

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>DESARROLLO DE LIDERAZGO</b></p> <p>Brindar patrocinio a mujeres con identidades sociales diversas para hacerlas más visibles para ser ascendidas</p>	<p>Crear programas de tutoría y patrocinio de alta calidad para mujeres en distintos niveles de su carrera</p> <p>Brindar una estructura clara y dedicar recursos suficientes, que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estándares de calidad claros con una división transparente entre tutoría y patrocinio</li> <li>• Información brindada a posibles patrocinadores sobre los objetivos y estrategias de la compañía para aumentar la igualdad de género y diversidad, y para desarrollar mujeres con identidades sociales diversas para puestos de liderazgo</li> <li>• Incentivos brindados para proporcionar patrocinio; por ejemplo, ser patrocinador activo se puede usar como parte de la gestión del desempeño individual del patrocinador</li> </ul>	<p>La alta gerencia o personal supervisor podrían ser renuentes a asumir un rol de patrocinio para las empleadas, y les podría resultar difícil identificar candidatas adecuadas debido a la falta de visibilidad generalizada de las mujeres</p> <p>La diferencia entre tutoría y patrocinio no se establece claramente</p> <p>La cultura corporativa y normas de género locales podrían no apoyar el que hombres y mujeres establezcan una relación de patrocinio</p> <p>La alta gerencia podría usar tiempo y esfuerzo para promover a sus protegidos, pero no están en una posición lo suficientemente buena en la organización, o están obstaculizados por políticas de la compañía para respaldar con efectividad el éxito de la persona a quien patrocinan</p>	<p>Se establecen pautas de patrocinio transparentes para toda la compañía</p> <p>Aumenta la visibilidad de las personas candidatas patrocinadas</p> <p>Se considera que una mayor cantidad de mujeres con identidades sociales diversas son percibidas como buenas trabajadoras y/o ascienden al siguiente nivel</p> <p>Los patrocinadores usan capital profesional para apoyar las carreras de sus protegidos(as)</p> <p>Los programas de patrocinio corporativo asignan a líderes en puestos más altos, y tienen metas y objetivos por los cuales los patrocinadores deben rendir cuentas</p> <p>La alta dirección percibe la participación como patrocinador como un acto que respalda los objetivos de la compañía y que es enriquecedor a nivel personal</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Informe/estudio:** [Supporting Careers: Mentoring or Sponsorship?](#) (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)

**Informe/estudio (incluye recursos y material de lectura adicionales):** [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)

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>DESARROLLO DE LIDERAZGO</b></p> <p>Introducir el trabajo compartido<sup>82</sup> para funciones de gerencia y otros roles clave</p>	<p>Implementar oportunidades de trabajo y de liderazgo compartido para mujeres con identidades sociales diversas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponerlas a nuevas funciones y responsabilidades o a nuevas áreas comerciales en una organización</li> <li>• Brindarles oportunidades para crecer en un nuevo puesto y para aprender de una persona más experimentada con la cual compartan tareas</li> <li>• Reconciliar mejor las tareas entre la vida laboral y la vida familiar, sobre todo en tiempos de transición, como el regreso de una licencia por maternidad con un horario de trabajo reducido</li> </ul> <p>Identificar oportunidades de trabajo compartido adecuadas y emparejar a las mujeres con compañeros que tengan un alto nivel de conciencia sobre su responsabilidad de hacer funcionar el arreglo</p> <p>Brindar apoyo a las personas candidatas a trabajo compartido para que tomen decisiones independientes y en conjunto con respecto al trabajo compartido, lo que incluye dividir responsabilidades, tareas y líneas de rendimiento de cuentas, con buena comunicación y un sistema para compartir conocimientos (por ejemplo, discos en común, acceso al correo electrónico del otro, etc.)</p>	<p>Un mal emparejamiento, una fuerte competencia, y una falta de comprensión de la necesidad de trabajar como equipo para tener éxito pueden perjudicar el éxito de las oportunidades de trabajo compartido</p> <p>La gerencia y compañeros de trabajo podrían resistirse al cambio necesario para adaptarse al modelo</p> <p>La cultura y las políticas de la compañía que quizás no estén a favor de las mujeres exitosas pueden amenazar a las personas que comparten un trabajo (por ejemplo, quejas sobre el hecho de que la persona no esté disponible tiempo completo)</p>	<p>El modelo de trabajo compartido está implementado y la organización lo usa para retener y apoyar a mujeres talentosas</p> <p>Las mujeres que han usado modelos de trabajo compartido pueden continuar en puestos clave desafiantes y, luego, en puestos de liderazgo</p> <p>Los/las gerentes de las personas que comparten un trabajo indican un alto nivel de satisfacción con el desempeño de ambos candidatos</p> <p>Aumento en la tasa de retención de mujeres talentosas con identidades sociales diversas en puestos clave o de gerencia luego de una licencia por maternidad o con arreglos de trabajo de medio tiempo</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Job Sharing At Senior Level: Making It Work</a> (The Job Share Project)</p>			

<sup>82</sup> **TRABAJO COMPARTIDO.** Tipo de arreglo de trabajo flexible según el cual dos empleados/as diferentes trabajan horarios de medio tiempo para completar el trabajo que una persona haría en un único trabajo de tiempo completo. (Fuente: [Monster. What is Job Sharing?](#))

TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How To Make Job Sharing Work</a> (The Guardian)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Will Job Sharing Support Gender Equality at Work?</a> (The Guardian)</p>			
<p><b>DESARROLLO DE LIDERAZGO</b></p> <p>Brindar oportunidades de aprendizaje en el trabajo, como la observación del trabajo<sup>83</sup> y la rotación de puestos, en especial para áreas comerciales en las que las mujeres están subrepresentadas</p>	<p>Las oportunidades de aprendizaje en el trabajo crean exposición para las mujeres en áreas de trabajo en las que están subrepresentadas, o donde la compañía quiere atraer a más mujeres y exponer a gerentes y al personal de estos segmentos de la compañía a mujeres como posibles colegas, lo que podría reducir la resistencia a contratar más mujeres</p> <p>Estas oportunidades pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación del trabajo (un solo día, o durante un período de tiempo específico)</li> <li>• Trabajar en distintas sucursales y en distintos segmentos comerciales durante un período de tiempo limitado</li> <li>• Emparejarse con alguien de un departamento diferente y/o un segmento comercial con la facilitación de un intercambio estructurado para aprender sobre los detalles de su trabajo</li> <li>• Asignaciones de proyectos con funciones cruzadas u otras asignaciones que requieran que la persona colabore más estrechamente con otros departamentos</li> <li>• Asignaciones de investigación o recopilación de datos, que exponen a la persona a otras áreas comerciales y apoyan su entendimiento de los</li> </ul>	<p>Los auspiciantes podrían no ser conscientes de su función como embajadores y modelos a seguir para su área comercial específica</p> <p>Los auspiciantes podrían enfrentarse a comentarios o bromas de sus compañeros de trabajo debido a las barreras culturales entre hombres y mujeres</p> <p>Los auspiciantes podrían sentir que su función es una carga, sobre todo en casos de mal emparejamiento</p>	<p>Existen diversas oportunidades de capacitación en el trabajo que ayudan a las mujeres a aprovechar sus habilidades mediante el aprendizaje interpersonal y la exposición a áreas de trabajo dentro de la compañía, donde las mujeres están subrepresentadas o se desea que trabajen más mujeres</p> <p>Los auspiciantes de oportunidades de aprendizaje en el trabajo han sido capacitados/instruidos para que actúen como modelos a seguir con respecto al género y como embajadores de su área comercial</p> <p>Los comentarios de auspiciantes y candidatos son positivos</p> <p>Las mujeres se interesan en trabajar en una de las áreas de trabajo a las que estuvieron expuestas</p> <p>La mentalidad de la gerencia de áreas de trabajo con menos mujeres está más abierta a tener mujeres en sus departamentos</p>

<sup>83</sup> **OBSERVACIÓN DEL TRABAJO.** Tipo de capacitación laboral para personal en el lugar de trabajo según la cual una persona empleada nueva, o una persona ya empleada que desea familiarizarse con un trabajo diferente, sigue y observa a una persona empleada ya capacitada y experimentada. (Fuente: [The Balance Careers, Job Shadowing is Effective On-The-Job Training](#))

**TABLA 5. DESARROLLO DE TALENTOS Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>aspectos específicos de estas áreas comerciales</p> <p>Desarrollar programas de calidad con una estructura clara que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y objetivos claros y estándares de calidad para cada programa implementado</li> <li>• Una persona a cargo de coordinar el programa, que actúa como punto de contacto para quienes aprenden y las personas que los apoyan</li> <li>• Proceso de identificación del grupo objetivo y auspiciantes adecuados, y proceso de emparejamiento de calidad, implementados</li> <li>• Capacitación o instrucciones claras para auspiciantes</li> <li>• Evaluación constante e integración de los comentarios brindados por quienes aprenden y sus auspiciantes</li> </ul> <p>Instruir a los auspiciantes para que creen una imagen positiva del área de trabajo y actúen como modelos a seguir con respecto a los valores de género en su función, como embajadores para un área de trabajo específica</p> <p>La rotación de puestos también pueden aumentar las oportunidades de que las mujeres trabajen para más de un supervisor y aumenten 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 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Esfuerzos y capacidad de una organización para mantener un entorno de trabajo que motive e involucre al personal actual, lo que tiene como resultado la identificación con la organización y la retención de talentos.

TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>RETENCIÓN</b></p> <p>Usar encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción del personal para identificar desafíos de igualdad de género, diversidad e inclusión</p>	<p>Diseñar y administrar la encuesta según las buenas prácticas globales (por ejemplo, las encuestas validadas están desglosadas por sexo y otros factores de identidad social)</p> <p>Diseñar una encuesta que realice preguntas para comprender mejor los asuntos relacionados con igualdad de género, D&amp;I, acoso sexual y discriminación, incluidos los siguientes ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siento que mi supervisor(a) y compañeros de trabajo me respetan</li> <li>• La gerencia demuestra a través de sus acciones que la diversidad y/o la igualdad de género son una de las máximas prioridades de la compañía.</li> <li>• Los ascensos laborales son justos y están basados en los principios de igualdad</li> <li>• El desempeño de mujeres y hombres se evalúa con el mismo nivel de precisión O con un juicio justo.</li> <li>• Mi equipo valora y fomenta perspectivas diversas</li> <li>• Me siento cómodo(a) expresando mis ideas y opiniones, incluso si son diferentes a las de los demás</li> <li>• En mi departamento o unidad de trabajo, a las personas se las trata con respeto, independientemente de sus diferencias</li> <li>• Siento que hay un buen equilibrio de género en la organización</li> <li>• El comportamiento de nuestro equipo de liderazgo sénior es consistente con los valores de la compañía</li> </ul>	<p>Podrían necesitarse varias modalidades (por ejemplo, teléfono, computadora, papel) para llegar a todos el personal</p> <p>El personal sindicalizado quizás deba completar la encuesta durante el horario laboral de la compañía, y las encuestas por teléfono podrían estar prohibidas</p> <p>Si las encuestas se subcontratan, la compañía encuestadora podría aumentar el costo por el servicio adicional de desglosar datos</p> <p>Las encuestas inválidas (por ejemplo, encuestas que no están bien diseñadas) podrían dar resultados inexactos o sesgos de género</p>	<p>Se realizan encuestas de satisfacción del personal periódicamente, y los datos están desglosados por sexo</p> <p>Los datos se analizan y utilizan para informar decisiones para avanzar en mayor medida la igualdad de género</p> <p>Las mujeres y las personas con identidades sociales diversas informan estar satisfechas cada vez más</p>

**TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi CEO prioriza la diversidad de género</li> <li>• El compromiso con la diversidad de género es importante porque contribuye a una imagen positiva de la compañía</li> <li>• Los ascensos laborales en esta compañía están basados en criterios justos y objetivos</li> <li>• En los últimos 12 meses, con qué frecuencia alguien en el trabajo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Realizó intentos indeseados de establecer una relación sexual romántica con usted a pesar de sus esfuerzos por desalentarlo?</li> <li>• ¿Realizó comentarios ofensivos sobre su apariencia, cuerpo o actividades sexuales?</li> </ul> </li> <li>• Fui víctima de comentarios negativos</li> <li>• Fui víctima de bromas ofensivas</li> </ul> <p>Analizar datos de la encuesta y usar los hallazgos para desarrollar un plan de acción para cerrar 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)

<b>RETENCIÓN</b>	Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas que tienen un alto desempeño, incluidos aquellos que se encuentran en puestos clave, funciones técnicas, y que tienen potencial para puestos de liderazgo (por ejemplo, mujeres)	Los empleados de sexo masculino podrían percibir un tratamiento preferencial hacia las mujeres	El empleador identifica y retiene exitosamente los mejores talentos femeninos con identidades sociales diversas
------------------	--	--	---

**TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
mujeres que demuestran potencial de liderazgo	<p>que comenzaron recientemente) podrían renunciar poco después de haber sido contratados, en un punto medio de su carrera, o después de la licencia parental, debido a una cultura organizacional negativa o factores limitantes, lo que resulta en una pérdida de talentos</p> <p>Aplicar los hallazgos de la encuesta de satisfacción del personal (ver más arriba) para identificar soluciones de retención de alto impacto que responden a los intereses y las necesidades de las empleadas</p> <p>Una estrategia de retención sólida abordará tres dimensiones: cultura, conexión, contribución</p> <p>Realizar entrevistas con mujeres trabajadoras de alto rendimiento para profundizar el entendimiento sobre qué valoran en la relación laboral</p> <p>Realizar entrevistas de salida con las mujeres talentosas que se van de la compañía para comprender los factores que llevaron a su renuncia</p> <p>Aumentar la visibilidad de mujeres con un alto desempeño, destacándolas como modelos a seguir y mentoras</p> <p>Organizar oportunidades informales de formación de redes sociales durante horarios que no estén en conflicto con las responsabilidades de cuidado infantil</p>		<p>Las posibles empleadas consideran a la compañía como un empleador favorable para las mujeres</p> <p>Al programar actividades enfocadas en la retención o participación (por ejemplo, eventos de formación de redes, etc.) es personal organizador tiene en cuenta las preferencias de horarios de las mujeres y/o sus necesidades de cuidado infantil</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p>			
<p><b>Guía (incluye recursos adicionales y estudios de caso):</b> <a href="#">Resources for Retaining and Advancing Mid-Career Technical Women</a> (NCWIT)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Recruiting and Retaining Women in Non-Traditional Positions</a> (Center for Energy Workforce Development, CEWD)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success</a> (Harvard Business Review)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">6 Powerful Ways to Keep Your Top Female Employees</a> (Inc.)</p>			

**TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<b>Artículo:</b> <a href="#">How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies</a> (Society for Human Resource Management)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">Top 10 Way Managers Can Retain Technical Women</a> (NCWIT)		
	<b>Artículo:</b> <a href="#">How We Closed the Gap Between Men's and Women's Retention Rates</a> (Harvard Business Review)		

**TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b></p> <p>Hacer participar al personal y liderazgo sénior en los esfuerzos de igualdad de género, diversidad e inclusión</p>	<p>Desarrollar un plan de participación del personal que apoye las intervenciones de igualdad de género y D&amp;I, aprovechando la influencia de la alta gerencia y otro personal clave para que actúen como embajadores del cambio y generen comprensión, aprendizaje y apoyo adicional por parte del personal que interactúa con talentos femeninos</p> <p>Desarrollar KPI<sup>84</sup> para la participación del personal y utilizar la participación en torno a la igualdad de género y D&amp;I como un indicador para la gestión del desempeño y los ascensos laborales</p> <p>El liderazgo sénior y otros miembros del personal pueden incluirse en los esfuerzos de igualdad de género y D&amp;I como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentores o compañeros para empleadas o estudiantes de sexo femenino</li> <li>• Patrocinadores</li> <li>• Presentadores en giras escolares, ferias laborales y otras actividades dirigidas a talentos jóvenes</li> <li>• Embajadores y modelos a seguir, influencers en eventos internos y externos, campañas y actividades de comunicación</li> <li>• Capacitadores o instructores para actividades de aprendizaje formal y en el trabajo, para pasantes y estudiantes que trabajan</li> <li>• Auspiciantes en un grupo de manejo del cambio</li> <li>• Implementadores de parte de la estrategia de género (por ejemplo, comunicaciones desarrolla campañas como parte de su plan de desempeño departamental)</li> </ul>	<p>Limitaciones de tiempo de la gerencia sénior y otro personal clave</p> <p>Las barreras culturales o tradicionales podrían limitar la disposición de los gerentes sénior a interactuar con mujeres</p> <p>Los gerentes quizás necesiten apoyo o capacitación para interactuar con niños o estudiantes</p>	<p>Las iniciativas de igualdad de género y D&amp;I tienen el apoyo de diversas partes interesadas y adquieren impulso adicional</p> <p>La alta dirección y otros miembros del personal aumentan la concientización mediante la interacción con grupos objetivo</p> <p>Aumenta la percepción de la compañía a medida que distintas personas predicán con el ejemplo y son visibles como defensores activos de la igualdad de género y D&amp;I</p>

**TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
Consultar las buenas prácticas relacionadas con tutoría, patrocinio y sistemas de trabajo en parejas en <a href="#">Desarrollo de talentos y liderazgo</a>			
<p><b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b></p> <p>Organizar charlas informales entre la Dirección Ejecutiva y el personal, garantizando la inclusión de mujeres con identidades sociales diversas</p>	<p>Organizar reuniones informales, como desayunos, almuerzos o un café, con altos directivos, con el objetivo de fomentar la conexión, pertenencia y relevancia en la cultura de la compañía; esto no solo fomentará la relación entre empleados y gerencia, sino que además llevará a un intercambio multifuncional entre empleados</p> <p>Invitar a empleados y empleadas a participar, u organizar una rifa/lotería para ganar un lugar en el evento</p> <p>Enfocar las invitaciones a mujeres para que puedan asistir a estas reuniones y hablar sobre los desafíos/dificultades que enfrentan las empleadas en la empresa, involucrando y empoderando proactivamente a las mujeres para que sus inquietudes sean escuchadas por la alta dirección.</p>	<p>Podría haber tiempo y recursos financieros limitados para organizar estos eventos</p> <p>El personal podría mostrarse renuente a inscribirse o participar en el evento por temor o incomodidad de hablar con personal de la Dirección Ejecutiva o la gerencia de niveles superiores</p> <p>Se necesita una cultura abierta y de entendimiento (“eye-to-eye”) para que este formato tenga éxito</p> <p>Los desafíos relativos a que la Dirección Ejecutiva cumpla con los compromisos de realizar eventos regularmente podrían resultar en una mala reputación interna en materia de consistencia</p>	<p>Las reuniones tienen como resultado que se “descubran” miembros del equipo de alto potencial y que se identifiquen ideas nuevas e innovadoras o problemas, junto con mejoras sugeridas</p> <p>Se brinda a las empleadas una plataforma para hablar sobre los desafíos y proponer mejoras para la organización</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">Why You Should Create a “Shadow Board” of Younger Employees</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How CEO Lunches Improve Employee Engagement</a> (Forbes)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Executive and CEO Lunches with Employees help Build Bridges</a> (The Balance Careers)</p> <p><b>Artículo (incluye entrevista en video):</b> <a href="#">The Rewards of an Engaged Female Workforce</a> (Boston Consulting Group)</p>			

<sup>84</sup> **INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI).** Indicadores críticos (clave) de progreso hacia un resultado esperado. Los KPI brindan un enfoque para la mejora estratégica y operativa, crean una base analítica para la toma de decisiones y ayudan a enfocar la atención en lo más importante. Como dice la frase célebre de Peter Drucker, “Lo que se mide se hace.” (Fuente: [KPI.org](#))

**TABLA 6. RETENCIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL</b></p> <p>Aprovechar las redes de mujeres y de diversidad existentes para respaldar el desarrollo de buenas prácticas</p>	<p>Usar redes establecidas para generar ideas de mejoras, darles una voz a las mujeres y hombres con identidades sociales diversas en el proceso de gestión del cambio, y pedirles a los miembros que actúen como embajadores para intervenciones planificadas (por ejemplo, comunicarse con empleados en lugares a distancia e incorporarlos)</p> <p>Para que estas redes sean efectivas, es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un propósito, funciones y objetivos para la red</li> <li>• Acordar sobre la frecuencia y las reglas para fijar una agenda, invitar a proveedores de comentarios externos y medios de colaboración entre la red y la organización</li> </ul>	<p>En muchas compañías, se han establecido redes de mujeres y diversidad por etapas, con el fin de crear un espacio seguro para hablar sobre asuntos de igualdad de género y D&amp;I y las mejoras necesarias, pero con el tiempo, los objetivos y la dirección de estas redes se pierde, y las redes no logran generar impacto dentro de la organización</p> <p>Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas podrían mostrarse renuentes a participar porque no quieren que les perciba como gente que necesita un grupo de apoyo o, a veces, no quieren que se les considere que están alineados con otras mujeres y personas que comparten su identidad</p> <p>Las mujeres quizás no tengan tiempo para formar redes y asistir a eventos fuera del horario de trabajo debido a sus responsabilidades familiares</p> <p>Podría haber un apoyo débil o falta de apoyo por parte de la gerencia y la Dirección Ejecutiva</p>	<p>La red de mujeres y diversidad está bien establecida y tiene un propósito</p> <p>Se considera que los miembros de la red son socios fuertes para las intervenciones de gestión del cambio, y actúan como embajadores de nuevas medidas</p> <p>El personal usa la red como un punto de entrada informal para ideas, quejas y comentarios sobre intervenciones de igualdad de género y D&amp;I</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">6 Trends Driving Cutting-Edge Corporate Women’s Networks</a> (Thrive Global)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Are Female-Only Networks Hurting Women in the Workforce?</a> (OZY)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How to Start a Women’s Networking Group at Work</a> (Equality Works)</p>			

## PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y ASCENSOS

Proceso sistemático y a largo plazo de identificación y desarrollo de posibles sucesores para puestos clave, para garantizar que los conocimientos, habilidades y capacidades de una persona empleada se desarrollen para ocupar puestos clave.

TABLA 7. PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y ASCENSOS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN</b></p> <p>Establecer e implementar planes de sucesión<sup>85</sup> que sean inclusivos para mujeres</p>	<p>Garantizar que la planificación de sucesión sea el proceso para identificar necesidades a largo plazo y cultivar un suministro de talentos internos para satisfacer esas necesidades futuras</p> <p>Usar 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 con equidad de género incluyan la identificación de puestos clave, criterios de selección de género neutro, un plan sobre cómo desarrollar candidatos seleccionados y las metas de inclusión en todos los niveles de liderazgo</p> <p>Fijar un número o porcentaje mínimo de participantes de sexo femenino en el grupo de capacitación de sucesión</p>	<p>Las compañías quizás no hayan implementado planes de sucesión</p> <p>Con frecuencia, los ascensos laborales están basados en la antigüedad</p> <p>En algunos países, la evaluación de desempeño<sup>86</sup> es entre supervisor y empleado, y no se comparte con RR. HH., así que esas evaluaciones no se pueden usar para la planificación de sucesión</p> <p>Podría haber un sesgo inconsciente de género con respecto a quién debería ocupar un puesto en particular</p> <p>Las mujeres podrían no postularse para puestos de liderazgo en un lugar de trabajo que no respalda específicamente el desarrollo de las trabajadoras</p>	<p>Se escriben e implementan planes de sucesión con equidad de género, que cierran específicamente la brecha de género y las brechas de equidad salarial mediante un enfoque principal en actividades de selección de personal, retención, desarrollo y rendición de cuentas</p> <p>Se logra una representación cada vez más igual en puestos de liderazgo (a largo plazo)</p> <p>Se fija un cupo o meta aspiracional para un porcentaje de mujeres candidatas a la sucesión seleccionadas</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)

<sup>85</sup> **PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN.** Estrategia para identificar y desarrollar líderes futuros en una compañía, no solo en la cima, sino para puestos importantes en todos los niveles. Ayuda a un negocio a prepararse para todas las contingencias al preparar a personal de alto potencial para su progreso. (Fuente: [Robert Half, What Is Succession Planning?](#))

<sup>86</sup> **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO** Revisión y evaluación periódica del desempeño laboral de una persona. (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

**TABLA 7. PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y ASCENSOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Video:</b> <a href="#">The Career Advice You Probably Didn't Get</a> (Susan Colantuono)			
<p><b>PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y ASCENSOS</b></p> <p>Usar el mapeo de habilidades<sup>87</sup> para respaldar la planificación de sucesión y ascenso imparcial</p>	<p>Establecer mapas de habilidades para funciones centrales con base en las buenas prácticas de la industria y adaptarlos a las necesidades de la compañía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mapas de habilidades para cada función incluyen al menos 4 niveles para respaldar un ascenso justo</li> <li>• Todos los traslados y ascensos entre funciones están basados en perfiles de habilidades acordados</li> </ul>	<p>El mapeo de habilidades es un proceso que requiere de muchos recursos</p> <p>Establecer el sistema lleva tiempo, lo que puede tornarse en un desafío para las compañías que están atravesando un cambio rápido, dado que el conjunto de habilidades y los mapas de habilidades relacionados cambian rápidamente</p>	<p>RR. HH. ha identificado un grupo de candidatos adecuados para cada conjunto de habilidades, incluidos hombres y mujeres</p> <p>El personal tiene total transparencia para todas las funciones y niveles de habilidad y puede desarrollar adecuadamente los conocimientos, habilidades y capacidades relevantes</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía:</b> <a href="#">Skills Mapping Process Guide</a> (P-TECH Brooklyn)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Skill Maps for Professions at Utilities</a> (O-NET OnLine)			
<b>Artículo (incluye plantilla de matriz de habilidades de ejemplo):</b> <a href="#">What is a Skills Matrix and How Do I Create One?</a> (Manager's Resource Handbook)			
<p><b>ASCENSO</b></p> <p>Desarrollar procesos de ascenso laboral para contrarrestar el sesgo en los ascensos</p>	<p>Seguir prácticas comprobadas exitosamente que incluyan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez al año, se invita a todos los/las gerentes a presentar propuestas para un número establecido de empleados(as) para su ascenso</li> <li>• El comité evalúa a todas las personas candidatas con base en su potencial para desempeñarse exitosamente en un puesto nuevo</li> <li>• Los ascensos se conceden por consenso</li> <li>• Si no se puede alcanzar un consenso, se invita a los/las mejores candidatos(as) a participar en un</li> </ul>	<p>La política de la compañía podría influir sobre las decisiones relativas a los ascensos</p> <p>Podría no haber mujeres en puestos visibles y, por lo tanto, podrían no ser tan conocidas para los miembros del comité</p> <p>Podría resultar difícil nominar a mujeres como miembros del comité cuando están subrepresentadas en los puestos de liderazgo</p>	<p>El comité de ascensos es funcional y se usa para todos los ascensos</p>

<sup>87</sup> **MAPEO DE HABILIDADES.** Crear una representación visual de las habilidades necesarias para desempeñarse bien en cualquier función dada y compararla con las habilidades existentes que tiene el personal de toda la organización. Esta comparación permite identificar y subsanar brechas. (Fuente: [HR Daily Advisor, What Is Skills Mapping?](#))

**TABLA 7. PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN Y ASCENSOS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>proceso de solicitud, en donde un tercero puede evaluarles</p> <p>Establecer un comité de ascenso con representación equitativa de líderes de alto nivel que sean hombres y mujeres, que se reúnan regularmente para evaluar la bolsa de talentos actual y el potencial de las personas para su ascenso</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)

**DESVINCULACIÓN Y RETIRO**

Proceso de administración de la salida voluntaria o involuntaria de los empleados.

**TABLA 8. DESVINCULACIÓN Y RETIRO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>DESVINCULACIÓN</b></p> <p>Abordar el impacto de desigualdad de género que tienen los recortes de personal</p>	<p>Desarrollar un plan escrito y un método de recopilación de datos para garantizar que los recortes de personal no tengan un efecto desigual sobre un grupo o grupos en particular</p> <p>Realizar un análisis de datos antes de comenzar el proceso de recorte de personal y corregir cualquier impacto desigual identificado</p>	<p>Cultural/legalmente, las compañías quizás dependan del retiro y de los programas que alientan el retiro temprano, lo que hace que los recortes de personal sean poco probables y limitan la capacidad de administrar la equidad de desvinculación</p> <p>El HRIS podría no capturar todos los puntos de datos relevantes (es decir, datos desglosados por sexo)</p>	<p>Las proporciones de mujeres y hombres dentro de las clasificaciones laborales se recortan proporcionalmente durante un recorte de personal</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

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

**TABLA 8. DESVINCULACIÓN Y RETIRO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>RETIRO</b></p> <p>Garantizar que tanto hombres como mujeres participen en los programas de plan de retiro y/o educación financiera</p>	<p>Financiar el plan de retiro corporativo para brindar un ingreso a los jubilados</p> <p>Apoyar la educación financiera relativa al ahorro para el retiro</p> <p>Definir claramente la participación del personal en el plan o apoyo educativo; compartir información sobre cómo puede participar todo el personal</p> <p>Auditar periódicamente el uso del plan y/o la participación en la capacitación para determinar si hay un impacto desigual que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar datos de participación y uso desglosados por sexo para comprender posibles diferencias de género</li> <li>• Análisis de la causa raíz</li> </ul> <p>Desarrollar acciones correctivas</p> <p>Ofrecer una revisión de beneficios y capacitación en planificación financiera para el retiro al acercarse a la edad de jubilación</p>	<p>Los planes de retiro podrían ser del gobierno en lugar de corporativos y están sujetos a limitaciones legales</p> <p>Los gobiernos también podrían establecer distintas edades legales de retiro para hombres y mujeres</p> <p>La capacidad de ahorrar y planificar para el retiro está conectada intrínsecamente con la equidad salarial, el ascenso y otras políticas de RR. HH.<sup>88</sup> relacionadas</p>	<p>Cuando existe un plan de retiro corporativo, hombres y mujeres participan y se benefician de igual manera</p> <p>Los empleados y las empleadas informan su satisfacción y mayor conocimiento acerca de la planificación financiera para el retiro y la seguridad financiera</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Closing the Retirement Gender Gap</a> (Mass Mutual)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Closing the Retirement Income Gender Gap</a> (Prudential Financial)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The New Social Contract: Achieving Retirement Equality for Women</a> (Aegon)</p>			

<sup>88</sup> **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RR. HH.)** (1) Acuerdos que tienen las organizaciones con el personal acerca del comportamiento mutuo esperado. Las políticas deben coincidir con las leyes y los contratos, como los acuerdos sindicales. (2) Sistema de decisiones codificadas establecido por una organización para impulsar funciones de personal administrativo, salarios y beneficios, gestión del desempeño, relaciones de empleados y planificación de recursos. (Fuente: [Inc.com, Human Resource Policies](#))

## BUENAS PRÁCTICAS: FACILITADORES ORGANIZACIONALES

### CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO

La cultura de una organización se caracteriza por los valores compartidos, las actitudes, los estándares y las creencias de sus miembros. El liderazgo desarrolla los cimientos de la cultura corporativa y desempeña una función importante en su cambio.

TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO</b></p> <p>Desarrollar un caso comercial para la igualdad de género, diversidad e inclusión con base en la evaluación de diversidad y género específica a la compañía</p>	<p>Familiarizar a todo el liderazgo sénior con la evidencia global para el caso comercial de igualdad de género y diversidad</p> <p>Realizar una evaluación integral de género de la compañía para identificar brechas y oportunidades para mejorar la igualdad de género y la diversidad</p> <p>Desarrollar un caso comercial específico único para la organización con base en la evaluación</p> <p>Realizar un análisis de costo-beneficio de la desigualdad de género para respaldar el caso comercial (por ejemplo, beneficios vs. rotación de personal, y menor productividad, costos del acoso sexual y GBV)</p> <p>Comunicar los hallazgos de la evaluación y el caso comercial en toda la organización</p> <p>Identificar áreas de prioridad para la medición, definir indicadores y recopilar datos periódicos regulares y de línea base</p>	<p>No siempre será factible la atribución precisa de los beneficios</p> <p>Se podrían requerir recursos adicionales para su medición eficaz</p> <p>Podría haber resistencia a las iniciativas de igualdad de género hasta el momento en que se haya desarrollado el caso comercial</p>	<p>El liderazgo sénior y el personal comprenden el caso comercial para la igualdad de género y la aceptación de las iniciativas de la compañía para la igualdad de género y la diversidad</p>

### RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES

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

**Guía (incluye recursos adicionales):** [Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality](#) (Gender Practitioners Collaborative)

**Guía (incluye estudios de caso):** [A Gender Equal Future of Work: A Discussion Guide for Leaders](#) (Male Champions of Change)

**Guía:** [Sustainable Water and Sanitation in Africa \(SUWASA\): A Tool for Mainstreaming Gender In Water Supply and Sanitation Services](#) (USAID)

**Herramienta:** [Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool](#) (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Herramienta:</b>	<a href="#">Developing a Business Case for Gender Equality</a> (USAID)		
<b>Estudio de caso:</b>	<a href="#">Female Perspectives Raise Revenue for Indian Power Utility: How BRPL made the Business Case for Gender Equality</a> (USAID)		
<b>Estudio de caso:</b>	<a href="#">Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization. A Case Study of Three Utilities in the Danube Region</a> (Grupo Banco Mundial)		
<b>Estudio de caso:</b>	<a href="#">Gender-Smart Solutions Reduce Employee Absenteeism and Turnover in Solomon Islands</a> (IFC)		
<b>Estudio de caso:</b>	<a href="#">Employing Women Catalyzes Change at a Chemical Plant in India</a> (IFC)		
<b>Ejemplo (incluye recursos adicionales):</b>	<a href="#">Women on Boards and in Business Leadership</a> (IFC)		
<b>Informe/estudio (incluye estudios de caso):</b>	<a href="#">Understanding the Business Case for Gender Equality in the Workplace</a> (ONU Mujeres)		
<b>Informe/estudio (incluye ejemplos de indicadores y estudios de caso de la compañía):</b>	<a href="#">Investing in Women's Employment</a> (IFC)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">The Business Case for Gender Equality</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter</a> (Catalyst)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Women in the Workplace 2019</a> (LeanIn y McKinsey & Company)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea</a> (ODI)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">The Business Case for Change</a> (OIT)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Women in Water Utilities: Breaking Barriers</a> (Banco Mundial)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">The Untapped Resource: Gender and Diversity in the Water Workforce</a> (Asociación Internacional del Agua)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Handbook on Gender and Organizational Change</a> (Centro Internacional de Capacitación de la OIT)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">We Lead: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa and How Good Corporate Governance Helped</a> (IFC)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Women as Levers for Change</a> (FP Analytics)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Occupational Segregation</a> (Washington Center for Equitable Growth)		
<b>Estudio/informe:</b>	<a href="#">Executive Briefing: The Business Case for Gender-Smart Solutions in the Private Sector</a> (IFC)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Why Gender Diversity Makes Business Sense</a> (WISE)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">The Costs of Sexual Harassment to Business: An In-Depth Look at the Workplace</a> (Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer, ICRW)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">One-Pager of Women in Water Utilities</a> (Banco Mundial)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Women on Boards Research Study in Egypt</a> (IFC)		
<b>Informe/estudio:</b>	<a href="#">Women on Boards in Nigeria</a> (IFC)		
<b>Artículo:</b>	<a href="#">Gender Equity Starts at Home</a> (Harvard Business Review)		
<b>Artículo:</b>	<a href="#">When Gender Diversity makes Firms more Productive</a> (Harvard Business Review)		
<b>Artículo:</b>	<a href="#">What makes a Team Smarter? More Women</a> (Harvard Business Review)		
<b>Artículo:</b>	<a href="#">Still looking for Room at the Top: Ten Years of Research on Women in the Workplace</a> (McKinsey & Company)		
<b>Artículo:</b>	<a href="#">Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite</a> (Forbes)		

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">The Financial Case for Hiring More Women in Energy</a> (Barron's)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses</a> (Banco Mundial)</p> <p><b>Seminario web:</b> <a href="#">Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion</a> (Asociación Internacional del Agua)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Comorian Women help transform Power Utility</a> (Banco Mundial)</p>			
<p><b>CULTURA CORPORATIVA</b></p> <p>Desarrollar una estrategia y 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&amp;I con un enfoque en la diversidad de género con base en estándares y buenas prácticas internacionales, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de la compañía</li> <li>• Objetivos y propósitos relacionados</li> <li>• Caso comercial específico de la compañía</li> <li>• Roles y responsabilidades</li> <li>• Plan de acción y cronograma para lograr los objetivos</li> </ul> <p>Desarrollar un plan de gestión del cambio escrito que incluya buenas prácticas de igualdad de género y D&amp;I al corto, mediano y largo plazo, con metas específicas para cada período, y con personas y equipos asignados para implementar actividades específicas</p> <p>Desarrollar líderes de cambio, embajadores de cambio, y personas que les apoyen que sean influyentes o estén en puestos clave y ayuden a generar aceptación</p> <p>Realizar un seguimiento y evaluaciones regulares para determinar el éxito del plan de implementación; implementar un proceso para resolver cualquier problema identificado</p> <p>Asignar objetivos relacionados a altos directivos y funciones clave y hacer que los logros sean parte de su desempeño</p>	<p>Los esfuerzos de gestión del cambio por lo general comienzan con resistencia, dado que requieren que las personas que se encuentran en un lugar privilegiado abandonen su zona de confort; es un requisito preparar el manejo de la resistencia</p> <p>Las personas que posiblemente podrían apoyarle tienen limitaciones de tiempo</p> <p>Los esfuerzos de cambio podrían trabarse después de un tiempo, si nadie se siente responsable de impulsar los esfuerzos o después de los primeros logros, generan una sensación de “nos está yendo bien” a pesar de que están al principio de una larga travesía</p> <p>La gerencia podría esforzarse por cumplir o informar los requisitos sin la debida consideración por la calidad, por temor a perder recursos presupuestarios o de otro tipo si no se cumplen los objetivos</p> <p>La motivación puede disminuir a medida que el cambio requiere tiempo para mostrar resultados visibles y sostenibles</p>	<p>Existe una estrategia con una visión y metas claras, el personal está informado al respecto y sabe cómo contribuir para alcanzar las metas</p> <p>El personal de todos los niveles contribuye a las ideas para el cambio organizacional según el plan de gestión del cambio</p> <p>Los altos directivos y las personas con alta visibilidad predicar con el ejemplo y actúan como modelos a seguir en la implementación de la estrategia</p> <p>El plan de acción y los objetivos relacionados son SMART y se asignan los KPI a todas las funciones clave, de modo tal que el desempeño (por ejemplo, el progreso hacia estas metas) se mida regularmente y se ajusten los procesos si fuera necesario</p>

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	Realizar capacitaciones y grupos de debate para informar a todo el personal sobre la estrategia		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Gender Strategy Toolkit</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno Australiano)</p> <p><b>Guía (incluye plantilla de evaluación y planificación del cambio, plantilla de estrategia de comunicaciones, y listas de verificación).</b> <a href="#">Change Management Leadership Guide</a> (Ryerson University)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion</a> (USAID)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Gender Equality Strategy &amp; Action Plan 2015-2020</a> (Western Sydney University)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Sample Diversity &amp; Inclusion Strategy</a> (Making Work Absolutely Human)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Handbook on Gender and Organizational Change</a> (Centro Internacional de Capacitación de la OIT)</p> <p><b>Artículo (incluye video):</b> <a href="#">SMART Goals</a> (MindTools)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Diversity as Strategy</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">5 Change Management Best Practices</a> (Whatfix Academy)</p>			
<p><b>CULTURA CORPORATIVA</b></p> <p>Incorporar la igualdad de género, diversidad e inclusión a la cultura del lugar de trabajo</p>	<p>Introducir los valores de la compañía de igualdad de género, diversidad e inclusión durante la incorporación de empleados</p> <p>Incluir la igualdad de género, diversidad e inclusión en la declaración de la misión y los valores de la compañía</p> <p>Inculcar una cultura corporativa y un modelo de liderazgo que aprovechen la diversidad</p> <p>Establecer valores y prácticas corporativas que promuevan el que se escuchen las voces de todos e inviten a las mujeres con identidades sociales diversas a expresarse, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reglas en las reuniones y los foros de la compañía para garantizar que se aliente a las mujeres a expresar sus opiniones</li> <li>Desarrollar la expectativa de que líderes y facilitadores de las</li> </ul>	<p>Las personas clave podrían resistirse al cambio o ser responsabilizados por acciones inclusivas</p> <p>Tiempo necesario para socializar todos los procesos de empleo con cambios transformativos e integrarlos en 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>Los participantes de sexo masculino podrían tener una reacción negativa porque perciben una pérdida de autoridad</p>	<p>Los hombres y las mujeres trabajan de manera productiva y cohesiva en todas las áreas comerciales</p> <p>Se alcanzan las metas comerciales corporativas con un mayor nivel de éxito a medida que cambia la cultura corporativa y se arraigan las metas de inclusión</p> <p>Las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas asumen una parte cada vez mayor de los puestos de liderazgo y administración en todas las áreas de la compañía</p> <p>Las persona encargada de coordinar o facilitar la reunión maneja la dinámica de grupo para darles a los participantes la misma oportunidad de contribuir independientemente de su género o identidad social; la persona facilitadora limita los comportamientos que socavan la participación igualitaria, como interrumpir/hablar encima/ignorar o</p>

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>reuniones soliciten comentarios de los participantes más callados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que los miembros de la reunión demuestren el mismo respeto/consideración por las opiniones tanto de hombres como de mujeres</li> </ul> <p>Mejorar las habilidades de las mujeres con un desarrollo focalizado de talentos y liderazgo enfocado en la comunicación efectiva, negociaciones y habilidades de liderazgo</p>		subestimar las aportaciones de mujeres y personas con identidades sociales diversas
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía:</b> <a href="#">Building Gender-Inclusive Workplaces in Singapore: A Practical Guide for Companies and Human Resource Practitioners</a> (Singapore Management University)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Four for Women: A Framework for Evaluating Companies' Impact on the Women They Employ</a> (Wharton School of Business)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Strategies for Chairing Gender-Inclusive Meetings</a> (ParlAmericas)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Delivering Through Diversity</a> (McKinsey & Company)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water</a> (Asociación de Servicios del Agua de Australia)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out</a> (EY)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter</a> (Catalyst)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Why Goldman Sachs's Push for Diversity Is Unlikely to Drive Real Change</a> (Harvard Business Review)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Creating a "Human-Friendly" Workplace</a> (Allen Communications Learning Services)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Speaking While Female</a> (New York Times)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In</a> (New York Times)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Run Meetings That Are Fair to Introverts, Women, and Remote Workers</a> (Harvard Business Review)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation</a> (Harvard Law School Daily Blog)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">The Role of Gender in Team Collaboration and Performance</a> (Interdisciplinary Science Reviews)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">When gender diversity makes firms more productive</a> (Harvard Business Review)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">What makes a team smarter? More women.</a> (Harvard Business Review)			
<b>CULTURA CORPORATIVA</b>	Reconocer a los empleados de sexo masculino como partes interesadas esenciales para lograr la igualdad de género en el lugar de trabajo	Los hombres podrían estar indecisos sobre si convertirse en aliados o apoyar las actividades de igualdad de género	Se establece una cultura que fomenta las asociaciones de igualdad de género entre colegas
Apoyar la participación de hombres mediante la identificación de agentes del cambio masculinos y motivarlos			

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
para que actúen como promotores y embajadores de la igualdad de género	<p>Generar conciencia entre los empleados de sexo masculino sobre asuntos de igualdad de género, masculinidad tóxica y cómo la igualdad de género beneficia tanto a mujeres como a hombres</p> <p>Alentar a los empleados de sexo masculino a convertirse en aliados y agentes del cambio, con funciones activas y responsabilidades identificadas en las descripciones laborales y/o planes de gestión del cambio</p> <p>Participar en la campaña #HeforShe, que pide a los hombres que se pronuncien en contra de la violencia y discriminación contra mujeres y niñas de todo el mundo</p> <p>Coordinar el diálogo en la compañía y dentro de las divisiones, donde hombres y mujeres realicen charlas en grupos pequeños y capacitaciones interactivas para compartir cuáles son sus metas de cambio de cultura corporativa y cómo alcanzarlas</p> <p>Apoyar a los líderes de sexo masculino para amplificar y demostrar cómo es un hombre aliado y alentar a otros empleados de sexo masculino a participar para lograr el cambio de cultura y las metas de igualdad de género</p>	<p>porque temen ser percibidos como menos masculinos o menos poderosos</p> <p>Los hombres podrían no ver el beneficio personal que conlleva involucrarse en iniciativas de igualdad de género o podrían sentirse amenazados por la idea de empoderar a las mujeres</p> <p>Los hombres no reconocen fácilmente los sesgos de género inconscientes que están omnipresentes en la organización, y podrían no reconocer la importancia de su participación</p> <p>Los empleados de sexo masculino podrían sentirse incómodos al unirse a una red de mujeres o a cualquier evento o debate sobre igualdad de género, porque son minoría</p>	<p>Los hombres son aliados de sus colegas de sexo femenino, lo que apoya a las mujeres de diversas maneras y las hace sentirse más como iguales</p> <p>Los hombres de sexo masculino demuestran activa y públicamente su compromiso con la igualdad de género, y alientan a otras personas a comprometerse también</p> <p>Hombres y mujeres de todos los niveles trabajan eficazmente para respaldar el cambio de la cultura y la igualdad de género en la organización</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Actions Men Can Take to Create an Inclusive Workplace</a> (MARC by Catalyst)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Men Make a Difference: Engaging Men on Gender Equality</a> (Consejo de Diversidad de Australia)</p> <p><b>Guía (incluye plan de acción y hoja de compromiso):</b> <a href="#">HeForShe Action Kit</a> (ONU Mujeres)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Do's and Don'ts for Engaging Men and Boys</a> (USAID Interagency Gender Working Group)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Actions Women Can Take to Support Men's Engagement</a> (MARC by Catalyst)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Continuum of Male Engagement: A Conceptual Model for Engaging Men to Prevent Gender-Based Violence and Promote Gender Equality</a> (Rus Funk Consulting)</p>			

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood</a> (Promundo)</p> <p><b>Recurso/herramienta de capacitación :</b> <a href="#">Barbershop Toolbox</a> (Comité Nacional de ONU Mujeres en Islandia)</p> <p><b>Ejemplo (incluye recursos adicionales):</b> <a href="#">Continuum of Male Engagement</a> (Rus Funk Consulting)</p> <p><b>Ejemplo (incluye recursos adicionales):</b> <a href="#">MenEngage Alliance</a></p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Men, Boys and Gender Equality</a> (Institute of Development Studies)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Promundo Workplace Advisors</a> (Promundo)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">White Ribbon Campaign</a></p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">HeForShe Campaign</a></p> <p><b>Ejemplo (incluye recursos adicionales):</b> <a href="#">Men, Commit to Mentor Women</a> (Lean In)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">State of the World’s Fathers</a> (Promundo)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The Man Box</a> (Promundo)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace</a> (Center for Women and Business, Bentley University)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Better Together: Increasing Male Engagement in Gender Equality Efforts in Australia</a> (Bain &amp; Company)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The Design of Everyday Men: A New Lens for Gender Equality Progress</a> (Deloitte)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Gender Equality is Everyone’s Business</a> (Business Fights Poverty)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">We Set the Tone: Eliminating Everyday Sexism</a> (Male Champions of Change)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Pixar Unravels Toxic Masculinity in the Workplace</a> (JOBLO)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work</a> (Boston Consulting Group)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Lebanese NGO reminds men that a women’s honor is only hers</a> (StepFeed)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Men United, for Women</a> (INSEAD)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How Men Can Become Better Allies to Women</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Men as Allies</a> (JP Morgan Chase &amp; Co.)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">It starts with Me – Why Men should engage for Gender Equality</a> (Tomas Agnemo)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">#NotYourHonor Campaign Song</a> (ABAAD MENA)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Gender Equality</a> (Foro Económico Mundial)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">What does my Headscarf mean to you?</a> (Yassmin Abdel-Magied)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">MenEngage</a></p>	<p>Los líderes sénior en los niveles más altos del liderazgo demuestran el uso de lenguaje inclusivo con una comunicación</p>	<p>Existe un sesgo inconsciente dentro de la compañía</p>	<p>Los programas de capacitación implementados generan conciencia sobre el sesgo inconsciente y desarrollan un</p>
<b>LIDERAZGO CORPORATIVO</b>	<p>Los líderes sénior en los niveles más altos del liderazgo demuestran el uso de lenguaje inclusivo con una comunicación</p>	<p>Existe un sesgo inconsciente dentro de la compañía</p>	<p>Los programas de capacitación implementados generan conciencia sobre el sesgo inconsciente y desarrollan un</p>

**TABLA 9. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
Demostrar acciones que apoyen la igualdad de género, diversidad e inclusión en los niveles de liderazgo	sólida y directa comprometida con la igualdad de género y D&I Divulgar el proceso de selección de la junta directiva, las habilidades y las metas de diversidad en un proceso transparente		compromiso con la implementación de políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de género y D&I  La igualdad de género y D&I es una parte integral de la cultura corporativa y está institucionalizada en todos los programas y actividades  Los líderes actúan como modelos a seguir para impulsar los esfuerzos de igualdad de género y D&I

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Informe/estudio (incluye estudios de caso):** [Gender Diversity Journey: Company Good Practices](#) (OIT)

**Informe/estudio (incluye 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 E INFORMES DE LA COMPAÑÍA**

Seguimiento y cumplimiento por parte de la organización de sus metas y objetivos definidos, y comunicación del progreso a diversas partes interesadas mediante informes.

**TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA</b>  Recopilar y analizar datos desglosados por sexo a nivel compañía y usar los datos para monitorear regularmente el progreso de las intervenciones de equidad de género	Garantizar que los sistemas de informes tengan la capacidad estadística de desagregar por sexo los datos de satisfacción del personal, los horarios de capacitación, puestos en la compañía, el uso de licencias y las desigualdades salariales (brecha salarial)	Las compañías están en distintos niveles de sofisticación con respecto a los análisis de RR. HH., lo que podría inhibir su capacidad de desglosar los datos por sexo y utilizarlos  La capacidad de capturar opiniones subjetivas (por ejemplo, nivel de satisfacción) podría verse comprometido	Los datos desglosados por sexo cumplen con los estándares de la industria y se recopilan y mantienen rutinariamente  Los datos desglosados por sexo están disponibles continuamente y se utilizan para tomar decisiones  Se cierran las brechas identificadas

TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Asegurarse de que RR. HH. tenga la capacidad de analizar y usar datos desglosados por sexo</p> <p>Usar datos regularmente para analizar los éxitos y las áreas de mejora</p> <p>Compartir regularmente datos con la gerencia superior para informar la toma de decisiones con respecto a la asignación de recursos y el compromiso para con las iniciativas o metas</p> <p>Mitigar la desconfianza en la confidencialidad usando un tercero para administrar la encuesta o anonimizar los datos</p>	<p>si el personal no confía en la confidencialidad de las encuestas</p> <p>Corregir las brechas salariales afecta las finanzas, y podría no haber fondos disponibles para corregir la brecha</p> <p>Podría llevar varios años implementar cambios que afecten los contratos sindicales</p>	

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Informe/estudio:** [Guidelines on How to Collect Sex-Disaggregated Water Data](#) (UNESCO)

**Artículo:** [Measuring What Matters in Gender Diversity](#) (Boston Consulting Group)

DESEMPEÑO DE LA COMPAÑÍA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p>Dedicar presupuesto y rastrear el uso de recursos financieros para aumentar la igualdad de género y diversidad</p>	<p>Desarrollar una declaración de la política sobre presupuestos con perspectiva de género y obtener la aprobación de la Junta Directiva</p> <p>Establecer comités de presupuesto con representación igualitaria de mujeres y personas con identidades sociales diversas, y garantizar su participación en los procesos de planificación del presupuesto y de toma de decisiones</p> <p>Capacitar a todo el personal gerencial y comités de presupuesto en la presupuestación de género</p> <p>Los presupuestos de la compañía y del proyecto se desarrollan incluyendo las perspectivas y necesidades de empleados y empleadas por igual, y tienen como objetivo reducir la desigualdad de género</p>	<p>Típicamente, las decisiones presupuestarias las toman personas que quizás no comprendan la importancia, relevancia o prioridad comercial de considerar las implicaciones de los presupuestos para la igualdad de género y diversidad</p> <p>La gerencia de departamentos clave en los servicios públicos, por ejemplo, el Departamento de Recursos Humanos, podría considerar que la presupuestación, como tema, es un asunto demasiado técnico</p>	<p>Compromiso y apoyo del liderazgo para utilizar el presupuesto como una herramienta para asignar recursos de la compañía de manera equitativa, lo que contribuye a alcanzar la igualdad y diversidad en la provisión de beneficios, oportunidades de capacitación, impactos de políticas, oportunidades de desarrollo de liderazgo, e instalaciones en el sitio</p> <p>Una declaración de la política sobre el compromiso de la compañía con la presupuestación de género, aprobada por la Junta Directiva y publicada</p> <p>Todos los presupuestos dentro de la compañía incluyen una perspectiva de igualdad de género y diversidad</p> <p>Las mujeres y las personas con identidades sociales diversas están representadas adecuadamente y</p>

TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Garantizar que las prioridades presupuestarias y la asignación de gastos cierren las brechas de equidad de género en áreas de alto impacto, que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensión a talentos</li> <li>• Selección y contratación de personal</li> <li>• Desarrollo de talentos y capacitación</li> <li>• Beneficios para el personal</li> <li>• Desarrollo de liderazgo</li> </ul> <p>Monitorear y evaluar en qué grado el presupuesto contribuyó al cierre de las brechas de igualdad de género y diversidad</p> <p>La compañía informa sobre el presupuesto usado para iniciativas de igualdad de género y diversidad en informes anuales u otros informes disponibles públicamente</p>		<p>participan en los procesos de toma de decisiones y planificación presupuestaria</p> <p>Toda la gerencia y comités de presupuesto son competentes en materia de presupuestación con perspectiva de género</p> <p>Los datos desglosados por sexo están disponibles y se usan para tomar decisiones que benefician por igual a empleadas de sexo femenino y personas con identidades sociales diversas</p> <p>Los presupuestos existentes de la compañía se evalúan desde una perspectiva de igualdad de género y diversidad, para identificar y reducir las desigualdades de género y las disparidades de diversidad</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">A Guide to Gender-Responsive Budgeting</a> (OXFAM)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Overview of Gender-responsive Budget Initiatives</a> (Bureau for Gender Equality)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Gender Budgeting in the Capability Approach from Theory to Evidence</a> (Tindara Addabbo)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Gender Mainstreaming and Gender Budgeting</a> (Diane Elson)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Budgeting for Gender</a> (Wharton University of Pennsylvania)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">Gender Budgeting: A Tool for achieving Equality</a> (Gender and the Economy)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">What is gender budgeting and how can it help equality?</a> (Deutsche Welle)</p>			
<p><b>INFORMES DE LA COMPAÑÍA</b></p> <p>Divulgar los objetivos de igualdad de género y diversidad y/o los indicadores clave de desempeño (KPI) de igualdad de género y D&amp;I en informes e índices disponibles al público</p>	<p>Fijar metas de igualdad de género y diversidad e informar sobre los objetivos de igualdad de género y D&amp;I, y el progreso hacia estos objetivos en el informe anual de la compañía, en su sitio web, en un informe separado de igualdad de género o sostenibilidad, para cumplir con estos beneficios:</p>	<p>El compromiso de la Dirección Ejecutiva de divulgar los KPI o los objetivos de igualdad de género y diversidad podría ser débil</p> <p>Los datos cualitativos o cuantitativos (desglosados por sexo) requeridos podrían no existir o ser difíciles de obtener</p>	<p>Objetivos cuantitativos de igualdad de género y diversidad establecidos, con informes anuales regulares sobre el progreso</p> <p>Aumento en la transparencia, conciencia y visibilidad en materia de igualdad de género y D&amp;I</p>

TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumple con los estándares globales de informes de sostenibilidad, como la Iniciativa de Reporte Global (GRI), que solicita la divulgación de indicadores y metas relacionados con el género</li> <li>Apoya el logro de las Meta de Desarrollo Sostenible (SDG, por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas, en especial la SDG 5, que llama a la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas para 2030</li> <li>Garantiza que la compañía mida el progreso hacia el logro de la igualdad de género y D&amp;I de manera significativa</li> </ul> <p>Incluir en el informe anual, sitio web, y en un informe por separado de igualdad de género o sostenibilidad, la proporción de empleadas que son mujeres en total, incluidas las que ocupan puestos ejecutivos altos y las que son miembros de la junta directiva</p> <p>Medir el progreso evaluando la compañía según Thomson Reuters <u>D&amp;I (Diversity and Inclusion)</u> u otro Índice de Responsabilidad Social para ver dónde se deben mejorar las puntuaciones para alcanzar la clasificación de las 100 mejores para fondos de inversores</p>	<p>Posible temor por parte del liderazgo de que divulgar datos/información sobre igualdad de género y D&amp;I pone a la compañía en una posición vulnerable susceptible a críticas</p> <p>Los informes de sostenibilidad según GRI requieren de tiempo y esfuerzo, lo que podría restringir los recursos humanos y financieros limitados que hay disponibles</p>	<p>Mejor imagen pública de la compañía mediante la divulgación de su desempeño en las prácticas de igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Un mayor número de candidatas mujeres calificadas con identidades sociales diversas se postulan a vacantes</p> <p>Potencial de ser incluido dentro de los 100 índices principales de Diversidad e Inclusión para inversores</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Guía:** [How to Set Gender Diversity Targets](#) (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno Australiano)

**Guía (incluye ejemplos de preguntas para la encuesta para empleados):** [Guideline for Gender Balance Performance and Reporting](#) (ASX Corporate Governance Council)

**Guía:** [8 Tips For Announcing Your Workforce Diversity Numbers](#) (NCWIT)

TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion</a> (USAID)</p> <p><b>Herramienta (incluye Video explicativo):</b> <a href="#">Target Setting Calculator</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno Australiano)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Diversity &amp; Inclusion Index</a> (Thomson Reuters)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Gender-Equality Index</a> (Bloomberg)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Gender Indicators: What, Why and How?</a> (BRIDGE)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Towards More and Better Reporting</a> (Iniciativa de Reporte Global)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Transparency And Gender Equality</a> (Iniciativa de Reporte Global)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Transparency as a Force for Gender Equality</a> (Iniciativa de Reporte Global)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">The Facts About Gender Equality and The Sustainable Development Goals</a> (ONU Mujeres)</p>			
<p><b>DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA</b></p> <p>Adoptar estándares internacionales y respaldar compromisos internacionales con respecto a la igualdad de género</p>	<p>Convertirse en signatario de compromisos internacionales para mejorar la igualdad de género, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o Equal by 2030 [Iguales para 2030] e informar el progreso y los indicadores relacionados</p> <p>Unirse a una red global de compañías del sector privado para recibir orientación sobre cómo avanzar la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres</p> <p>Los beneficios incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener acceso a recursos como material de aprendizaje y de investigación y ejemplos de buenas prácticas</li> <li>• Beneficios de una red global de agentes del cambio</li> <li>• Obtener acceso a un foro de debates en línea, seminarios web y eventos en línea y fuera de línea</li> <li>• Enviar señales claras a diferentes partes interesadas de que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son muy importantes para la compañía como lo demuestra la</li> </ul>	<p>Falta de conocimiento de las iniciativas</p> <p>Falta de recursos para unirse y dar seguimiento a los compromisos (por ej., necesita una clara asignación de presupuesto y responsabilidades para progresar)</p> <p>La declaración de apoyo para la iniciativa a menudo necesita ser firmada por la Dirección Ejecutiva, lo que puede resultar en dificultades si hay una falta de compromiso</p> <p>La participación en algunas iniciativas cuesta dinero</p> <p>Falta de tiempo para ser miembro activo de la red</p> <p>Falta de recursos para informar sobre el progreso</p>	<p>La compañía se ha unido/respaldado iniciativas de igualdad de género/empoderamiento de mujeres como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP) o Equalby2030</p> <p>La compañía se beneficia de la red y el intercambio con agentes globales del cambio</p> <p>Ser un miembro de una iniciativa global mejora la imagen de la compañía y su compromiso con la igualdad de género</p>

TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA</b></p> <p>Participar en procesos de premios, clasificaciones y certificación de igualdad de género y diversidad</p>	<p>participación del liderazgo superior y el compromiso de la Dirección Ejecutiva</p> <p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">CEO Statement of Support for Women's Empowerment Principles</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Women's Empowerment Principles (WEPs)</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Equal by 30</a> (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Equality = Business</a> (Empower Women)</p> <p>La compañía participa activamente en el proceso de premio y certificación de igualdad de género y diversidad con un enfoque estratégico, que incluye evaluaciones regulares de los procesos de premios, clasificaciones y certificación.</p> <p>Demostrar el compromiso y los avances alcanzados para lograr la igualdad de género y D&amp;I al personal actual, posibles candidatos y otras partes interesadas para aumentar la visibilidad y la credibilidad en el mercado laboral como un empleador atractivo que ha creado un lugar de trabajo donde las mujeres y los hombres con identidades sociales diversas son tratado de manera equitativa</p> <p>Comunicar públicamente, y a menudo, para obtener una ventaja competitiva en la búsqueda de talentos</p>	<p>La participación requiere tiempo y esfuerzo (incluso recursos humanos/financieros)</p> <p>Los datos cuantitativos o cualitativos (desglosados por sexo) que se requieren para el proceso de certificación pueden no existir o pueden ser difíciles de obtener</p> <p>La gerencia puede no ver la ventaja del certificado de género y, en consecuencia, puede no aprobar la participación</p>	<p>La compañía tiene una lista de procesos de premios, clasificaciones y certificación relacionados y utiliza un enfoque estratégico para la participación o no participación</p> <p>La compañía recibe una certificación de género que puede utilizarse como fuente para la comunicación interna y externa y de marca</p> <p>Los certificados de género ayudan a la compañía a medir el progreso ("lo que se mide, se hace") y compararse con otras compañías</p> <p>La compañía tiene una clasificación destacada en premios o puede progresar en la clasificación a lo largo del tiempo</p>

TABLA 10. DESEMPEÑO E INFORMES DE LA COMPAÑÍA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
	<b>Premio:</b> <a href="#">Best Places to Work Awards</a> (Comparably)		
	<b>Premio:</b> <a href="#">Great Place to Work</a> (Great Place to Work Institute)		
	<b>Premio:</b> <a href="#">Gender Equality Awards</a> (EBRD)		
	<b>Premio:</b> <a href="#">WEP Leadership Award</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas)		
	<b>Premio:</b> <a href="#">Catalyst Award</a> (Catalyst)		
	<b>Premio:</b> <a href="#">IWA Women in Water Award</a> (Asociación Internacional del Agua, IWA)		
	<b>Certificado:</b> <a href="#">Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification</a> (EDGE Strategy)		
	<b>Certificado:</b> <a href="#">Gender Equality Seal for Public and Private Organizations</a> (PNUD)		
	<b>Informe/estudio</b> <a href="#">Setting International Standards for Gender Equality in the Private Sector: The Gender Equity Model</a> : (Banco Mundial)		

## POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

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

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>POLÍTICAS</b>			
Adoptar e implementar una política de igualdad de género e inclusión social	<p>Desarrollar una política de igualdad de género o de inclusión social y de género basada en estándares internacionales que incluyan objetivos, responsabilidades y disposiciones relacionadas para el manejo de quejas</p> <p>Incluir las metas y objetivos de igualdad de género y D&amp;I de la compañía, las medidas para alcanzarlos, las responsabilidades de la implementación y los indicadores para el monitoreo</p> <p>Demostrar una nueva dirección y compromiso dedicado a las metas de igualdad de género y D&amp;I mediante el</p>	<p>Las partes interesadas pueden carecer de compromiso y conciencia con respecto a la igualdad de género y D&amp;I durante su formulación y adopción en medio de las prioridades en competencia</p> <p>Los miembros de la junta directiva pueden no estar de acuerdo en que se necesite una Política de Género o una Política de Inclusión Social y de Género (GSI por sus siglas en inglés)</p> <p>Una política sin una estrategia puede no impulsar el cambio</p>	<p>Se adopta la política de igualdad de género o de igualdad de género e inclusión, y se implementa por completo a través de procesos de apoyo, como se detalla en este marco</p> <p>La igualdad de género es una parte arraigada de la cultura corporativa e institucionalizada en todos los programas y actividades</p>

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>desarrollo e implementación de una estrategia de apoyo y un plan de acción</p> <p>Implementar programas de capacitación para concientizar sobre los sesgos inconscientes y generar compromiso para implementar la política</p> <p>Asegurar que la responsabilidad de la implementación recaiga en el liderazgo superior</p>		

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

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

**Guía:** [Gender Strategy Toolkit](#) (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno Australiano)

**Guía:** [Developing a Workplace Gender Equality Policy](#) (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)

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

<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Establecer una política de igualdad de oportunidades de empleo (EEO por sus siglas en inglés) a nivel corporativo</p>	<p>Adoptar una declaración de política de igualdad de oportunidades de empleo (EEO) a nivel de la junta directiva o propietarios</p> <p>Divulgar el proceso de selección de la junta directiva, las habilidades, y las metas de igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Asegurar que se incluyan todas las características relevantes como raza, religión, color, género, embarazo, orientación sexual, estado civil, nacionalidad, edad, información genética, condición militar o discapacidad y cualquier otra característica protegida por la ley aplicable.</p> <p>Asignar a RR. HH. u otra unidad organizacional como el departamento de igualdad de género y D&amp;I, para implementar la política de EEO y otras políticas, estrategias, programas e iniciativas de igualdad de género y D&amp;I de</p>	<p>Las partes interesadas pueden carecer de compromiso durante la formulación y adopción de la política de EEO</p> <p>Existe el sesgo inconsciente en la compañía</p>	<p>Se adopta la política de EEO y se implementa por completo a través de procesos de apoyo, como se detalla en este marco</p> <p>Los programas de capacitación implementados concientizan sobre los sesgos inconscientes y desarrollan compromiso para implementar políticas y procedimientos que garanticen la igualdad de género y la diversidad</p> <p>La igualdad de género y D&amp;I es una parte integral de la cultura corporativa y está institucionalizada en todos los programas y actividades</p>
--	---	---	--

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>la compañía dirigidas a promover la igualdad de género y dedicar los recursos financieros necesarios</p> <p>Establecer un comité multidisciplinario de igualdad de género y D&amp;I compuesto por mujeres y hombres con identidades sociales diversas para planificar, supervisar y apoyar la implementación de iniciativas de igualdad de género y D&amp;I con los Departamentos de igualdad de género y/o RR. HH</p> <p>Generar responsabilidad declarando objetivos y metas específicas sobre la igualdad de género y D&amp;I, y hacer responsables a los líderes de la compañía para lograr estas metas a lo largo de un período de tiempo definido</p>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Setting Strategic Gender Equality Targets</a> (USAID)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Guidelines for Employment Equality Policies in Enterprises</a> (Comisión Irlandesa de Derechos Humanos e Igualdad)</p>			
<p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Sample EEO Policy</a> (Employment Law Information Network)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">TATA Power-DDL Equal Opportunity Policy</a> (TATA Power-DDL)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Equal Employment Opportunity Reaffirmation Statement</a> (Corporación Financiera Capital One)</p>			
<p><b>Informe/estudio (incluye estudios de caso):</b> <a href="#">Gender Diversity Journey: Company Good Practices</a> (OIT)</p>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Adoptar una política de equidad salarial con mecanismos de análisis y corrección</p>	<p>Asegurar que la política de equidad salarial aborde de manera explícita las siguientes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación salarial dentro de una categoría de empleo, por ejemplo, "Ingeniero 1." Un hombre y una mujer, ambos con títulos de maestría en ingeniería y 5 años de experiencia, se les paga de manera diferente</li> </ul>	<p>Puede no haber fondos disponibles para cerrar las brechas salariales identificadas</p> <p>Los contratos sindicales pueden requerir enmiendas en el próximo ciclo de negociación de contratos</p> <p>Existe una percepción de sesgo por parte de grupos cuyo salario no cambia</p> <p>Posible acción legal iniciada por el grupo que previamente recibía menos salario</p>	<p>La compañía adopta y refuerza la equidad salarial</p> <p>La compañía cierra las brechas salariales en ambas áreas</p> <p>Los hombres y las mujeres con identidades sociales diversas reciben una remuneración equitativa</p>

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discriminación salarial entre categorías de empleo, por ejemplo, tener dos títulos de trabajo "Gerente de Oficina" y "Gerente de Oficina de Campo" con las mismas responsabilidades, pero el/la "Gerente de Oficina" recibe un salario menor y es un puesto ocupado principalmente por mujeres o por grupos tradicionalmente excluidos socialmente</li> <li>• En los procesos de contratación y ascensos laborales, no preguntar ni usar el salario previo para determinar el salario actual</li> </ul>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impacts</a> (OIT)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Pay Equity: A Key Driver of Gender Equality</a> (OIT)			

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Establecer una política de salud y seguridad que considere de manera explícita y equitativa las necesidades de mujeres y hombres</p>	<p>Adoptar políticas de seguridad que aborden las necesidades de mujeres y hombres y los procesos para implementarlas</p> <p>Incluir protocolos de salud y seguridad en las tareas y responsabilidades laborales</p> <p>Brindar a las mujeres igualdad de acceso al equipo de protección personal (casco, etc.)</p> <p>Brindar igualdad de acceso a un baño separado, vestuario, ducha y otras instalaciones apropiadas para mujeres y hombres</p> <p>Asegurar que las mujeres tengan el mismo acceso a capacitaciones sobre seguridad en el campo y se beneficien por igual de los protocolos de seguridad en el campo (es decir, protocolos de línea en vivo, procedimientos de etiquetado).</p>	<p>Es posible que la compañía tenga que cambiar los protocolos de compra y adquisición para asegurar una gama más amplia de tamaños de equipo</p> <p>El costo de instalar instalaciones y comprar equipo adicional podría ser poco realista para la compañía</p> <p>La compañía puede no haber desarrollado un conjunto completo de protocolos de seguridad o puede que no esté aplicando adecuadamente los protocolos existentes, lo que pone en peligro tanto a las trabajadoras como a los trabajadores</p>	<p>La compañía adopta políticas y prácticas de salud y seguridad que protegen a hombres y mujeres de manera equitativa</p> <p>Las mujeres y los hombres tienen el mismo acceso a equipos, instalaciones y capacitación de seguridad</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a></p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">10 Keys for Gender Sensitive OSH Practice: Guidelines for Gender Mainstreaming in Occupational Safety and Health (OIT)</a></p> <p><b>Report/Study (incl. Workplace Risks Checklist &amp; Sample Risk Assessment Form):</b> <a href="#">Healthy Beginnings: Guidance On Safe Maternity At Work (OIT)</a></p>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Crear y adoptar una política de manejo de la salud menstrual (MHM por sus siglas en inglés) en el lugar de trabajo para garantizar que las mujeres puedan manejar sus necesidades de saneamiento de forma segura y con dignidad en el trabajo</p>	<p>Alinear la política con las disposiciones legales nacionales y las mejores prácticas internacionales relacionadas con MHM</p> <p>Realizar una auditoría de género de las instalaciones de saneamiento existentes con atención a MHM y proporcionar instalaciones adecuadas que sean seguras, limpias y para un solo sexo</p> <p>Asegurar que las mujeres estén incluidas en la formulación de políticas y que sus aportes sean considerados</p>	<p>El estigma cultural que rodea a la MHM puede impedir que las mujeres hablen de sus necesidades de MHM</p> <p>Es posible que las oficinas o los lugares de trabajo de campo no cuenten con la infraestructura física para garantizar que hombres y mujeres tengan letrinas o baños separados. Las instalaciones pueden estar sucias, ser inseguras o carecer de contenedores de basura, agua y otros suministros necesarios</p>	<p>Las instalaciones son adecuadas y los problemas detectados mediante auditorías se resuelven en un tiempo razonable y con los recursos adecuados</p> <p>Las empleadas informan que pueden administrar sus períodos sin sufrir pérdida de ingresos, usar licencias por enfermedad, reducir su productividad o experimentar efectos emocionales o físicos negativos (por ej., estigma)</p>

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>La política debe abordar temas de infraestructura física, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a agua fría y tibia y jabón</li> <li>• Opciones de eliminación de desechos seguras y culturalmente apropiadas</li> <li>• Puertas que se puedan cerrar y brindar completa privacidad</li> </ul> <p>La política también debe abordar y disponer medidas blandas, que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de mentalidad y proceso (por ej., las mujeres no deberían tener que preguntar o declarar cuándo quieren usar el baño)</li> <li>• Actividad de sensibilización de MHM para concienciar a gerentes y supervisores sobre las necesidades de saneamiento de las mujeres</li> <li>• Apoyar la autoestima y la autoconciencia de las mujeres, que este es un proceso natural, y ayudarlas a superar los estereotipos arraigados culturalmente y los sentimientos negativos sobre su cuerpo</li> </ul>	<p>Costo de mejorar o construir nuevas instalaciones</p> <p>Las personas con responsabilidades de supervisión pueden mostrarse reacias a brindar descansos al personal femenino para atender las necesidades de MHM, incluido el dolor o la incomodidad</p> <p>La dinámica de poder de género entre los supervisores hombres y las empleadas puede inhibir aún más a las mujeres de solicitar descansos, permisos u otras adaptaciones necesarias durante la menstruación</p>	<p>Se aumentó la conciencia de los gerentes y los empleados hombres, lo que contribuyó a reducir el estigma, la atención no deseada o la fricción en torno a la menstruación</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

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

**Guía:** [WASH@Work: A Self-Training Handbook](#) (ver pág. 107 f.) (OIT)

**Guía:** [Female-friendly public and community toilets: A guide for planners and decision makers](#) (WaterAid, UNICEF y WSUP)

**Guía:** [Menstrual Hygiene Matters, Chapter 8: Menstrual hygiene in the workplace](#) (WaterAid)

**Informe/estudio:** [Menstrual Hygiene Management and Women’s Economic Empowerment](#) (USAID)

**Artículo:** [Putting an end to period stigma and taboo](#) (Plan International UK)

<b>POLÍTICAS</b>	Identificar las necesidades del personal para una mejor reconciliación de la vida	Las leyes de empleo locales pueden prohibir algunas opciones	Las opciones ofrecidas son bien conocidas y percibidas como una contribución positiva de la compañía para
------------------	---	--	---

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p>Establecer políticas que promuevan la reconciliación de la vida laboral y la vida familiar</p>	<p>laboral y la vida familiar y adoptar buenas prácticas internacionales</p> <p>Implementar buenas prácticas globales que estén alineadas con el marco legal nacional y la cultura local, y apoyar el cambio cultural corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de trabajo flexible</li> <li>• Trabajar desde casa y la oficina en casa, incluidas opciones de teletrabajo</li> <li>• Jornada laboral más corta para los padres que se reincorporan</li> <li>• Período de almuerzo más largo para la alimentación al bebé/extracción de leche materna</li> <li>• Programas de reincorporación al trabajo que ofrecen capacitación de actualización sobre temas que permitan la competitividad para ascensos laborales</li> <li>• Provisión de instalaciones como salas de lactancia, cuidado infantil en el sitio y opciones de almuerzo familiar</li> <li>• Apoyo para el cuidado infantil externo (consulte la buena práctica de Beneficios sobre el cuidado infantil)</li> <li>• Programa de Asistencia al Empleado que brinda ayuda para nuevos padres, y para una mejor reconciliación de la vida laboral y la vida familiar (consulte la buena práctica de Beneficios sobre el EAP)</li> <li>• Trabajo compartido para talentos y líderes mujeres (consulte la buena práctica de Talento y Liderazgo sobre trabajo compartido)</li> </ul>	<p>Las unidades de trabajo individuales pueden tener horarios fijos, donde los horarios flexibles podrían crear dificultades de dotación de personal</p> <p>Las oficinas de campo pueden no tener el espacio físico para ofrecer una sala de lactancia o instalaciones de cuidado infantil</p> <p>El teletrabajo requiere internet confiable, 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 disponibles para emergencias.</p> <p>El personal con responsabilidades gerenciales pueden carecer de la experiencia y ser reacio a otorgar opciones de horario de trabajo flexible o trabajar desde casa</p> <p>La alta gerencia y la junta directiva deben estar dispuestos a adoptar prácticas más allá de la legislación nacional (por ej., conceder licencia por paternidad puede no ser una obligación legal)</p>	<p>generar una mejor reconciliación de la vida laboral y familiar</p> <p>La imagen de los padres que trabajan aumentó, como puede verse a través de ascensos y asignación de tareas desafiantes a mujeres (y hombres) con tareas de cuidado infantil</p> <p>El personal informa en las encuestas de satisfacción o participación que percibe que las políticas de licencia son justas para todo el personal</p> <p>Las madres se sienten cómodas usando las salas de lactancia</p> <p>Los padres utilizan las instalaciones de cuidado infantil proporcionadas o respaldadas y están satisfechos con la calidad</p>

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en línea además de capacitación en clase, a la que puede ser difícil asistir</li> <li>• Beneficios de la compañía extendidos para miembros de la familia</li> <li>• Cooperación con escuelas de alta calidad y apoyo financiero para los costos de matrícula</li> </ul> <p>Crear e implementar procesos para mantener la dotación de personal completa y reintegrar al personal que regresa</p>		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a></p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Returners: A Toolkit for Employers</a> (Oficina de Igualdad del Gobierno del Reino Unido)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Building a Workplace Flexibility Strategy</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Easy Steps to Supporting Breastfeeding Employees (HRSA)</a></p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Developing A Flexible Working Arrangements Policy</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Phase Back to Work Best Practices and Implications</a> (Diversity Best Practices)</p>			
<p><b>Informe/estudio (incluye estudios de caso):</b> <a href="#">Returner Programmes: Best Practice Guidance for Employers</a> (UK Government Equalities Office)</p>			
<p><b>Artículo:</b> <a href="#">8 Ways to Retain Female Talent After Maternity Leave</a> (Forbes)</p>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Proporcionar licencia parental (licencia por maternidad y paternidad<sup>89</sup>) que cumpla o exceda los requisitos de la legislación nacional</p>	<p>Cumplir o exceder los requisitos legales del país para la licencia parental (licencia por maternidad y paternidad), basados en parte en una encuesta de las necesidades del personal</p> <p>El estándar de oro para las políticas de licencia parental proporciona el mismo tiempo libre remunerado tanto para</p>	<p>La cultura puede desalentar a los padres a tomarse licencia por paternidad</p> <p>Pueden existir obstáculos legales/regulatorios con respecto a la licencia de paternidad</p> <p>La cultura de la compañía puede disuadir tanto a mujeres como a hombres de</p>	<p>Tanto los padres como las madres usan la licencia parental disponible con sueldo completo y otros beneficios</p> <p>Las unidades de negocio reciben apoyo a través de programas como el trabajo compartido, la contratación de trabajadores temporales y la capacitación cruzada para mantener la dotación</p>

<sup>89</sup> **LICENCIA POR PATERNIDAD.** Un beneficio diseñado para brindar a los padres de bebés recién nacidos tiempo libre de trabajo remunerado o no remunerado después del nacimiento un(a) hijo(a). Algunas compañías conceden un número limitado de días en caso de adopción de un(a) hijo(a). (Fuente: [Society for Human Resource Management, Glossary of Human Resources Management Terms](#))

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>mujeres como para hombres; cuando esto es igual, las mujeres enfrentan menos discriminación en la contratación y ascenso, y los hombres pueden disfrutar de su papel como padres y cuidadores mientras disfrutan de un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal</p> <p>Implementar licencias u opciones adicionales para cerrar la brecha identificada por el análisis de beneficios de la compañía</p> <p>Comunicar estos beneficios a todo el personal</p> <p>Capacitar a supervisores y gerentes sobre su rol para crear un clima de apoyo en donde el personal se sienta cómodo y animados a usar la licencia</p> <p>Alentar al liderazgo de la compañía a que se tomen las licencias apropiadas para animar al personal a hacer lo mismo</p> <p>Crear e implementar procesos para mantener dotación completa de personal mientras el personal está de licencia</p> <p>Promover los arreglos laborales flexibles formales como una forma ágil y receptiva de permitir que el personal alcance diversos objetivos propios y profesionales mientras maximiza las contribuciones individuales a los objetivos del equipo</p>	<p>tomarse una licencia parental completa, especialmente para los hombres en puestos de liderazgo</p> <p>El sesgo puede disuadir a supervisores y gerentes de contratar mujeres porque perciben que las mujeres dejarán el lugar de trabajo, especialmente cuando los beneficios de la licencia por maternidad superan los beneficios de la licencia por paternidad</p> <p>La unidad de negocio tiene poco personal y el personal restante debe asumir tareas adicionales (lo que puede resultar en resentimiento)</p> <p>Los fondos de la compañía pueden no estar disponibles para pagar la licencia adicional o las horas extra de otros empleados</p> <p>Es posible que los hombres no quieran aprovechar plenamente las disposiciones sobre licencias de paternidad o parental que permitirían menos responsabilidades de cuidado para las mujeres</p>	<p>completa de personal mientras el personal se toma la 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 resulta en una mejor retención y calidad o rendimiento del trabajo</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

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

**Estudio de caso:** [Paternity Leave ‘Beneficial for Business’ at Indian Power Utility](#) (USAID)

**Informe/estudio:** [Maternity and Paternity at Work: Law and Practice Across the World](#) (OIT)

**Informe/estudio:** [State of the World’s Fathers](#) (Promundo)

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Parental Leave Systems</a> (OCDE)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">The MenCare Parental Leave Platform</a> (MenCare)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Paid Parental Leave: A Detailed Look at Approaches Across OECD Countries</a> (WORLD Policy Analysis Center)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How Companies Can Ensure Maternity Leave Doesn't Hurt Women's Careers</a> (Harvard Business Review)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">The Unequal Burden for New Mothers in the Caribbean</a> (Banco Mundial)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Want To Improve Gender Equality At Work? Help Men Take Parental Leave</a> (Mercer)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">"No-one asks new dads how they're feeling at work"</a> (BBC)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How to Approach Inclusive Parental Leave in a Male-Dominated Industry</a> (HR Dive)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">More Leave for Dads means Low Turnover for Moms</a> (bizwomen journal)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Paternity Leave Was Crucial After the Birth of My Child, and Every Father Deserves it</a> (New York Times)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Paternity Leave Has Long-Lasting Benefits. So Why Don't More American Men Take It?</a> (New York Times)</p>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Establecer políticas de licencia familiar que cubran las necesidades declaradas de padres y empleados que cuidan a familiares enfermos</p>	<p>Cumplir con los requisitos legales del país para la licencia</p> <p>Implementar licencias adicionales para cerrar la brecha identificada por el análisis de beneficios de la compañía</p> <p>Comunicar estos beneficios a todos los empleados</p> <p>Capacitar a supervisores y gerentes sobre su rol para crear un clima de apoyo en donde el personal se sienta cómodos usando la licencia</p> <p>Alentar al liderazgo de la compañía a que se tome las licencias apropiadas para alentar al personal a hacer lo mismo</p> <p>Crear e implementar procesos para mantener la dotación completa de personal mientras el personal está de licencia</p>	<p>La cultura de la compañía puede desalentar a los hombres a tomarse una licencia familiar</p> <p>La unidad de negocio tiene poco personal y el personal restante debe asumir tareas adicionales</p> <p>Los fondos de la compañía pueden no estar disponibles para pagar la licencia adicional</p>	<p>Tanto los padres como las madres usan la licencia disponible</p> <p>Hombres y mujeres usan la licencia disponible para cuidar de la familia</p> <p>Las unidades de negocio reciben apoyo a través de programas como el trabajo compartido, la contratación de trabajadores temporales y la capacitación cruzada para mantener la dotación completa de personal mientras el personal se toma la licencia</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Building a Workplace Flexibility Strategy</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Developing A Flexible Working Arrangements Policy</a> (Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano)</p>			

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Family-Friendly Policies: Redesigning the Workplace of the Future</a> (UNICEF)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Business and Family-Friendly Policies</a> (UNICEF)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy</a> (UNICEF)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">A Review of the Evidence on How to Cover all Families for Paid Family and Medical Leave</a> (WORLD Policy Analysis Center)</p> <p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity</a> (Society for Human Resource Management)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Creating a "Human-Friendly" Workplace</a> (Allen Communications Learning Services)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">4 Policies that Encourage a Family-Friendly Company Culture</a> (Justworks)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Inflexible Working Hours Could Be Making The Gender Gap Worse</a> (Foro Económico Mundial)</p>			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Examinar y revisar todas las políticas de la compañía para apoyar las metas de igualdad de género, diversidad e inclusión.</p>	<p>Llevar a cabo un análisis exhaustivo de las brechas de políticas y compararlas con los estándares y las buenas prácticas internacionales</p> <p>Revisar las políticas de la compañía con un enfoque de género y diversidad y desarrollar nuevas políticas para garantizar que promuevan las metas de igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Identificar áreas para mejorar y apoyar los esfuerzos de gestión del cambio; revisar y adoptar las políticas cambiadas</p> <p>Asegurar que las políticas utilicen conceptos y redacción de igualdad de género</p> <p>Involucrar a partes interesadas femeninas y masculinas con identidades sociales diversas en todos los niveles para que contribuyan a las políticas</p> <p>Sensibilizar a los departamentos de comunicación y RR. HH. sobre la igualdad</p>	<p>Puede ser más fácil crear una nueva política que revisar la(s) anterior(es)</p> <p>Algunos cambios de política pueden requerir la aprobación de representantes de empleados y sindicatos antes de su adopción</p> <p>El departamento de RR. HH. puede no tener orientaciones de igualdad de género o D&amp;I o capacidad para revisión</p> <p>La revisión de políticas puede necesitar experiencia externa para adoptar estándares internacionales</p> <p>Las partes interesadas internas y externas pueden no apoyar la adopción de políticas que vayan más allá de los requisitos legales</p>	<p>Todas las políticas son revisadas con un enfoque de género y diversidad y se revisan para promover las metas de igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Las políticas cumplen con los estándares internacionales y se basan en las mejores prácticas internacionales</p> <p>Las políticas contienen lenguaje inclusivo de género y son equitativas</p> <p>El personal asume responsabilidad de las políticas</p> <p>Conceptos y lenguaje de igualdad de género y D&amp;I utilizados para todas las nuevas políticas y prácticas corporativas<sup>90</sup></p>

<sup>90</sup> **PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (RR. HH.)** Las políticas de RR. HH. se ponen en acción mediante prácticas diarias, ya que las prácticas brindan a RR. HH. la habilidad más amplia para implementar y poner en práctica las políticas adoptadas. Las prácticas son más adaptables que las políticas y se pueden cambiar más rápidamente para reflejar lo mejor de las acciones de RR. HH. (Fuente: [Inc.com, Human Resource Policies](#))

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	de género y D&I, y el lenguaje antes de asumir esta tarea		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
Guía: <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)			
Guía: <a href="#">Organizational Goal Setting for Gender Equality and Inclusion</a> (USAID)			
Herramienta: <a href="#">Guidelines for Gender-Inclusive Language in English</a> (Naciones Unidas)			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Adoptar una política de acoso sexual y violencia de género (GBV por sus siglas en inglés) centrada en la persona sobreviviente, incluida la gestión de quejas</p>	<p>Crear e implementar políticas de GBV y acoso sexual centradas en la persona sobreviviente con los siguientes atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y ejemplos de comportamientos prohibidos</li> <li>Descripción de los derechos de las víctimas y testigos con un enfoque de respeto, seguridad y confidencialidad centrado en la persona sobreviviente; esto debe incluir permitirle a la víctima decidir si desea presentar un informe formal, y cuándo desea hacerlo</li> <li>Descripción de un servicio de salud mental y emocional separado e independiente y la provisión de asesoramiento como la primera línea de apoyo para las víctimas que está separada del proceso de denuncia</li> <li>Descripción del procedimiento de informe que incluye múltiples canales de reporte</li> <li>Descripción de los procedimientos de investigación de terceros independientes</li> <li>Descripción de las responsabilidades de las personas (por ej., empleados, gerentes, supervisores y RR. HH.) para mantener/hacer cumplir la política</li> </ul>	<p>La cultura del país puede suprimir el reconocimiento o informe de cuestiones de GBV</p> <p>Las normas de la sociedad pueden aceptar el acoso sexual como un comportamiento normal y/o culpar a la víctima</p> <p>El personal y testigos pueden elegir no informar por temor a represalias</p> <p>Los informes de abuso pueden no ser tomados en serio por la gerencia incluso si existen políticas y procesos bien establecidos con respecto al acoso y GBV</p> <p>Es posible que los agresores no respondan rápidamente a las iniciativas de lucha contra la violencia de género, o pueden intensificar el comportamiento violento</p> <p>Los sistemas internos de informe de RR. HH. a menudo obstaculizan el avance y el verdadero cambio de cultura, y los recursos pueden limitar la capacidad de investigación de terceros</p> <p>Las organizaciones pueden carecer de recursos o comprensión de la necesidad de un apoyo de asesoramiento y salud mental y emocional de terceros</p>	<p>Las políticas se publican en toda la organización en múltiples idiomas</p> <p>El personal en todos los niveles recibe capacitación anual sobre las políticas y procedimientos de acoso y GBV.</p> <p>El personal está capacitado y practica un lenguaje y comportamiento respetuosos que se refuerzan de manera positiva</p> <p>El personal se siente cómodo para utilizar los procesos de resolución y presentación de informes</p> <p>Se crea y se mantiene un lugar de trabajo seguro y respetuoso</p> <p>Aumentan los informes, lo que demuestra transparencia y seguridad en los informes, antes de la disminución de incidentes observados a largo plazo</p> <p>Las víctimas reciben apoyo emocional y mental y están empoderadas para decidir si desean hacer un informe y cuándo, y reciben apoyo para la sanación a largo plazo</p>

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las expectativas de confidencialidad</li> <li>• Prohibición y castigo de las represalias</li> <li>• Descripción de la disciplina apropiada para el personal que se encuentre en violación</li> </ul> <p>Llevar a cabo una capacitación para todo el personal sobre las políticas para un mayor éxito en la implementación</p> <p>Usar una encuesta anónima para empleados, informes gerenciales u otras herramientas para identificar y evaluar las incidencias de acoso sexual y GBV</p> <p>Promoción de una mayor comprensión pública del costo de la GBV y los beneficios de tomar medidas</p>	<p>independiente, que sea independiente de los procesos de informe</p>	
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)</p>			
<p><b>Recurso/herramienta de capacitación:</b> <a href="#">The Iceberg of Sexual Harassment</a> (NAS)</p>			
<p><b>Estudio de caso:</b> <a href="#">Addressing Gender-Based Violence with Companies in Papua New Guinea</a> (IFC)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Sample Sexual Harassment Policy</a> (OIT)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Model Workplace Policy</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">USAID Protection from Sexual Exploitation and Abuse Policy</a> (USAID)</p>			
<p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Eliminating Violence and Harassment in the World of Work</a> (OIT)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Addressing Gender-Based Violence and Harassment</a> (EBRD, CDC e IFC)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Towards An End To Sexual Harassment: The Urgency And Nature Of Change In The Era of #metoo</a> (ONU Mujeres)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Sexual Harassment of Women: Climate, Culture, and Consequences in Academic Sciences, Engineering and Medicine</a> (NAS)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Sexual Harassment in the Workplace: Let the Conversation Begin!</a> (University of the West Indies)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Women’s Safety in the Workplace: Helping Business Prevent Sexual Harassment</a> (BSR)</p>			
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)</p>			
<p><b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Workplace Responses to Domestic and Family Violence: 16 Days of Activism Toolkit</a> (Male Champions of Change)</p>			

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>Artículo:</b> <a href="#">The Omissions that Make so Many Sexual Harassment Policies Ineffective</a> (HBR)			
<p><b>POLÍTICAS</b></p> <p>Desarrollar políticas en el lugar de trabajo para prevenir y responder a la violencia doméstica</p>	<p>Desarrollar un entendimiento de la violencia de pareja y cómo afecta al personal y a la organización; las personas sobrevivientes de violencia a menudo sufren de estrés postraumático, ansiedad y trastornos del sueño, que afectan negativamente su habilidad para concentrarse en el trabajo</p> <p>Capacitar a gerentes y empleados a reconocer los signos de violencia y responder de manera apropiada</p> <p>Demostrar compromiso del liderazgo para poner fin a la violencia doméstica y dedicar recursos humanos y financieros adecuados</p> <p>Afinar al personal de RR. HH. con capacitación para adoptar un enfoque centrado en la persona sobreviviente para manejar la divulgación de la violencia, incluido el acoso sexual, la GBV y la violencia doméstica</p> <p>Compartir recursos con todo el personal, como un número de línea directa, información de contacto de refugios u organizaciones de apoyo locales, herramientas digitales e información sobre cómo crear un plan de seguridad individual</p> <p>Capacitar a los empleados hombres y mujeres sobre la prevención de la violencia doméstica (por ej., reconocer qué es y los impactos, cómo prevenirla, manejo 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</p>	<p>Tema muy sensible que requiere confianza y buen manejo para ser abordado de una manera productiva y respetuosa, especialmente cuando el contexto regional y cultural aprueba o normaliza la violencia doméstica</p> <p>Tendencias de trivializar el tema, incluidas bromas sobre violencia en la familia, y una mentalidad que apoya la reversión del agresor y la víctima pueden perjudicar los esfuerzos y crear un entorno dañino para las personas que comparten sus experiencias</p> <p>La gerencia y los miembros del personal mal informados sin la capacitación apropiada pueden considerar la violencia doméstica fuera del alcance de la compañía y percibirla como un problema personal, descuidando la influencia que puede tener en la productividad laboral</p> <p>Las personas sobrevivientes de violencia doméstica pueden tener menor autoestima o pueden ser reacias a compartir sus problemas por miedo a ser estigmatizadas</p>	<p>La gerencia y compañeros de trabajo están sensibilizados para reconocer los signos de violencia doméstica experimentada por colegas</p> <p>Las personas sobrevivientes de violencia doméstica usan los programas de apoyo</p> <p>Los agresores o los posibles agresores de violencia entienden los efectos dañinos de la violencia y adoptan técnicas de manejo de ira más saludables</p>

TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	el impacto de las respuestas en el lugar de trabajo		
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">Pods and Pod Mapping Worksheet</a> (Bay Area Transformative Justice Collective, BATJC)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">myPlan App</a> (The Johns Hopkins University School Of Nursing)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee's Experience of Domestic Violence</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)			
<b>Curso/aprendizaje electrónico:</b> <a href="#">Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee who experienced Sexual Assault</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Gender Equality &amp; Social Inclusion in the Time of COVID-19</a> (Equilo)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Model Workplace Policy</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Resources for Employers</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Resources for Survivors and Co-Workers</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)			
<b>Ejemplo:</b> Q&A: <a href="#">Violence against Women during COVID-19</a> (Organización Mundial de la Salud)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Ending Violence is Our Business: Workplace Responses to Intimate Partner Violence in Asia and the Pacific</a> (ONU Mujeres)			
<b>Informe:</b> <a href="#">Handbook: Addressing Violence and Harassment Against Women in the World of Work</a> (ONU Mujeres y OIT)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Workplace Responses to Domestic and Family Violence: 16 Days of Activism Toolkit</a> (Male Champions of Change)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">How to Revamp your Harassment Prevention Program</a> (Society for Human Resource Management)			
<b>Artículo:</b> <a href="#">Survivor-Centred Approaches to eradicating GBV: Centring Survivor Experiences, Intersectionality and restoring Power</a> (The Prevention Collaborative)			
<p><b>GESTIÓN DE QUEJAS</b></p> <p>Implementar un proceso justo y respetuoso y mecanismos para informar y manejar violaciones de políticas</p>	<p>Implementar un proceso de investigación y resolución justo y transparente que cree un entorno abierto para abordar las quejas sin temor al estigma o represalias asociadas</p> <p>Brindar capacitación para el personal sobre el cumplimiento de las políticas contra el acoso, el abuso y la discriminación</p> <p>Usar los Grupos de Recursos para Empleados para apoyar al personal que ha presentado quejas</p>	<p>Los mecanismos de quejas se relacionan con temas y situaciones delicadas y puede ser difícil identificar el mecanismo de queja adecuado</p> <p>La compañía puede no estar lista para ofrecer diferentes canales de quejas para garantizar la confianza en la confidencialidad</p> <p>El personal puede percibir que podría haber represalias de un proceso dentro de la compañía</p>	<p>Las compañías implementan por completo un proceso de quejas que todo el personal se siente cómodo usando</p> <p>Se utiliza la gestión de quejas y las quejas se tratan a tiempo</p> <p>Las personas que presentaron quejas informan que la queja se manejó de manera satisfactoria y tienen confianza en el proceso</p> <p>La compañía brinda capacitación para todo el personal y capacitación especializada para gerentes que</p>

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Incluir elementos clave como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones y ejemplos de comportamientos prohibidos o no deseados</li> <li>• Descripción del procedimiento de informe que incluye múltiples canales de reporte</li> <li>• Descripción de las responsabilidades del personal, gerentes, supervisores y partes interesadas clave</li> <li>• Descripción del proceso de investigación</li> <li>• Descripción de las expectativas de confidencialidad</li> <li>• Prohibición y castigo de las represalias</li> <li>• Descripción de la disciplina apropiada para el personal que se determina ha cometido una violación</li> </ul> <p>Asegurar que las diferentes modalidades para informar problemas estén ampliamente disponibles y se comuniquen en toda la compañía</p> <p>Asignar una unidad o método más confiable para manejar las quejas</p> <p>Capacitar al personal en técnicas y procedimientos de investigación (si no se subcontratan)</p> <p>Monitorear la gestión de quejas y resolución para mejorar aún más los procesos</p> <p>Implementar una "Política de denuncia interna" sólida para proteger a quienes denuncian</p>	<p>Es posible que se necesite definir diferentes mecanismos de quejas para diferentes políticas</p>	<p>complementa y ayuda a reforzar las políticas corporativas en contra de la discriminación, el acoso o el abuso</p> <p>Las quejas se registran</p> <p>La compañía reconoce que la ausencia de cualquier queja indica que existe una desconfianza continua en los procesos o mecanismos de informe y resolución.</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			

**TABLA 11. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE QUEJAS**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Integrating Gender into Workplace Policies</a> (USAID)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Sexual Harassment, Exploitation and Abuse: A Toolkit for Building a Prevention and Response Program</a> (Chemonics)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Workplace Climate Surveys</a> (Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">How to Handle an Employee Sexual Harassment Complaint</a> (The Balance Careers)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">Good practice guidelines for internal complaint processes</a> (Comisión Australiana de Derechos Humanos)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Anti-discrimination policy</a> (Gobierno australiano)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Complaint procedure on sexual harassment</a> (OIT)</p> <p><b>Guía:</b> <a href="#">The policy and procedure for dealing with Equity and Diversity enquiries and grievances</a> (University of Western Australia)</p>			

## COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

Esfuerzos de una compañía para comunicarse con partes interesadas internas y externas para crear una imagen positiva y posicionar la compañía como un socio comercial y empleador de elección.

**TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b></p> <p>Evaluar y revisar las comunicaciones internas y externas para comunicar un compromiso de igualdad de género, diversidad e inclusión y proporcionar mensajes, lenguaje y fotografías de igualdad de género</p>	<p>Desarrollar un plan de comunicación para utilizar la comunicación interna y externa para apoyar la implementación de la estrategia de género e inclusión, y promover a la compañía como un empleador de elección para mujeres y una compañía que valora la igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Definir objetivos claros para el departamento de Comunicación, la alta dirección y otro personal que representa a la compañía en eventos internos y externos</p> <p>Las acciones definidas pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar todas las comunicaciones corporativas internas y externas para garantizar que el compromiso</li> </ul>	<p>Falta de entendimiento del impacto de la representación verbal y visual en la percepción interna y externa</p> <p>El uso de una redacción inclusiva y la creación de un mundo de imágenes inclusivas pueden percibirse como innecesarios y como una carga creada por lo que es políticamente correcto</p> <p>Los recursos para crear nuevos materiales de comunicación pueden ser limitados</p> <p>Uso no involuntario de imágenes estereotípicas</p>	<p>Plan de acción desarrollado y ejecutado para mejorar la comunicación inclusiva para audiencias internas y externas</p> <p>Todos los productos de la compañía usan redacción e imágenes inclusivas</p> <p>Los diversos grupos objetivo se sienten bien representados a través de la comunicación interna y externa</p> <p>El alto liderazgo da el ejemplo de comunicación de igualdad de género y cumple con las expectativas de una comunicación de igualdad de género en toda la organización</p> <p>Las comunicaciones internas y externas presentan de por igual a hombres y mujeres con identidades sociales diversas</p>

TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>de la compañía con la igualdad de género y la D&amp;I se exprese explícitamente y se comunique de manera efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar lenguaje inclusivo de género y diversas imágenes en todas las comunicaciones (por ej., fotos que muestren una representación equitativa de mujeres y hombres con identidades sociales diversas en diferentes áreas de trabajo o mujeres destacadas en sectores técnicos)</li> <li>• Asegurar que las representaciones de clientes muestren con precisión el rango completo de diversidad de clientes</li> <li>• La Estrategia de Género e Inclusión, la Declaración de Igualdad de Oportunidades y otros documentos relevantes se publican y utilizan para resaltar el compromiso de la compañía (por ej., en el sitio web de carrera o enlace a publicaciones de empleo, etc.)</li> <li>• Las actividades de igualdad de género y D&amp;I se comunican activamente y se presentan de manera tal que llaman la atención (por ej., un lugar visible en el sitio web o en informes, usando imágenes o videos)</li> </ul>		<p>en una variedad de posiciones/roles/trabajos</p> <p>Las mujeres se sienten empoderadas para formar parte de las medidas de comunicación externa (videos, imágenes en reportes, etc.)</p>

**RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES**

**Guía:** [Gender-Checklist for Content Creators](#) (Organización de las Naciones Unidas)

**Guía:** [Words at Work: Building Inclusion Through the Power of Language](#) (Consejo de Diversidad de Australia)

**Guía (incluso lista de verificación para comunicaciones sensibles al género):** [A Guide to Gender Equality in Communications](#) (Koç Holding)

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

TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>Guía:</b> <a href="#">Principles of Gender-Sensitive Communications</a> (Gender Equality Seal PNUD)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">Guidelines for Gender-Inclusive Language in English</a> (Naciones Unidas)</p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">GenderTerm - The Gender-Sensitive Lexicon</a> (ONU Mujeres)</p> <p><b>Capacitación / aprendizaje electrónico / curso en línea:</b> <a href="#">Apply the Guidelines for Gender-Inclusive Language in English</a> (Organización de las Naciones Unidas.)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">9 Tips For Creating Inclusive Corporate Websites</a> (NCWIT)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Diversity and Inclusion: A Case for Communication</a> (LinkedIn)</p>			
<p><b>COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b></p> <p>Mostrar empleadas mujeres talentosas con identidades sociales diversas y sus logros profesionales</p>	<p>Usar los canales de los medios de comunicación para elevar los perfiles de las empleadas talentosas y las personas con identidades sociales diversas, especialmente mujeres en funciones gerenciales o en puestos de trabajo en áreas dominadas por hombres</p> <p>Usar una variedad de herramientas, como videos, publicaciones en blogs, testimonios en página de carrera e historias en las redes sociales (como LinkedIn o Instagram), que son lugares poderosos para presentar talentos femeninos; introducir una sección en el boletín de noticias corporativo para reconocer los talentos femeninos o crear otro reconocimiento interno para homenajear a las mujeres que han sobrepasado los límites y son exitosas (por ej., "La Mujer Maravilla de la semana")</p> <p>Crear una mayor visibilidad para el talento femenino y diverso en reuniones de partes interesadas internas y externas asignándoles responsabilidades y presentándolas internamente y en foros públicos, campañas en los medios y en programas de divulgación en escuelas u otras instituciones educativas</p> <p>Brindar a las mujeres y a las personas con orígenes diversos que son ejemplos</p>	<p>Las mujeres y las personas con identidades sociales diversas pueden no estar seguras de querer ser presentadas</p> <p>La compañía puede necesitar invertir en habilidades de oratoria de los ejemplos a seguir para eventos públicos, campañas de medios y conferencias</p>	<p>Los empleados hombres y mujeres con identidades sociales diversas se sienten valorados y empoderados a través de historias sobre ellos y su trabajo</p> <p>Los ejemplos a seguir femeninos obtienen exposición a partes interesadas externas y oportunidades de intercambio en conferencias, foros nacionales e internacionales, que también pueden apoyar su crecimiento</p> <p>Los empleados hombres tienen una opinión cada vez más positiva de las habilidades 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 identidades sociales diversas</p>

TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>a seguir oportunidades para hablar en conferencias y reuniones de alto nivel como grupos de partes interesadas nacionales o internacionales y redes de la industria</p> <p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Introducing First Ever Women Meter Readers</a> (K-Electric)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Susana, Nacky and Eileen: Their Contribution to a New Water Resource Management</a> (Suez)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Women of WILL: Watch the Success Story of Shweta, a Female Technician</a> (TATA Power-DDL)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Women of WILL: Watch the Success Story of Rajni, a Senior Technician</a> (TATA Power-DDL)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">First Ever Women Meter Readers in KE's Field Workforce</a> (K-Electric)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">HER SAY: Lilian Ngene Works on Live Power Lines</a> (Kenya CitizenTV)</p> <p><b>Video:</b> <a href="#">Maana, a unique program that delivers water saving technologies by women plumbers</a> (Miyahuna)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">This Company Encourages Female Employees To Brag About Each Other</a> (FastCompany)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">"It's Not About Muscles" - Grace Karuiru on How She Has Defied Odds to Excel in Engineering</a> (The Star)</p> <p><b>Artículo:</b> <a href="#">Social Media for Social Good: Raising Awareness of Jordan's Water Crisis</a> (Medium)</p>		
<p><b>MARCA CORPORATIVA</b></p> <p>Construir una marca de empleador exitosa<sup>91</sup> que sea atractiva para las candidatas mujeres y personas con identidades sociales diversas</p>	<p>Mostrar que la compañía tiene una cultura de igualdad e inclusión, destacando las iniciativas que apoyan la igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Comunicar la marca corporativa equitativa, que pone a empleadas mujeres con identidades sociales diversas en posiciones de embajadoras de marca/voceras para mejorar la credibilidad</p> <p>Crear un sitio web que comunica claramente la igualdad de género y D&amp;I como un valor de la compañía y brindar</p>	<p>Es posible que se subestime la importancia estratégica de la marca corporativa</p> <p>Establecer una estrategia de marca del empleador requiere tiempo y esfuerzo, lo que puede ser un desafío para priorizar en un entorno con recursos limitados</p> <p>Los resultados de una estrategia de marca corporativa exitosa no se muestran de inmediato y pueden requerir paciencia para mantener los esfuerzos mientras se esperan resultados a más largo plazo</p>	<p>Se incrementa la imagen pública general de la compañía como empleador de elección para mujeres y hombres con identidades sociales diversas</p> <p>Empleados hombres y mujeres actuales que participan en el proceso de creación de marca del empleador</p> <p>Aumenta la credibilidad y se accede a más talento femenino diverso</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 D&amp;I son parte de</p>

**MARCA DEL EMPLEADOR.** Describe la reputación y la popularidad de una compañía desde la perspectiva de un empleador potencial y describe los valores que una compañía brinda a sus empleados. (Fuente: [TalentLyft, What is Employer Brand?](#))

TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>ejemplos de cómo la compañía actúa en función de estos valores</p> <p>Crear un perfil en varios sitios web de empleo y selección de personal para declarar abiertamente por qué la igualdad de género y D&amp;I son importantes para su compañía, divulgando objetivos y/o estrategias sobre igualdad de género y D&amp;I (además del sitio web de la compañía o la página de carrera)</p> <p>Estar presente en ferias de empleo regionales, jornadas de carrera en universidades, etc. para atraer talentos</p> <p>Utilizar enfoques y mensajes creativos que tengan en cuenta el género para comunicar su marca e involucrar al personal actual y potencial (por ej., narración de historias, videos, etc.)</p> <p>Garantizar que los empleados mujeres y hombres con identidades sociales diversas tengan las mismas oportunidades para representar a la compañía en foros públicos</p>		<p>los valores, la misión, la visión y la cultura de la compañía</p> <p>Los familiares y amigos de las mujeres talentosas les apoyan para que trabajen en la compañía debido a una mayor percepción como un buen empleador para las mujeres</p>
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">#WeSeeEqual</a> (Procter & Gamble)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Women's Perspective</a> (Shell Global)			
<b>Informe/estudio:</b> <a href="#">Employer Branding: Using Diversity &amp; Inclusion Strategies and Branding to Win the Talent War</a> (Diversity Best Practices)			
<b>Video:</b> <a href="#">GE #BalanceTheEquation Campaign: "What If Scientists Were Celebrities?"</a> (General Electric, GE)			
<p><b>MARCA CORPORATIVA</b></p> <p>Mostrar el compromiso de la compañía con la igualdad de género, la diversidad y la inclusión a través de la membresía en redes, asociaciones y conferencias relevantes</p>	<p>Detectar oportunidades de membresía que tengan un buen reconocimiento en el contexto regional e internacional</p> <p>Buscar la condición de membresía en redes y asociaciones relevantes que se enfoquen en la igualdad de género y D&amp;I</p>	<p>Las redes y asociaciones internacionales pueden no ser muy conocidas en el país</p> <p>Las redes y asociaciones nacionales pueden no existir o pueden tener mala reputación</p>	<p>Las oportunidades de membresía y las asociaciones se examinan y se comparan para crear un alto impacto</p> <p>La compañía es miembro de las redes y asociaciones más relevantes y mejor percibidas</p>

**TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA**

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
	<p>Comunicar o informar con regularidad las actividades y logros relacionados</p> <p>Participar en conferencias/grupos de trabajo sobre la igualdad de género y D&amp;I para mostrar compromiso y aprender de otras compañías, estar al tanto de las buenas prácticas y establecer contactos</p>	<p>La compañía puede carecer de recursos para realizar un seguimiento de las oportunidades de membresía</p> <p>Unirse a conferencias/grupos de trabajo puede conllevar gastos financieros, como tarifas de conferencias, viajes y costos relacionados</p>	<p>Las membresías y los logros se destacan a través de las comunicaciones de la compañía</p> <p>Se obtiene un mejor conocimiento a través de conferencias y grupos de trabajo, incluida información sobre los últimos avances en el campo</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>  <b>Ejemplo:</b> <a href="#">UN Global Compact</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas)</p>			
<p><b>MARCA CORPORATIVA</b></p> <p>Mostrar el compromiso de la compañía a través de la adopción de estándares internacionales y la participación en clasificaciones o premios de igualdad de género, diversidad e inclusión</p>	<p>Dedicar recursos para evaluar estándares, premios y clasificaciones nacionales e internacionales</p> <p>Participar en competencias para recibir reconocimiento público por el compromiso con la igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Realizar seguimiento y documentar proyectos prometedores, incluida la documentación a través de imágenes y videos que se pueden utilizar en las presentaciones</p> <p>Establecer una relación sólida con iniciativas nacionales para que la compañía se mantenga informada de las oportunidades de presentaciones ad hoc</p> <p>Convertirse en signatario de compromisos internacionales para mejorar la igualdad de género y D&amp;I, como los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres o Equal by 2030 [Iguales para 2030] y comunicar el compromiso</p>	<p>La participación en premios puede requerir la asignación de recursos humanos y financieros significativos</p> <p>Falta de premios y competencias nacionales o regionales</p> <p>Las organizaciones internacionales pueden otorgar premios sobre una base ad hoc en lugar de forma regular</p> <p>Algunos premios tienen visibilidad limitada, pero su aplicación tiene un alto costo</p> <p>La credibilidad de los premios puede ser limitada</p> <p>El liderazgo superior puede ser reactivo a respaldar compromisos internacionales</p> <p>Falta de recursos y conocimiento de los propietarios del contenido para comunicar el progreso o las actividades relacionadas</p>	<p>La compañía tiene una lista de premios y clasificaciones para participar y recursos adecuados para presentarse o registrarse</p> <p>La compañía es reconocida públicamente y premiada por los esfuerzos hacia la igualdad de género y D&amp;I en el lugar de trabajo</p> <p>La compañía obtiene cada vez más reconocimiento externo a través de premios y por ganar competencias</p> <p>La compañía aumenta su ranking</p> <p>Los premios públicos y las clasificaciones por ser un empleador de elección con respecto a la igualdad de género y D&amp;I atraen a las candidatas mujeres con identidades sociales diversas</p>

TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b>			
<b>Guía:</b> <a href="#">Equal by 30 Signatory Toolkit</a> (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)			
<b>Herramienta:</b> <a href="#">CEO Statement of Support for Women’s Empowerment Principles</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)			
<b>Premio:</b> <a href="#">Best Places to Work Awards</a> (Comparably)			
<b>Premio:</b> <a href="#">Great Place to Work</a> (Great Place to Work Institute)			
<b>Premio:</b> <a href="#">Gender Equality Awards</a> (EBRD)			
<b>Premio:</b> <a href="#">WEP Leadership Award</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas)			
<b>Premio:</b> <a href="#">Catalyst Award</a> (Catalyst)			
<b>Premio:</b> <a href="#">IWA Women in Water Award</a> (Asociación Internacional del Agua, IWA)			
<b>Certificado:</b> <a href="#">Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification</a> (EDGE Strategy)			
<b>Certificado:</b> <a href="#">Gender Equality Seal for Public and Private Organizations</a> (PNUD)			
<b>Guía:</b> <a href="#">Women’s Empowerment Principles (WEPs)</a> (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres)			
<b>Ejemplo:</b> <a href="#">Equal by 30</a> (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)			

TABLA 12. COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA

PRÁCTICA	DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA	DESAFÍOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	CÓMO SE VE EL ÉXITO
<p><b>COMUNICACIONES Y MARCA CORPORATIVA</b></p> <p>Desarrollar o unirse a campañas de comunicación y organizar eventos para promover la igualdad de género, diversidad e inclusión</p>	<p>Desarrollar un enfoque estratégico para lanzar campañas internas y externas para promover la igualdad de género y D&amp;I</p> <p>Unirse a campañas nacionales o internacionales existentes para comunicar apoyo para mejorar la igualdad de género y D&amp;I o promover el cambio</p> <p>Usar campañas y eventos internos para generar conciencia al personal con respecto a la igualdad de género y D&amp;I, y el compromiso de la compañía con el tema</p> <p>Usar la visibilidad y la imagen de la compañía para aumentar la conciencia externa con respecto a la igualdad de género o cambiar los objetivos y vincularlos a contenido relevante</p> <p>Preguntar al personal su opinión y presentar las respuestas interna o externamente</p> <p>Organizar eventos que generan discusiones sobre la igualdad de género y D&amp;I (por ej., debates internos o externos, clubes de libros o películas, cuestionarios, conferencias internas)</p>	<p>Recursos limitados o falta de enfoque estratégico</p> <p>Falta de conocimiento sobre iniciativas valiosas para promover</p> <p>La comunicación adicional necesaria para promover eventos puede llevar tiempo para generar interés</p>	<p>El personal se siente comprometido y motivado para participar en debates y eventos</p> <p>La tasa de participación y la tasa de conciencia de las campañas es alta o aumenta con el paso del tiempo</p> <p>Los participantes en eventos o debates relacionados reportan comentarios positivos</p>
<p><b>RECURSOS Y HERRAMIENTAS DISPONIBLES</b></p> <p><b>Herramienta:</b> <a href="#">SDG Compass</a> (SDG, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y WBCSD)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">White Ribbon Campaign</a></p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">HeForShe Campaign</a></p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">Equal by 30</a> (Clean Energy Education and Empowerment (C3E) Initiative)</p> <p><b>Ejemplo:</b> <a href="#">International Women's Day</a></p>			

## ANEXO I. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL GÉNERO

Estas definiciones se proporcionan para permitirle al lector entender el significado de las terminologías de género que se utilizan en este documento. Estas definiciones se derivan de diferentes fuentes como las agencias de las Naciones Unidas (ONU), USAID y otras organizaciones internacionales.

**ACCIÓN AFIRMATIVA.** Acciones, políticas y procedimientos que se llevan a cabo en la selección de personal, contratación, ascensos laborales y todas las demás acciones de personal que están diseñadas para lograr oportunidades de empleo igualitarias y eliminar los efectos presentes de la discriminación pasada. La acción afirmativa requiere: (1) esfuerzos exhaustivos y sistemáticos para prevenir la discriminación o para detectarla y eliminarla lo antes posible; y (2) medidas de selección de personal y divulgación. (Fuente: [The Human Resources Team, Glossary of Equal Opportunity/Affirmative Action Terms](#))

**REACCIÓN VIOLENTA DE ACCIÓN AFIRMATIVA.** La reacción violenta es una reacción negativa al cambio social o político. [Puede ser] impulsada por la percepción de que centrarse en iniciativas de igualdad de género y la promoción de mujeres en puestos de liderazgo es injusto y no meritocrático. (Fuente: [Male Champions of Change, Backlash & Buy-In](#))

**DISCRIMINACIÓN CONTRA MUJERES Y NIÑAS.** La discriminación contra mujeres y niñas significa tratar, directa e indirectamente, a las niñas y mujeres de manera diferente que los niños y hombres de forma tal que les impida disfrutar de sus derechos. La discriminación puede ser directa o indirecta. La discriminación directa contra niñas y mujeres generalmente 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 aceptar ciertos puestos de trabajo; o las costumbres de una comunidad pueden no permitir que las niñas asistan a educación superior. La discriminación indirecta contra niñas y mujeres puede ser difícil de reconocer. Se refiere a situaciones que pueden parecer imparciales, pero resultan en un trato desigual de niñas y mujeres. Por ejemplo, un puesto de oficial de policía puede tener criterios mínimos de altura y peso que las mujeres pueden encontrar difícil de cumplir. Como resultado, es posible que las mujeres no puedan convertirse en oficiales de la policía. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**DIVERSIDAD E INCLUSIÓN (D&I).** Cada persona en una organización aporta un conjunto diverso de perspectivas, experiencias laborales y de vida, así como diferencias religiosas y culturales. Estas diferencias podrían ser evidentes, como nacionalidad, edad, raza y etnia, religión/creencia, género, estado civil y nivel socioeconómico, o podrían ser más inherentes, como antecedentes educativos, capacitación, experiencia en el sector, antigüedad en la organización, e incluso personalidad, por ejemplo, introvertidos y extrovertidos. El poder de la diversidad solo se puede desencadenar, y cosechar sus beneficios, cuando reconocemos estas diferencias y aprendemos a respetar y valorar a cada individuo sin importar su origen. La inclusión es un esfuerzo y práctica organizacional donde diferentes grupos o personas con diferentes antecedentes son aceptados y bienvenidos cultural y socialmente, y tratados con igualdad. Las culturas inclusivas hacen sentir a las personas respetadas y valoradas por quienes son como personas o como grupo. La evidencia demuestra que cuando las personas se sienten valoradas, funcionan a plena capacidad y se sienten parte de la misión de la organización. Este cambio de cultura genera organizaciones con mejor desempeño donde aumenta la motivación y la moral. (Fuente: [Global Diversity Practice, What is Diversity & Inclusion?](#))

**CONTRATACIÓN DIVERSA:** Contratación basada en el mérito con especial cuidado para garantizar que los procedimientos estén libres de sesgos con relación a la edad, raza, género, religión,

orientación sexual y otras características personales del candidato que no se relacionan con el desempeño laboral. (Fuente: [Ideal, Diversity Hiring](#))

**AUDITORÍA DE CONTRATACIÓN DIVERSA.** Una auditoría que se usa para evaluar la diversidad del proceso de contratación y para identificar cualquier posible atasco y discrepancia (por ejemplo, ¿es un problema que viene de arriba? ¿O se trata de un problema de “tubería con fugas” (*leaky pipeline*)? (Fuente: [Ideal, Diversity Hiring](#))

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

**GÉNERO.** Se refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada considera apropiados para hombres y mujeres. El género es un principio social que se aprende a través de la socialización, que puede cambiar a lo largo del tiempo. Además de los atributos sociales y las oportunidades asociadas con ser masculino o femenino, el género también se refiere a las relaciones entre mujeres, niñas, hombres y niños. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**ANÁLISIS DE GÉNERO.** Un examen crítico de cómo las diferencias en los roles, actividades, necesidades, oportunidades y derechos/prerrogativas de género afectan a hombres, mujeres, niñas y 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 y las limitaciones que enfrentan entre sí. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**AUDITORÍA DE GÉNERO.** Una herramienta para promover el aprendizaje organizacional a nivel individual, de unidad de trabajo y organizacional sobre cómo transversalizar el género de manera práctica y efectiva. Considera si las prácticas internas y los sistemas de apoyo relacionados para la transversalización de género son eficaces y se refuerzan entre sí y si se cumplen. Establece una línea de referencia; identifica brechas y desafíos críticos; y recomienda formas para abordarlos, sugiriendo posibles mejoras e innovaciones. Monitorea y evalúa el progreso con relación a la transversalización de género y ayuda a desarrollar pertenencia organizacional para iniciativas de igualdad de género y mejora el aprendizaje organizacional sobre género. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**CONCIENTIZACIÓN DE GÉNERO.** Proceso que tiene como objetivo mostrar cómo los valores y las normas existente influyen en nuestra imagen de la realidad, perpetúan los estereotipos y apoyan los mecanismos para (re)producir desigualdad. (Fuente: [Instituto Europeo para la Igualdad de Género, Glossary & Thesaurus](#))

**VIOLENCIA DE GÉNERO (GBV por sus siglas en inglés).** En términos más amplios, la "violencia de género" es la violencia que está dirigida a personas en función de su sexo biológico, identidad de género o adherencia percibida a las expectativas culturalmente definidas de lo que significa ser mujer, hombre, niña y niño. Incluye el abuso físico, sexual y psicológico; amenazas; coacción; privación arbitraria de la libertad; y privación económica, tanto en público como en privado. La GBV tiene sus raíces en desigualdades económicas, sociales y políticas entre hombres y mujeres. La GBV puede ocurrir a lo largo del ciclo de vida, desde la infancia hasta la niñez y la adolescencia, los años reproductivos y la vejez, y

puede afectar a mujeres y niñas, hombres y niños, incluidas las personas transgénero. Los tipos específicos de GBV incluyen (pero no se limitan a) infanticidio femenino; matrimonio temprano y forzado, asesinatos por "honor" y ablación/mutilación genital femenina; abuso sexual y explotación infantil; tráfico de personas; coerción sexual, acoso y abuso; negligencia; violencia doméstica; privación económica y abuso de personas mayores. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

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

**CEGUERA DE GÉNERO.** No reconocer que los roles y responsabilidades de los hombres/niños y las mujeres/niñas se les asignan en contextos y trasfondos sociales, culturales, económicos y políticos específicos. Los proyectos, programas, políticas y actitudes que son ciegos al género no toman en consideración estos diferentes roles y diversas necesidades. Mantienen el status quo y no ayudarán a transformar la estructura desigual de las relaciones de género. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**IGUALDAD DE GÉNERO.** Los derechos, responsabilidades y oportunidades equitativas de mujeres y hombres y niños y niñas. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres vayan a ser iguales, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de que hayan nacido con sexo masculino o femenino. La igualdad de género implica que se toman en consideración los intereses, las necesidades y las prioridades tanto de mujeres como de hombres, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un problema de las mujeres, sino que debe preocupar e involucrar completamente tanto a hombres como mujeres. La igualdad entre hombres y mujeres se considera una cuestión de derechos humanos como una precondition e indicador del desarrollo sostenible centrado en las personas. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**EQUIDAD DE GÉNERO.** El proceso de lograr la igualdad. El proceso de ser justo con mujeres y hombres, niños y niñas. Para garantizar la justicia, se deben tomar medidas o intervenciones de equidad para compensar por desventajas económicas, sociales y políticas acumuladas que evitan que hombres y mujeres, niños y niñas operen en igualdad de condiciones. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

**BRECHA DE GÉNERO.** Cualquier disparidad entre la condición o la posición social de hombres y mujeres. A menudo se utiliza para referirse a una diferencia en las ganancias promedio entre las mujeres y los hombres, por ej., "brecha salarial de género." Sin embargo, las brechas de género se pueden encontrar en muchas áreas, como los cuatro pilares que utiliza el Foro Económico Mundial para calcular el Índice de Brecha de Género, a saber: participación y oportunidades económicas, logros educativos, salud y supervivencia y empoderamiento político. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**IDENTIDAD DE GÉNERO.** El concepto más íntimo de uno mismo como hombre, mujer, una mezcla de ambos o ninguno: cómo las personas se perciben a sí mismas y cómo se llaman a sí mismas. La identidad de género de una persona puede ser igual o diferente a su sexo asignado al nacer. (Fuente: [Human Rights Campaign, Sexual Orientation and Gender Identity Definitions](#))

**TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO.** Proceso de incorporación de la perspectiva de género en las políticas organizacionales, estrategias y funciones administrativas, y en la cultura institucional de

una organización. Este proceso a nivel organizacional idealmente resulta en una integración significativa de género. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#)) El objetivo principal detrás de la transversalización de género es diseñar e implementar proyectos, programas y políticas de desarrollo que sean neutrales al género, sensibles al género y positivos/transformadores en términos de género. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**NEUTRALIDAD DE GÉNERO.** Política, programa o situación que no tiene un impacto diferencial positivo o negativo en términos de relaciones de igualdad de género entre mujeres y hombres. (Fuente: [Instituto Europeo para la Igualdad de Género, Glossary & Thesaurus](#)). No reforzar las desigualdades de género existentes. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**NORMAS DE GÉNERO.** Ideas sobre cómo los hombres y las mujeres deben ser y actuar. Internalizamos y aprendemos estas "normas" temprano en la vida. Esto establece un ciclo de vida de socialización y estereotipos de género. En otras palabras, las normas de género son los estándares y expectativas a los que generalmente se ajusta la identidad de género, dentro de un rango que define una sociedad, cultura y comunidad en particular en ese momento. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**PARIDAD DE GÉNERO.** Término para la representación equitativa de mujeres y hombres en un área determinada, por ejemplo, paridad de género en el liderazgo organizacional o educación superior. Trabajar hacia la paridad de género (representación equitativa) es una parte clave para lograr la igualdad de género, y una de las estrategias gemelas, junto con la transversalización de género. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**BRECHA SALARIAL DE GÉNERO.** Indicador medible de desigualdad y captura la diferencia salarial entre hombres y mujeres. La mayoría de los gobiernos tienen leyes para garantizar la igualdad de trato entre hombres y las mujeres con respecto a la remuneración. La Convención sobre la Igualdad de Remuneración de la OIT, 1951 (N.º 100) es una de las convenciones más ratificadas. Sin embargo, la brecha salarial de género persiste y el Foro Económico Mundial estima que llevará 202 años cerrar la brecha salarial de género global, según la tendencia observada en los últimos 12 años. (Fuente: [Organización Internacional del Trabajo, Understanding the Gender Pay Gap](#))

**PERSPECTIVA DE GÉNERO / "ENFOQUE DE GÉNERO."** Enfoque que aporta un marco de análisis para evaluar cómo las mujeres y los hombres afectan y son afectados de manera diferente por políticas, programas, proyectos y actividades. Permite reconocer que las relaciones entre mujeres y hombres pueden variar dependiendo del contexto. Una perspectiva de género toma en cuenta los roles de género, las relaciones y las 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 el origen étnico en mujeres y hombres. (Fuente: [ONU Mujeres y Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Women's Empowerment Principles](#))

**PRESUPUESTOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.** La meta de las iniciativas de presupuestos con perspectiva de género (GRB por sus siglas en inglés) es promover la igualdad entre mujeres y hombres al influir el proceso presupuestario. En conjunto, las iniciativas de GRB buscan crear conciencia sobre los efectos que tienen los presupuestos en mujeres y hombres, y hacer que los gobiernos [y las compañías] rindan cuentas de sus compromisos con la igualdad de género. GRB es un presupuesto que incorpora una perspectiva de igualdad de género en el proceso presupuestario y las políticas que lo

sustentan para promover la igualdad de género entre mujeres y hombres. (Fuente: [Organización Internacional del Trabajo, Overview of Gender-responsive Budget Initiatives](#))

**SENSIBLE AL GÉNERO.** Políticas y programas que toman en cuenta las particularidades de la vida de mujeres y hombres, al tiempo que buscan eliminar las desigualdades y promover la igualdad de género, incluida una distribución equitativa de recursos, abordando y teniendo en cuenta la dimensión de género. (Fuente: [Instituto Europeo para la Igualdad de Género, Glossary & Thesaurus](#)). Intentos de corregir desigualdades de género existentes. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**INDICADOR SENSIBLE AL GÉNERO.** Un indicador es un puntero. Puede ser una medición, un número, un hecho, una opinión o una percepción que se enfoca 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 involucrar una comparación con una norma. Los indicadores sensibles al género miden cambios relacionados con el género en la sociedad a lo largo del tiempo; brindan una mirada cercana a los resultados de las iniciativas y acciones específicas basadas en el género. (Fuente: [ONU Mujeres y Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Women's Empowerment Principles](#))

**ESTEREOTIPOS DE GÉNERO.** Generalizaciones simplistas sobre los atributos de género, las diferencias y los roles de mujeres y hombres. Las características estereotipadas de los hombres establecen que son competitivos, adquisitivos, autónomos, independientes, conflictivos, preocupados por los bienes privados. Los estereotipos paralelos de las mujeres establecen que son cooperativas, enriquecedoras, cariñosas, conectadas, orientadas al grupo, preocupadas por los bienes públicos. En general, los estereotipos se utilizan para justificar la discriminación de género de manera más amplia y pueden reflejarse y reforzarse mediante teorías, leyes y prácticas institucionales tradicionales y modernas. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**TECHO DE CRISTAL.** Metáfora que se ha utilizado a menudo para describir barreras invisibles ("cristal") a través de las cuales las mujeres pueden ver posiciones de élite, por ejemplo, en el gobierno o el sector privado, pero no pueden alcanzarlas (chocando con el "techo" invisible). Estas barreras evitan que una gran cantidad de mujeres y minorías étnicas obtengan o mantengan puestos de trabajo más poderosos, prestigiosos y bien pagos en la fuerza laboral. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**TRANSFORMADOR DE GÉNERO.** Intentos de redefinir los roles y las relaciones de género de mujeres y hombres. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#)). Los enfoques transformadores de género abordan las causas de las desigualdades basadas en el género y trabajan para transformar roles, normas y relaciones de poder de género dañinas. (Fuente: [UNICEF, Technical Note on Gender Transformative Approaches](#))

**INTERSECCIONALIDAD.** Las intenciones, acciones y procesos para llegar a la igualdad de género se benefician en gran medida al reconocer la naturaleza interconectada de las categorizaciones sociales como edad, sexualidad, raza, etnicidad, religión, discapacidad y condición económica. Estos a menudo crean sistemas superpuestos e interdependientes de desventaja, vulnerabilidad o discriminación. Además, muchas organizaciones consideran que es más eficaz y eficiente abordar los temas de género, diversidad e inclusión social como parte del mismo esfuerzo. (Fuente: [The Gender Practitioners Collaborative, Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality](#))

**MASCULINIDAD.** Significado social de hombría, que se construye y se define social, histórica y políticamente, en lugar de ser impulsado biológicamente. Existen muchas definiciones construidas socialmente para ser un hombre y estas pueden cambiar a lo largo del tiempo y de lugar en lugar. El término se relaciona con las nociones e ideales percibidos sobre cómo los hombres deberían o se espera que deben comportarse en un entorno determinado. Las masculinidades no se tratan solo de hombres; las mujeres también pueden desempeñar y producir el significado y las prácticas de lo masculino. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**COMPROMISO MASCULINO.** Enfoque programático que involucra a hombres y niños a) como clientes y beneficiarios, b) como socios y c) como agentes de cambio, para promover activamente la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la transformación de las definiciones injustas de masculinidad. El compromiso de los hombres también incluye esfuerzos más amplios para promover la igualdad con respecto al cuidado, la paternidad y la división de trabajo, y poner fin a la violencia de género. (Fuente: [Interagency Gender Working Group, Gender-related Terms and Definitions](#))

**SEGREGACIÓN OCUPACIONAL.** Ocurre cuando un grupo demográfico está sobrerrepresentado o subrepresentado entre diferentes tipos de trabajo o diferentes tipos de puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo afirma que “la segregación sectorial y ocupacional puede verse como un ciclo: a medida que mujeres y hombres están confinados a ciertas ocupaciones, se fortalecen los estereotipos sobre las aspiraciones, preferencias y capacidades de mujeres y hombres. A su vez, esto afecta tanto las percepciones de los empleadores sobre las aptitudes y actitudes de mujeres y hombres como las aspiraciones de los trabajadores individuales. Por lo tanto, es probable que mujeres y hombres continúen buscando carreras en sectores y ocupaciones que se consideran “femeninas” y “masculinas” y son desalentados a hacer lo contrario.” (Fuente: [Washington Center for Equitable Growth, Factsheet & Organización Internacional del Trabajo, Women at Work: Trends 2016](#))

**PATRIARCADO.** La forma tradicional de organizar la sociedad que generalmente se encuentra en la raíz de la desigualdad de género. De acuerdo con este tipo de sistema social, se concede más importancia a los hombres, o lo que se considera masculino, que, a las mujeres, o lo que se considera femenino. Tradicionalmente, las sociedades se han organizado de tal manera que la propiedad, la residencia y la ascendencia, así como la toma de decisiones con respecto a la mayoría de las áreas de la vida, han sido dominio de los hombres. En general, esto se basa en apelaciones al razonamiento biológico (las mujeres son naturalmente más aptas como cuidadoras, por ejemplo) y continúa siendo la base para muchos tipos de discriminación de género. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**SEXO.** Las características biológicas que definen al ser humano como femenino o masculino. Si bien estos conjuntos de características biológicas no son mutuamente exclusivas, ya que hay individuos que poseen ambas, tienden a diferenciar a los humanos como hombres y mujeres. (Fuente: [OMS, Gender & Human Rights](#))

**DATOS DESGLOSADOS POR SEXO.** Datos que se clasifican de forma cruzada por sexo, presentando información por separado para hombres y mujeres. Cuando los datos no son desglosados por sexo, es más difícil identificar las desigualdades reales y potenciales. Los datos desglosados por sexo son necesarios para un análisis de género eficaz. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

**ACOSO SEXUAL.** Comportamiento basado en el sexo que no es bienvenido y es ofensivo para su destinatario. El acoso sexual en el lugar de trabajo puede tomar dos formas: a) cuando un beneficio laboral, como un aumento de sueldo, un ascenso o incluso la continuación del empleo, está

condicionado a que la víctima acceda a las demandas de participar en algún tipo de conducta sexual, o b) entorno de trabajo hostil en donde la conducta crea condiciones que son intimidantes o humillantes para la víctima. Comportamiento que califica como acoso sexual: a) físico (por ej., violencia física, toqueteo, cercanía innecesaria), b) verbal (por ej., comentarios y preguntas sobre apariencia, estilo de vida, orientación sexual, llamadas telefónicas ofensivas) o c) no verbal (silbidos, gestos sexualmente sugestivos, exhibición de materiales sexuales). (Fuente: [Organización Internacional del Trabajo, Sexual Harassment at Work](#))

**INCLUSIÓN SOCIAL.** El proceso de mejorar la habilidad, oportunidad y dignidad de las personas en desventaja sobre la base de su identidad para participar en la sociedad. (Fuente: [Banco Mundial, Inclusion Matters](#))

**TOKENISMO.** Política o práctica que es principalmente simbólica e involucra tratar de cumplir con las obligaciones propias con respecto a objetivos establecidos, como cupos de género voluntarios u obligatorios, con esfuerzos o gestos limitados, especialmente hacia grupos minoritarios y mujeres, de maneras que no cambiarán el poder dominado por los hombres o los arreglos organizacionales. ([Instituto Europeo para la Igualdad de Género, Glossary & Thesaurus](#))

**SESGO INCONSCIENTE DE GÉNERO.** Asociaciones mentales no intencionales y automáticas basadas en el género y provienen de tradiciones, normas, valores, cultura y/o experiencia. Las asociaciones automáticas se incorporan en la toma de decisiones, permitiendo una evaluación rápida de una persona según el género y estereotipos de género. Los sesgos inconscientes de género siguen siendo una barrera significativa para el avance profesional de las mujeres. (Fuente: [ILO, Breaking Barriers: Unconscious Gender Bias in the Workplace](#))

**EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES.** El empoderamiento de las mujeres y las niñas se refiere a su adquisición de poder y control sobre sus propias vidas. Implica sensibilización, desarrollo de la autoconfianza, ampliación de opciones, mayor acceso y control sobre los recursos y acciones para transformar las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación y la desigualdad de género. El empoderamiento de las mujeres no se puede lograr en el vacío; los hombres deben participar en el proceso de cambio. El empoderamiento no se debe considerar como un juego de suma cero donde las ganancias para las mujeres implican automáticamente pérdidas para los hombres. (Fuente: [Centro de Capacitación de ONU Mujeres, Gender Equality Glossary](#))

## ANEXO II. BIBLIOGRAFÍA

- Abaad Mena. (2019). #NotYourHonor Campaign Song. Disponible en <https://youtu.be/c3arQigsHjk>
- Abbott. (n.d.). Shaping the Future of STEM. Disponible en <https://www.abbott.com/women-in-stem.html>
- Abdel-Magied, Y. (2015). What does my headscarf mean to you? Disponible en <https://youtu.be/l8zvlz5CxPE>
- Abouzahr et al. (2018). Measuring What Matters in Gender Diversity. Disponible en <https://www.bcg.com/publications/2018/measuring-what-matters-gender-diversity.aspx>
- Addabbo, T. (2011). Gender Budgeting in the Capability Approach From Theory to Evidence. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/f2c5/cd1667af90f65da345d52306abb63b406d19.pdf>
- Adichie, C.N. (2012). We should all be feminists. Disponible en [https://www.ted.com/talks/chimamanda\\_ngozi\\_adichie\\_we\\_should\\_all\\_be\\_feminists](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 en <https://www.aegon.com/contentassets/e12c92ae27d84ca9a5a80d959b99d348/pension-equality>
- Agnemo, T. (2015). It starts with me - Why men should engage for Gender Equality! Disponible en [https://youtu.be/\\_dYso9DAbAw](https://youtu.be/_dYso9DAbAw)
- Comité Nacional para la Diversidad e Inclusión del AICPA. (2015). Recruitment and Retention Toolkit: A Journey Toward a More Inclusive Workforce. Disponible en <https://www.aicpa.org/news/aicpatv.4287227956001.html/c/Public-Practice/>
- Asociación Internacional de Contadores Profesionales Certificados AICPA (2018). Driving diversity and inclusion in firms. Disponible en <https://www.aicpa.org/interestareas/privatecompaniespracticesection/humancapital/pcps-diversity-and-inclusion-toolkit.html>
- Ajilon. (2016). Building an Effective Onboarding Strategy. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=ew|cjSKGB4Q>
- Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J. & Tertilt, M. (2020). The impact of the coronavirus pandemic on gender equality. Disponible en <https://voxeu.org/article/impact-coronavirus-pandemic-gender-equality>
- Anderson, D. et al. (2019). Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail. Disponible en <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 en <https://hbr.org/2020/01/challenging-our-gendered-idea-of-mentorship>
- AngloGold Ashanti. (2015). Gender Equality and Empowerment of Women Policy. Disponible en <https://www.anglogoldashanti.com/wp-content/uploads/2017/07/Gender-Equality-and-Empowerment-of-Women-Policy.pdf>
- Aperian Global. (2020). Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons from Top Global Companies. Disponible en <https://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/>

- Aperian Global. (2019). The Benefits of a Remote Workforce and Virtual Collaboration. Disponible en <https://www.aperianglobal.com/benefits-remote-workforce-virtual-collaboration/>
- Consejo de Gobierno Corporativo ASX. (2013). Guidance for Gender Balance Performance and Reporting. Disponible en <https://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/guidelines-for-gender-balance-performance-and-reporting-australia.pdf>
- Comisión Australiana de Derechos Humanos. (2014). A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment. Disponible en <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 en <https://www.progressivewomensleadership.com/mentor-a-man/>
- Baeza, C. (2019). An inclusive workplace begins with the wording of job ads. Disponible en <https://www.bbva.com/en/an-inclusive-workplace-begins-with-the-wording-of-job-ads/>
- Bain & Company. (2019). Better together: Increasing Male Engagement in Gender Equality Efforts in Australia. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/CEW-BAIN\\_REPORT\\_Better\\_Together\\_19-03-2019.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/CEW-BAIN_REPORT_Better_Together_19-03-2019.pdf)
- Baratt, B. (2019). How To Get Young Girls Excited About A Career In STEM. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/biancabarratt/2019/01/25/how-to-get-young-girls-excited-about-a-career-in-stem/>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. Disponible en <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. Disponible en [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/the\\_great\\_debate\\_flexibility\\_vs\\_face\\_time.pdf](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 en <https://www.nytimes.com/2019/06/17/business/women-power-leadership.html>
- Bennett, M.L. (2013). Female Talent Management: Toolkit for Organizations. Disponible en <https://www.cpacanada.ca/en/career-and-professional-development/professional-development-resources/teamwork-and-leadership-skills/female-talent-management-toolkit-for-organizations>
- Berk, W. (2016). Diversity and Inclusion: A Case for Communication. Disponible en <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 en <https://www.tinypulse.com/blog/survey-of-women-and-men-work-satisfaction>
- Bhat, A. (n.d.). 30 Employee Satisfaction Survey Questions That You Can't Afford To Miss. Disponible en <https://www.questionpro.com/blog/employee-satisfaction-survey-questions/>
- Bick, R. et al. (2020). A blueprint for remote working: Lessons from China. Disponible en <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 en <https://www.youtube.com/watch?v=tGshKaWjplk&t=65s>

- BlackRock. (2018). UK Gender Pay Gap Report 2018. Disponible en <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/uk-gpg-report-2018-19.pdf>
- Bloomberg L.P. (2020). Gender-Equality Index. Disponible en <https://www.bloomberg.com/gei>
- Bohnet, I. (2017). Conducting Unbiased Interviews. Disponible en <https://youtu.be/MJvQSWuoCWM>
- Bolliger, A. (2018). Job Shadowing – Why the Big Fuss? Disponible en <https://educonnect.co.za/job-shadowing-big-fuss/>
- Bottorff, J.L. & Seaton, C. (2017). Why workplace health programs work more for men than women. Disponible en <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 en <https://www.allencomm.com/blog/2018/09/creating-a-human-friendly-workplace/>
- BSR. (2017). Women’s safety in the workplace: Helping business prevent sexual harassment. Disponible en [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Womens\\_Safety\\_in\\_the\\_Workplace.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Womens_Safety_in_the_Workplace.pdf)
- BSR. (n.d.). Gender equality in codes of conduct guidance. Disponible en [https://www.bsr.org/reports/BSR\\_Gender\\_Equality\\_in\\_Codes\\_of\\_Conduct\\_Guidance.pdf](https://www.bsr.org/reports/BSR_Gender_Equality_in_Codes_of_Conduct_Guidance.pdf)
- Oficina de Igualdad de Género. (n.d.). Overview of Gender-responsive Budget Initiatives. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_111403.pdf](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 en <https://businessfightspoverty.org/articles/gender-equality-is-everyones-business-engaging-men-as-allies-to-advance-gender-equality-across-the-value-chain/>
- Centro Canadiense de Salud y Seguridad Ocupacional (n.d.). OSH Answers Fact Sheets. Disponible en <https://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>
- Corporación Financiera Capital One (2013). Equal Employment Opportunity Reaffirmation Statement. Disponible en [https://drive.google.com/file/d/1yvHoDL9\\_mHvbCJTdK5yC-bNplHF\\_o\\_su/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1yvHoDL9_mHvbCJTdK5yC-bNplHF_o_su/view?usp=sharing)
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. Disponible en [https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution?utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin&utm\\_campaign=hbr](https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr)
- CARE. (2020). Where are the Women? The conspicuous absence of women in COVID-19 response teams and plans, and why we need them. Disponible en [https://www.care-international.org/files/files/CARE\\_COVID-19-womens-leadership-report\\_June-2020.pdf](https://www.care-international.org/files/files/CARE_COVID-19-womens-leadership-report_June-2020.pdf)
- Carpenter, J. (2018). What happens when women mentor men. Disponible en <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 <https://www.itcilo.org/resources/handbook-gender-and-organizational-change>
- Catalyst. (2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Disponible en <https://www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/>

- Catalyst. (2018). Quick Take: Why Diversity and Inclusion Matter. Disponible en <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
- Catalyst. (2020). Catalyst Award. Disponible en <https://www.catalyst.org/solution/catalyst-award/>
- Catalyst. (2020). Coronavirus Layoffs Could Erase Many of Women's Workplace Gains. Disponible en <https://www.catalyst.org/2020/03/26/coronavirus-layoffs-could-erase-many-of-womens-workplace-gains/>
- Catalyst. (n.d.). Becoming a Successful Leader (Inclusive Leadership Training). Disponible en <https://www.edx.org/course/becoming-a-successful-leader-inclusive-leadershi-2>
- Catalyst. (n.d.). Leading With Effective Communication (Inclusive Leadership Training). Disponible en <https://www.edx.org/course/leading-with-effective-communication-inclusive-lea>
- Cause Marketing. (2017). GE #BalanceTheEquation Campaign: "What If Scientists Were Celebrities?". Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=PdhzZ56D4Kc>
- Cecchi-Dimeglio, P. (2017). How Gender Bias corrupts Performance Reviews, and what to do about it. Disponible en <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 en <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 en [https://wit.abcd.harvard.edu/files/wit/files/cwb\\_men\\_as\\_allies\\_research\\_report\\_spring\\_2017.pdf](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 en <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 [https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2019/03/GD\\_Report\\_AnalyzingGenderPayGap\\_v2-2.pdf](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). Diversity and inclusion in the workplace. Disponible en <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 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@declaration/documents/publication/wcms\\_decl\\_wp\\_27\\_en.pdf](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 en <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>
- Chronus LLC. (n.d.). Mentoring: Empowering Women in the Workplace. Disponible <https://chronus.com/mentoring-women-in-the-workplace>
- Chronus LLC. (2020). How to Start a High-Impact Mentoring Program. Disponible en <https://chronus.com/how-to-start-a-mentoring-program>

- Clean Energy Ministerial (CEM) y Agencia Internacional de Energía (IEA). (n.d.). Equal by 30 Signatory Tool-Kit. Disponible en <https://www.equalby30.org/en/content/signatory-toolkit>
- Clean Energy Ministerial (CEM) y Agencia Internacional de Energía (IEA). (n.d.). Equal by 30. Disponible en <https://www.equalby30.org/en/>
- CNBC Television. (2019). Here's what companies can do to help close the gender pay gap. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=ZJEPjdlkfs>
- Code for Africa. (n.d.). GenderGap AFRICA. Disponible en <https://gendergap.africa>
- Colantuono, S. (2014). The career advice you probably didn't get. Disponible en <https://tedsummaries.com/2014/10/11/susan-colantuono-the-career-advice-you-probably-didnt-get/>
- Collings, D., Freney, Y. & van der Werff, L. (2018). How Companies Can Ensure Maternity Leave Doesn't Hurt Women's Careers. Disponible en <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 en <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2016/05/07/great-leaders-discover-hidden-talent-during-lunch-breaks-now-you-can-too/#6fc9196f4e17>
- Comparably. (2020). Best Places to Work Awards. Disponible en <https://www.comparably.com/awards>
- Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities. (n.d.). Girls' Day - A Really Successful Story. Disponible en <https://www.girls-day.de/Maedchen/Mediathek/Ueber-den-Girls-Day/Girls-Day-A-Really-Successful-Story>
- Competence Center Technology-Diversity-Equal Opportunities. (n.d.). Girls' Day – Future Prospects for Girls. Disponible en <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 en <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- Coovadia, Z. & Kaplan, S. (2017). Gender budgeting: A tool for achieving equality. Disponible en <https://www.gendereconomy.org/gender-budgeting-a-tool-for-achieving-equality/>
- Cordivano, S. (2019). Understanding and Designing an Inclusive Onboarding Experience. Disponible en <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 en <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 en <https://plan-uk.org/blogs/putting-an-end-to-period-stigma-and-taboo>
- Cross, C. et al. (n.d.). Tailoring Organisational Practices to Achieve Gender Equality: A Best Practice Guide. Disponible en [https://ulsites.ul.ie/gemsprogress/sites/default/files/gemsprogress\\_best\\_practice\\_guide.pdf](https://ulsites.ul.ie/gemsprogress/sites/default/files/gemsprogress_best_practice_guide.pdf)
- Cullinan, R. (2016). Run Meetings That Are Fair to Introverts, Women, and Remote Workers. Disponible en <https://hbr.org/2016/04/run-meetings-that-are-fair-to-introverts-women-and-remote-workers>

- Cultural Competence Learning Institute. (2019). Diversity Wheel. Disponible en <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 en <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 en [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/sexual\\_harassment\\_in\\_the\\_workplace\\_report.pdf](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 en <https://www.thejobshareproject.com/3434hjky97fgb378fbv/jobsharefullreport.pdf>
- Daskal, L. (2018). 6 Powerful Ways to Keep your Top Female Employees. Disponible en <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 en [http://jump.eu.com/wp-content/uploads/2019/07/JUMP\\_inclusion\\_booklet-1.pdf](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 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-unleashing-power-of-inclusion.pdf>
- Deloitte. (n.d.). From employee experience to human experience: Putting meaning back into work. Disponible <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consulting/articles/putting-meaning-back-into-work.html>
- Deloitte. (n.d.). The design of everyday men: A new lens for gender equality progress. Disponible en <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/consulting/articles/thedesignofeverydaymen.html>
- Demetriades, J. (n.d.). Gender Indicators: What, Why and How? Disponible en <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 en <http://www.dpsa.gov.za/dpsa2g/documents/ehw/policy/Child%20Care%20Facility%20Guideline%20Draft%202%20Dec%202011.pdf>
- Devine, E. (2014). 5 Key Factors That Contribute to Workplace Wellness Program Success. Disponible en <https://cbgbenefits.com/5-key-factors-that-contribute-to-workplace-wellness-program-success/>
- Dinolfo, S. & Nugent, J.S. (2010). Making mentoring work. Disponible en [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Making\\_Mentoring\\_Work.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Making_Mentoring_Work.pdf)
- Diversity Best Practices. (2017). Employer Branding: Using Diversity & Inclusion Strategies and Branding to Win the Talent War. Disponible en [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/05/employer\\_branding\\_pdf.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/05/employer_branding_pdf.pdf)

- Diversity Best Practices. (2017). Phase Back to Work Best Practices and Implications. Disponible en [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2017/02/phase\\_back\\_to\\_work\\_best\\_practices.pdf](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 en <https://diversitybuilder.com/discrimination-harassment-training-online-outline/>
- Consejo de Diversidad de Australia. (2019). Words at work: Building inclusion through the power of language. Disponible en <https://www.dca.org.au/research/project/wordsatwork-building-inclusion-through-power-language>
- Dixon-Fyle, S., Hunt, V., Dolan, K. & Prince, S. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Disponible en <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 stall matters. Disponible en <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 en <https://hbr.org/2017/05/the-omissions-that-make-so-many-sexual-harassment-policies-ineffective>
- Dyanti, Y. & Sidzumo, C. (2019). Survivor-centred approaches to eradicating GBV: Centring survivor experiences, intersectionality and restoring power. Disponible en <https://prevention-collaborative.org/resource/survivor-centred-approaches-to-eradicating-gender-based-violence-centring-survivor-experiences-intersectionality-and-restoring-power/>
- EDGE Strategy. (2020). Economic Dividends for Gender Equality (EDGE) Certification. Disponible en <http://edge-cert.org>
- Elson, D. (2003). Gender mainstreaming and gender budgeting. Disponible en <https://wbg.org.uk/wp-content/uploads/2016/11/gender-mainstreaming-and-budgetingeltonEU2003.pdf>
- Employment Law Information Network. (n.d.). Sample EEO Policy. Disponible en <http://www.elinfont.com/human-resources/Sample-EEO-Policy>
- Empower Women. (2017). Equality = Business. Disponible en [https://youtu.be/\\_BIOgUguLsQ](https://youtu.be/_BIOgUguLsQ)
- Entrepreneurship: A Guiding Framework and Systematic Literature Review. Disponible en <https://sun-connect-news.org/fileadmin/DATEIEN/Dateien/New/RA7-Womens-Energy-Entrepreneurship.pdf>
- Eploy. (2020). Check my Job. Disponible <https://www.eploy.co.uk/resources/toolbox/check-my-job/>
- Equality and Inclusions. (2015). What is Unconscious Bias? Disponible en <https://youtu.be/rbe5D3Yh43o>
- Equality Online. (n.d.). Self Assessment Equalities Checklist. Disponible <https://drive.google.com/file/d/1Q5skl0ht7LzKaxgY330UWRezExMqSopV/view?usp=sharing>
- Equality Works Group. (n.d.). How to start a women's networking group at work. Disponible en <https://theewgroup.com/womens-network-guide/>
- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19: Domestic Violence Action Plan. Disponible en [https://184262aa-4e88-4806-b7bf-607bb6c2f274.filesusr.com/ugd/b09878\\_d8b40324036449d188b5b00a773df65d.pdf](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 en <https://www.equilo.org/gender-based-violence-and-covid-19>
- Equilo. (2020). Mental Health & Self-Care. Disponible en <https://www.equilo.org/resource-hub>
- Equilo. (2020). Gender Equality & Social Inclusion in the Time of COVID-19 Resource Hub. Disponible en <https://www.equilo.org/resource-hub>
- Ernst and Young. (2015). Accelerating Progress in Gender Equity from the Inside Out. Disponible en [https://drive.google.com/file/d/1aEYbIKwC58\\_zeRZwHcOTKoSWE5GslAKI/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1aEYbIKwC58_zeRZwHcOTKoSWE5GslAKI/view?usp=sharing)
- Ernst and Young. (2015). Índice de Mujeres en Energía y Servicios Públicos 2015. Disponible en [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/\\$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015/$FILE/EY-women-in-power-and-utilities-index-2015.pdf)
- Ernst and Young. (2016). Índice de Mujeres en Energía y Servicios Públicos 2016. Disponible en [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/\\$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016/$FILE/ey-talent-at-the-table-women-in-power-and-utilities-index-2016.pdf)
- ESSEC Business School. (n.d.). Diversity and Inclusion in the Workplace. Disponible en <https://www.coursera.org/learn/diversity-inclusion-workplace>
- Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (EBRD). (n.d.). Gender Equality Awards. Disponible en <https://www.ebrd.com/gender-equality-awards.html>
- Banco Europeo para la Reconstrucción y Desarrollo (EBRD), Corporación Internacional de Finanzas (IFC) y CDC Group. (2020). Addressing Gender-Based Violence and Harassment: Emerging Good Practice for the Private Sector. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_gpn\\_addressinggbvh](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_addressinggbvh)
- Comisión Europea. (2009). Flexible working time arrangements and gender equality. Disponible en <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/13a65488-9cd7-46f5-b9f4-d60e3dd09592/language-en>
- Financial & Legal Skills Partnership (FLSP). (2013). Leadership 21C: Gender Diversity Toolkit. Disponible en <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 en <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 en <http://www.flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/index.asp>
- Flood et al. (2017). Men Make a Difference: Engaging Men on Gender Equality. Disponible en [https://www.dca.org.au/sites/default/files/dca\\_engaging\\_men\\_synopsis\\_online\\_final.pdf](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 en [https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/dpi\\_gender\\_checklist\\_for\\_content\\_creation\\_2018.pdf](https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/dpi_gender_checklist_for_content_creation_2018.pdf)

- Fowler, S. (2017). Reflecting on one very, very strange year at Uber. Disponible en <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 en <https://womensleversofchange.com>
- Gender Practitioners Collaborative. (n.d.). Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality. Disponible en <https://dldocs.mercycorps.org/MinimumStandardsMainstreamingGenderEquality.pdf>
- Gerkovich, P. (2020). Want to Thrive Through Crisis? Focus on Diversity & Inclusion. Disponible en <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/focus-diversity-inclusion-during-crisis>
- Gesund Forero, J. (2019). Narrowing Gender Gaps in the Water and Sanitation Workforce: Entry Points for Task Teams. Disponible en [https://drive.google.com/file/d/1-M4i3\\_w2JmL4Lpnelxccc\\_k5\\_POu\\_qvSp/view](https://drive.google.com/file/d/1-M4i3_w2JmL4Lpnelxccc_k5_POu_qvSp/view)
- Glassdoor. (n.d.). How to Conduct a Behavioral Interview. Disponible en <https://www.glassdoor.com/employers/resources/behavioral-interviewing-questions-and-templates/>
- Iniciativa de Reporte Global (GRI). (2018). Transparency and gender equality. Disponible en <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Transparency-and-gender-equality.aspx>
- Iniciativa de Reporte Global (GRI). (2019). Towards more and better reporting. Disponible en <https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/2019/Towards%20more%20and%20better%20reporting%20-%20GRI%20Annual%20Report%202018.pdf>
- Iniciativa de Reporte Global, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y wbcscd. (2015). SDG Compass. Disponible en <https://sdgcompass.org/sdgs/sdg-5/>
- Golden, R. (2019). How to approach inclusive parental leave in a male-dominated industry. Disponible en <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 en [https://www.chemonics.com/wp-content/uploads/2020/01/SHEA-Toolkit\\_1.17.20.pdf](https://www.chemonics.com/wp-content/uploads/2020/01/SHEA-Toolkit_1.17.20.pdf)
- Gobierno de Australia Occidental. (n.d.). Pay Equity Audit Tool Resources. Disponible en <https://www.commerce.wa.gov.au/publications/pay-equity-audit-tool-resources>
- Grant, A. & Sandberg, S. (2015). Madam C.E.O., Get Me a Coffee. Disponible en <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. (2020). Great Place to Work Award. Disponible en <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces>
- Gregg Learning. (2017). HR Basics: Onboarding. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=kWcHPKNjuFU>
- GRI Secretariat. (2018). Transparency as a Force for Gender Equality. Disponible en [https://youtu.be/Zt8ATcHM\\_6c](https://youtu.be/Zt8ATcHM_6c)

- Grovo. (n.d.). Modern Sexual Harassment Training: Empowering Real Change. Disponible en <https://www.grovo.com/a-modern-approach-to-sexual-harassment-training>
- Gupta, A.H. (2020). It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In. Disponible en <https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/zoom-meetings-gender.html>
- Hantouli, L. (2020). Maana Promotional Film. Disponible en <https://youtu.be/A-jRIQNLD6s>
- Harbert, T. (2019). Compensation bias is bad for business. Here's how to fix it. Disponible en <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 en <https://zpryme.com/media/podcast/energy-leadership-on-mentorship/>
- Harrison, V. (2019). 'No-one asks new dads how they're feeling at work'. Disponible en <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 en <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhdb/9780199679805.001.0001/oxfordhdb-9780199679805-e-28>
- Heathfield, S. M. (2019). How to Handle an Employee Sexual Harassment Complaint. Disponible <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 en <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 en <https://www.thebalancecareers.com/top-ways-to-encourage-employee-work-balance-1919353>
- HeForShe. (2017). HeForShe Action Kit WORKPLACE. Disponible en [https://www.heforshe.org/sites/default/files/2018-09/HeForShe\\_Workplace\\_5JunMay17.pdf](https://www.heforshe.org/sites/default/files/2018-09/HeForShe_Workplace_5JunMay17.pdf)
- HeForShe. (n.d.). The Barbershop Toolbox. Disponible en <https://www.heforshe.org/en/barbershop>
- Heilman, B., Barker, G. & Harrison, A. (2017). The Man Box. Disponible en <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2017/03/TheManBox-Full-EN-Final-29.03.2017-POSTPRINT.v3-web.pdf>
- Hewlett, S.A. & Luce, C.B. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Disponible en <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 en <https://hbr.org/2010/05/the-globe-the-battle-for-female-talent-in-emerging-markets>
- Hirji, S. (2013). Evaluating Affirmative Backlash. Disponible en <https://www.thecrimson.com/article/2013/11/26/evaluating-affirmative-backlash/>
- Hope, K. (2018). All-male job shortlists banned by accountancy giant PwC. Disponible en <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 en [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a95e5274a31e0000690/Compiled\\_MHbook\\_LR.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a95e5274a31e0000690/Compiled_MHbook_LR.pdf)
- HR Gazette. (2015). To buddy or not to buddy?. Disponible en <https://hr-gazette.com/to-buddy-or-not-to-buddy/>
- Huang, G. (2016). Employee Satisfaction: The Female Perspective. Disponible en <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 en <https://www.forbes.com/sites/georgenehuang/2017/02/14/seeking-women-40-companies-that-have-set-gender-diversity-targets/#1adedcacb112>
- Hues. (n.d.). Genderbread Person v4.0. Disponible en <https://www.genderbread.org/resource/genderbread-person-v4-0>
- Human Capital Analytics Group. (n.d.). “How I Did It”: Inspirational adventures in HR analytics. Disponible en [https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/payanalytics\\_-\\_how\\_i\\_did\\_it.pdf](https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/payanalytics_-_how_i_did_it.pdf)
- Hunt, V., Yee, L., Prince, S. & Dixon-Fyle, S. (2018). Delivering through diversity. Disponible en <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 en <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 en <https://hbr.org/2019/08/a-lack-of-sponsorship-is-keeping-women-from-advancing-into-leadership>
- Ibarra, H. (n.d.). Women are Over- Mentored (But under-Sponsored). Disponible <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 <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 <https://www.hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=45424>
- iDashboards. (n.d.). 5 Vital Workplace Diversity Metrics & How to Use Them. Disponible en <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 en <https://feedback.impraise.com/resources/ebook/the-managers-guide-to-effective-feedback/>
- Impraise. (2019). The 2019 Guide to Modern Performance Management. Disponible en <https://feedback.impraise.com/resources/guide/the-2019-guide-to-modern-performance-management/>

- Impraise. (n.d.). How performance reviews are reinforcing gender bias: 5 steps to fight against it. Disponible en <https://www.impraise.com/blog/how-performance-reviews-are-reinforcing-gender-bias-5-steps-to-fight-against-it>
- INSEAD. (2019). Men United, for Women. Disponible en <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 en <https://www.youtube.com/watch?v=z5UIX5I5TRg>
- Institute of Development Studies. (n.d.). Men, boys and gender equality. Disponible en <https://menandboys.ids.ac.uk>
- Intel. (2016). Intel launches its largest women in technology program to date. Disponible en <https://newsroom.intel.ie/news-releases/intel-launches-its-largest-women-in-technology-scholarship-program-to-date/#gs.8j6zo0>
- Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (ICRW). (2018). Eko Electricity Distribution PLC Nigeria. Disponible en [https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW\\_EKEDC-Nigeria\\_CaseStudy.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW_EKEDC-Nigeria_CaseStudy.pdf)
- Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (ICRW). (2019). EVN Macedonia. Disponible en [https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW\\_EVN-Macedonia\\_CaseStudy.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2019/09/ICRW_EVN-Macedonia_CaseStudy.pdf)
- Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (ICRW). (n.d.). The costs of sexual harassment to business: an in-depth look at the workplace. Disponible en [https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW\\_SBHDonorBrief\\_v5\\_WebReady.pdf](https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2018/08/ICRW_SBHDonorBrief_v5_WebReady.pdf)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2005). Good Practice Note: Managing Retrenchment. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publications\\_gpn\\_retrenchment](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_gpn_retrenchment)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2013). Investing in Women's Employment. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/publications/publication\\_report\\_investinginwomensemployment](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publication_report_investinginwomensemployment)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2017). Addressing gender-based violence with companies in Papua New Guinea. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/464581511505565817/Case-study-addressing-gender-based-violence-with-companies-in-Papua-New-Guinea>
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2017). Case study: Gender smart solutions reduce employee absenteeism and turnover in Solomon Islands. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/496821511506069697/Case-study-gender-smart-solutions-reduce-employee-absenteeism-and-turnover-in-Solomon-Islands>
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2017). Employing women catalyzes change at a chemical plant in India. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/123141511505288084/pdf/121537-WP-IN-Gender-Case-Study-FineChem-PUBLIC.pdf>
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2017). Executive briefing: The business case for gender-smart solutions in the private sector. Disponible en

<http://documents.worldbank.org/curated/en/536951511505064333/Executive-briefing-the-business-case-for-gender-smart-solutions-in-the-private-sector>

- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2017). Tackling Childcare: The Business Case for Employer-Supported Child Care. Disponible en [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](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)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2019). Tackling Childcare: A Guide for Employer-Supported Childcare. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/guide+for+employer-supported+childcare)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2019). WE LEAD: Five Women Who Drove Company Success in the Middle East and North Africa. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/five+women+who+drove+company+success+in+the+middle+east+and+north+africa+and+how+good+corporate+governance+helped](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/five+women+who+drove+company+success+in+the+middle+east+and+north+africa+and+how+good+corporate+governance+helped)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2019). Women on Board in Egypt - How Gender-Diverse Boards Bring Value to Egyptian Companies. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/guidelines\\_reviews+and+case+studies/women+on+boards+-+research+study+in+egypt](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/women+on+boards+-+research+study+in+egypt)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (2019). Women on Boards in Nigeria. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7f01fe3c-21e2-4653-98f6-b82e0f8833cb/Women\\_on\\_Boards\\_in\\_Nigeria.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mLyez0p](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/7f01fe3c-21e2-4653-98f6-b82e0f8833cb/Women_on_Boards_in_Nigeria.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mLyez0p)
- Corporación Internacional de Finanzas (IFC). (n.d.). Women on Boards and in Business Leadership – Resources. Disponible en [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/topics/women+on+boards+and+in+business+leadership+-+resources](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/topics/women+on+boards+and+in+business+leadership+-+resources)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2017. Disponible en <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/lang--en/index.htm>
- Asociación Internacional del Agua y Banco Mundial (n.d.). Diversity in the Water Workforce: Ensuring Gender Equality and Inclusion. Disponible en <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 en <https://iwa-network.org/publications/untapped-resource-gender-diversity-water-workforce/>
- Asociación Internacional del Agua (IWA). (n.d.). IWA Women in Water Award. Disponible en <https://iwa-network.org/iwa-women-water-award/>
- International Women’s Day. (2020). An equal world is an enabled world. Disponible en <https://www.internationalwomensday.com>

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2004). Healthy beginnings: Guidance on safe maternity at work. Disponible en [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2004/104B09\\_106\\_engl.pdf](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 en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_324653.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_324653.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2013). Equal Pay: An Introductory Guide. Disponible en [https://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_216695/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/WCMS_216695/lang--en/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). Maternity and paternity at work: Law and practice across the world. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_242615.pdf](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 en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/briefingnote/wcms\\_410196.pdf](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 en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/policy/wcms\\_407364.pdf](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: a Self-Training Handbook. Disponible en [https://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_535058/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_535058/lang--en/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Breaking barriers: Unconscious bias in the workplace. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_601276.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Gender Diversity Journey: Company Good Practices. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_578768.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578768.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Global Wage Report 2018/19. Disponible en <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Eliminating Violence and Harassment in the World of Work: Convention No. 190, Recommendation No. 206, and the accompanying Resolution. Disponible en [https://www.ilo.org/global/publications/meeting-reports/WCMS\\_721160/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/meeting-reports/WCMS_721160/lang--en/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Base de datos ILOSTAT. Datos obtenidos en abril de 2019 de <https://www.ilo.org/ilostat/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). The Business Case for Change. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700953.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). COVID-19: Protecting workers in the workplace. Disponible en [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_738742/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_738742/lang--en/index.htm)

- Comisión Irlandesa de Derechos Humanos e Igualdad (IHREC). (n.d.). Guidelines for Employment Equality Policies in Enterprises. Disponible en [https://www.ihrec.ie/download/pdf/guidelines\\_for\\_employment\\_equality\\_policies\\_in\\_enterprises.pdf](https://www.ihrec.ie/download/pdf/guidelines_for_employment_equality_policies_in_enterprises.pdf)
- Jobs For The Future. (2017). Adding a Gender Lens to Non-Traditional Jobs Training Programs. Disponible en <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 en [https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.1\\_GenderLens\\_042717.pdf](https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.1_GenderLens_042717.pdf)
- Jobs For The Future. (2017). Tool 1.6. Tip Sheet: Planning a Career Fair for Improving Women's Access to Nontraditional Jobs. Disponible en [https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.6\\_GenderLens\\_042717.pdf](https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.6_GenderLens_042717.pdf)
- Jobs For The Future. (2017). Tool 1.8. Outreach and Recruitment Workplan to Attract and Engage Women Applicants. Disponible en [https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.8\\_GenderLens\\_042717.pdf](https://jfforg-prod-prime.s3.amazonaws.com/media/documents/1.8_GenderLens_042717.pdf)
- Johns Hopkins University, Babson College e ICRW (2019). Women's Energy
- 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 en <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 en <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 en <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 en <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 en <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). The unequal burden for new mothers in the Caribbean. Disponible en <http://blogs.worldbank.org/opendata/unequal-burden-new-mothers-caribbean>
- JPMorgan Chase & Co. (2019). Men as Allies. Disponible en [https://www.youtube.com/watch?v=\\_gf-iGIHXlo](https://www.youtube.com/watch?v=_gf-iGIHXlo)
- Justworks. (2019). 4 Policies That Encourage a Family-Friendly Company Culture. Disponible en <https://justworks.com/blog/policies-encourage-family-friendly-culture>
- Kagan, J. (2019). Glass Ceiling. Disponible en <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>
- Kagan, J. (2019). Glass Cliff. Disponible en <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-cliff.asp>
- Kalev, A. (2016). How „Neutral“ Layoffs Disproportionately Affect Women and Minorities. Disponible en <https://hbr.org/2016/07/how-neutral-layoffs-disproportionately-affect-women-and-minorities>

- Kat Matfield. (n.d.). Gender Decoder for Job Ads. Disponible en <http://gender-decoder.katmatfield.com>
- K-Electric. (2019). First ever women meter readers in KE's field workforce. Disponible en <https://youtu.be/gWkFMPH18Vs>
- K-Electric. (2019). KE's first-ever women meter readers prove that there is nothing women cannot do. Disponible en <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 en <https://youtu.be/vRZyUjdPw7s>
- Kim, J. (2017). A Step-by-Step Guide to Cultivating Diversity and Inclusion Part I: 50+ Ideas. Disponible en <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 en <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 en <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 en <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 en <https://ideal.com/diversity-hiring/>
- Krentz et al. (2016) The Rewards of an Engaged Female Workforce. Disponible en <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 en <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 en <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 en <https://www.inc.com/melissa-lamson/how-women-can-and-should-mentor-men-in-metoo-era.html>
- LeanIn. (n.d.). 50 Ways to Fight Bias. Disponible en <https://leanin.org/50-ways-to-fight-gender-bias>
- LeanIn. (n.d.). Challenge Gender Bias. Disponible en <https://leanin.org/education#challenging-gender-bias>
- LeanIn. (n.d.). Build Confidence. Disponible en <https://leanin.org/education#build-confidence>
- LeanIn. (n.d.). Develop Leadership Skills. Disponible en <https://leanin.org/education#leadership>
- LeanIn. (n.d.). Men, Commit to mentor women. Disponible en <https://leanin.org/mentor-her>
- LeanIn. (n.d.). Negotiation Advice for Women. Disponible en <https://leanin.org/negotiation>

- Lewis, K.R. (n.d.). Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity. Disponible en <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 en <https://youtu.be/uKm5MgKUVpE>
- Loughborough University. (2019). Women are given Feedback that is likely to slow down their Progression to Senior Roles. Disponible en <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 en <https://www.entrepreneur.com/article/281919>
- Making work absolutely human. (2017). Sample Diversity and Inclusion Strategy. Disponible en <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 de [https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/11/MCC\\_Gender-Equal-Future-of-Work.pdf](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 en <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 en <https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/11/Playing-Our-Part-Activism-Toolkit-November-2018.pdf>
- Male Champions of Change (MCC). (n.d.). We set the tone: Eliminating everyday sexism. Disponible en [https://malechampionsofchange.com/wp-content/uploads/2018/04/We-Set-The-Tone\\_Eliminating-Everyday-Sexism.pdf](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 en [https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2019\\_USAID-RALI-Project\\_Gender-Measurement-and-Evaluation-Framework.pdf](https://www.climatelinks.org/sites/default/files/asset/document/2019_USAID-RALI-Project_Gender-Measurement-and-Evaluation-Framework.pdf)
- Man, D. et al. (n.d.). Gender Inclusive Recruitment and Selection: A Workbook for Clean Energy Incubators. Disponible en <https://www.climatelinks.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 en <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 en <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/77c2ae4b-e850-44ee-b2b8-6d95e6eab8a5/Seven+Steps+to+Conscious+Inclusion.pdf?MOD=AJPERES>
- Martic, K. (2019). 10 Ways to Attract and Hire Diverse Candidates. Disponible en <https://medium.com/hr-blog-resources/10-ways-to-attract-and-hire-diverse-candidates-76b3c0e8a98a>

- Marx, J. (2018). Breaking the Glass Ceiling. Disponible en <https://www.ceotodaymagazine.com/2018/09/breaking-the-glass-ceiling/>
- Mass Mutual. (2018). Closing the Retirement Gender Gap. Disponible en <https://www.rs.massmutual.com/retire/pdf/rs9368.pdf>
- Maurer, R. (n.d.). New Employee Onboarding Guide. Disponible en <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 en <https://fairygodboss.com/articles/these-are-the-benefits-women-actually-want-at-work>
- McKinsey & Company and LeanIn. (2019). Women in the Workplace 2019. Disponible en <https://leanin.org/women-in-the-workplace-2019>
- McKinsey & Company and LeanIn. (2020). Women in the Workplace 2020. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- McKinsey & Company. (2015). Addressing Unconscious Bias. Disponible en <https://youtu.be/JFW2cfzevio>
- McKinsey & Company. (2018). Delivering through Diversity. Disponible en [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx)
- McKinsey & Company. (2018). Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace. Disponible en <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. (2019). The Financial Case for Hiring More Women in Energy. Disponible en <https://www.barrons.com/articles/the-financial-case-for-hiring-more-women-in-energy-51548424814>
- Mehnert, K. (2020). Why Goldman Sachs's Push for Diversity Is Unlikely to Drive Real Change. Disponible en <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 en [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/actions\\_men\\_can\\_take\\_2018.pdf](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 en <https://www.catalyst.org/research/actions-women-can-take-to-support-mens-engagement/>
- MenCare. (2016). The MenCare Parental Leave Platform. Disponible en <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2016/11/Parental-Leave-Platform-web.pdf>
- MenEngage Alliance. (n.d.). Disponible en <http://menengage.org>
- MenEngage. (n.d.). Men Engage. Disponible en <http://menengage.org/film/>
- Menon, J. (2019). Guide on Integrating Gender throughout Infrastructure Project Phases in Asia and the Pacific. Disponible en <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/guides-on-integrating-gender-into-infrastructure-development>

- Mercer LLC y EDGE. (2017). When women thrive: Turning disruption into opportunity for women. Presentación en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial. Disponible en <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 en <https://www.mercer.com/our-thinking/want-to-improve-gender-equality-at-work-help-men-take-parental-leave.html>
- Merriam-Webster. (2020). Stereotype. Disponible en <https://www.merriam-webster.com/dictionary/stereotype>
- Michael Page. (n.d.). Diversity & Inclusion Checklist Generator. Disponible en <https://www.michaelpage.co.uk/minisite/diversity-campaign/diversity-checklist>
- Microsoft. (2015). eLesson: Unconscious Bias. Disponible en <https://www.mslearning.microsoft.com/course/72169/launch>
- MindTools. (n.d.). SMART Goals: How to Make Your Goals Achievable. Disponible en <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>
- Mingus, M. (2016). Pods and Pod Mapping Worksheet. Disponible en <https://batjc.wordpress.com/pods-and-pod-mapping-worksheet/>
- Mohamed, B. (2019). Empowering Women to Reduce an Energy Utility's Commercial Losses. Disponible en <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 en <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 en <https://blogs.worldbank.org/water/inclusion-water-breaking-down-barriers>
- Mudassir, H. (2020). COVID-19 will fuel the next wave of innovation. Disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/347669>
- Nabbout, M. (2019). Lebanese NGO reminds men that a woman's honor is only hers. Disponible en <https://stepfeed.com/lebanese-ngo-reminds-men-that-a-woman-s-honor-is-only-hers-1941>
- Nagele-Piazza, L. (2018). How to Revamp Your Harassment Prevention Program. Disponible en <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 en <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 en <https://www.nap.edu/visualizations/sexual-harassment-iceberg/>
- National Academy of Sciences. (2002). Diversity in Engineering: Managing the Workforce of the Future. Disponible en <https://www.nap.edu/read/10377/chapter/1>

- National Business Group on Health. (2008). An Employer's Guide to Employee Assistance Programs: Recommendations for Strategically Defining, Integrating, and Measuring Employee Assistance Programs. Disponible en <https://www.easna.org/documents/PS2-NBGRRecommendationsforDefiningandMeasuringEAPs.pdf>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (2007). Mentoring in a box: Technical women at work. Disponible en <https://www.ncwit.org/resources/mentoring-box-technical-women-work>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (2010). Supervising in a Box Series: Performance Review/Talent Management. Disponible en <https://www.ncwit.org/resources/supervising-box-series-performance-reviewtalent-management>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (2011). Evaluating a Mentoring Program. Disponible en [https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide\\_web.pdf](https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/evaluatingmentoringprogramguide_web.pdf)
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (2011). Resources for Retaining and Advancing Mid-career Technical Women. Disponible en <https://www.ncwit.org/resources/resources-retaining-and-advancing-mid-career-technical-women-guide>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (n.d.). Top 10 Ways Managers Can Retain Technical Women. Disponible en <https://www.ncwit.org/resources/top-10-ways-managers-can-retain-technical-women/top-10-ways-managers-can-retain-technical>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (n.d.). NCWIT Checklist for reducing unconscious bias in job descriptions/advertisements. Disponible en [https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwitchecklist\\_reducingunconsciousbiasjobdescriptions.pdf](https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwitchecklist_reducingunconsciousbiasjobdescriptions.pdf)
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (n.d.). NCWIT Tips: 8 Tips for Announcing Your Workforce Diversity Numbers. Disponible en <https://www.ncwit.org/resources/ncwit-tips-8-tips-announcing-your-workforce-diversity-numbers/ncwit-tips-8-tips-announcing>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (n.d.). NCWIT Tips: 9 Tips for Creating Inclusive Corporate Websites. Disponible en <https://www.ncwit.org/resources/ncwit-tips-9-tips-creating-inclusive-corporate-websites>
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (n.d.). Tips for Facilitating Discussion Sessions. Disponible en [https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwit\\_biasinterrupter\\_industry\\_handout\\_2.pdf](https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwit_biasinterrupter_industry_handout_2.pdf)
- Centro Nacional para las Mujeres y Tecnología de la Información (NCWIT). (n.d.). NCWIT Tips for writing better job ads. Disponible en [https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwittips\\_writingbetterjobads\\_03172015update.pdf](https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/ncwittips_writingbetterjobads_03172015update.pdf)
- National Department of Education South Africa. (n.d.). Training Package for Women in and into Management and Leadership Positions. Disponible en

[https://www.education.gov.za/Portals/0/DoE%20Branches/GET/School%20Management%20and%20governance/Training\\_guide.pdf?ver=2008-03-05-111454-000](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 en [https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Documents/womenasmentors\\_rr\\_ddi.pdf\\_ext=.pdf](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 en <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 en <https://piee.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidenceglobal-survey>
- O'Brien, S. (2019). How to Recruit More Women to Your Company. Disponible en <https://hbr.org/2019/11/how-to-recruit-more-women-to-your-company>
- O'Donnell, M., Peterman, A. & Potts, A. (2020). A gender lens on COVID-19: Pandemics and Violence against Women and Children. Disponible en <https://www.cgdev.org/blog/gender-lens-covid-19-pandemics-and-violence-against-women-and-children>
- OECD Better Life Index. (n.d.). Work-Life Balance. Disponible en <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
- OCDE. (n.d.). Parental leave systems. Disponible en [https://www.oecd.org/els/soc/PF2\\_I\\_Parental\\_leave\\_systems.pdf](https://www.oecd.org/els/soc/PF2_I_Parental_leave_systems.pdf)
- Ohanian, A. (2020). Paternity Leave Was Crucial After the Birth of My Child, and Every Father Deserves It. Disponible en <https://www.nytimes.com/2020/04/15/parenting/alexis-ohanian-paternity-leave.html>
- O-NET OnLine. (n.d.). Skill Maps for Professions at Utilities. Disponible en <https://www.onetonline.org/find/industry?i=22&g=Go>
- 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 en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29259>
- OXFAM. (2018). A Guide to Gender-Responsive Budgeting. Disponible en <https://www.globaltaxjustice.org/sites/default/files/gt-guide-gender-responsive-budgeting-280218-en.pdf>
- Oxford Reference. (2020). Sticky floor. Disponible en <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100532868>
- ParlAmericas. (n.d.). Strategies for Chairing Gender-Inclusive Meetings. Disponible en [https://parlgendertools.org/media/Chairing\\_inclusive\\_meetings.pdf](https://parlgendertools.org/media/Chairing_inclusive_meetings.pdf)
- PayAnalytics. (2020). Delivering Pay Equity. Disponible en <https://www.payanalytics.com/product>
- Personal Group. (n.d.). Closing the Gender Pay Gap: The Link Between Pay and Happiness. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/18Cjyps1YV-5xVHZDcEDjqz10FT2j81z7/view?usp=sharing>
- Playdough to Plato. (2020). 40 STEM Activities for Kids. Disponible en <https://www.playdoughtoplato.com/stem-activities-for-kids/>

- Plen, C. (2013). How to make job sharing work. Disponible en <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 en <https://www.nytimes.com/2020/04/17/parenting/paternity-leave.html>
- Process Street. (n.d.). Diversity Hiring Process. Disponible en <https://www.process.st/checklist/diversity-hiring/#create-a-longlist-of-candidate-names>
- Procter & Gamble. (2020). Gender Equality: #WeSeeEqual. Disponible en <https://us.pg.com/gender-equality/>
- Proctor, P. (2020). What Is an Employee Assistance Program (EAP) & How Does It Work? Disponible en <https://fitsmallbusiness.com/what-is-an-eap-employee-assistance-program/#EAP's>
- Project Implicit. (2011). Implicit Association Test. Disponible en <https://implicit.harvard.edu/implicit/>
- Promundo. (n.d.). Working with Men as Partners in Gender Equality Solutions. Disponible en <https://promundoglobal.org/promundo-workplace-advisors/>
- Promundo-US & University of Pittsburgh Medical Center (2018). Manhood 2.0: A Curriculum Promoting a Gender-Equitable Future of Manhood. Disponible en <https://promundoglobal.org/resources/manhood-2-0-curriculum/>
- Prudential Financial, Inc. (2019). Closing the Retirement Income Gender Gap. Disponible en [http://research.prudential.com/documents/rp/Women\\_and\\_Retirement.pdf](http://research.prudential.com/documents/rp/Women_and_Retirement.pdf)
- P-TECH Brooklyn. (2014). Skills Mapping Process Guide. Disponible en <http://www.ptech.org/wp-content/uploads/2018/10/Skills-Mapping-Process-Guide.pdf>
- Pulerwitz et al. (2019). Do's and don'ts for engaging men & boys. Disponible en [https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2020/01/Male-Engagement\\_DosDonts\\_Final.pdf](https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2020/01/Male-Engagement_DosDonts_Final.pdf)
- Purdue University. (n.d.). Understanding Diversity and Inclusion. Disponible en <https://www.futurelearn.com/courses/diversity-inclusion-awareness>
- PwC. (2017). Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. Disponible en <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity/iwd/iwd-female-talent-report-web.pdf>
- PwC. (2020). COVID-19: What it means for the power and utilities industry. Disponible en <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/how-covid-19-is-impacting-power-and-utilities.html>
- Gobierno de Queensland. (n.d.). Interrupt bias during recruitment. Disponible en <https://www.forgov.qld.gov.au/recognise-bias-during-recruitment>
- QuestionPro Survey Software. (n.d.). Gender Discrimination Survey Questions & Sample Questionnaire Template. Disponible en <https://www.questionpro.com/survey-templates/gender-discrimination-survey-template/>
- re:Work. (n.d.). Herramienta: Give your own unbiasing workshop. Disponible en <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 en <https://www.thebalancecareers.com/ceo-employee-lunches-2276043>

- Rezvani, S. (2018). 6 Trends Driving Cutting-Edge Corporate Women's Networks. Disponible en <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 en <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/publications/research/Gender-smart%20Procurement%20-%2020.12.2017.pdf>
- Rise. (2019). 10 Great Examples of Workplace Wellness Programs. Disponible en <https://risepeople.com/blog/workplace-wellness-programs/>
- Robert Walters. (n.d.). Empowering Women in the Workplace. Future Talent Strategies: Gender Diversity and Leadership. Disponible en <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 en [https://www.energy.gov/sites/prod/files/2014/11/f19/DOE\\_Mentoring%20Guidance%20%20Pgrm%20Plan2\\_0.pdf](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 en [http://www.jambar.org/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&download=64:Sexual%20Harassment%20-%20Tracy%20Robinson&id=8:2011&Itemid=134](http://www.jambar.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=64:Sexual%20Harassment%20-%20Tracy%20Robinson&id=8:2011&Itemid=134)
- Roepe, L.R. (2017). Are Female-Only Networks Hurting Women in the Workforce? Disponible en <https://www.ozy.com/fast-forward/are-female-only-networks-hurting-women-in-the-workforce/77321>
- Rubery, J. (2016). Tackling the gender pay gap: From individual choices to institutional change. Disponible en <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2016/3/the-persistence-of-the-gender-pay-gap>
- Rus Funk Consulting. (2018). Continuum of male engagement. Disponible en <http://rusfunk.me/wp-content/uploads/2018/10/Final-Manual-Continuum-of-ME.pdf>
- Rus Funk Consulting. (n.d.). Continuum of male engagement. Disponible en <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 en <https://hbr.org/2017/05/how-we-closed-the-gap-between-mens-and-womens-retention-rates>
- Ryerson University. (2011). Change Management Leadership Guide. Disponible en <https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>
- SAGE Publications. (2017). The SAGE Encyclopedia of Psychology and Gender – Gender Microinequities. Disponible en <https://mitsloan.mit.edu/shared/ods/documents/?DocumentID=4275>
- Salesforce. (2020). The COVID-19 Response Playbook. Disponible en [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/e-books/covid-19-response-playbook.pdf](https://c1.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 en <https://www.sampletemplates.com/business-templates/training-needs-assessment-template.html>

- Sandberg, S. & Grant, A. (2015). Speaking While Female. Disponible en <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 en <http://www.inquiriesjournal.com/a?id=864>
- Seigh, S. (2019). Pixar unravels toxic masculinity in the workplace in new animated short. Disponible en <https://www.joblo.com/movie-news/pixar-unravels-toxic-masculinity-in-the-work-place-in-new-animated-short>
- Shell Global. (2020). Diversity and Inclusion - Women's Perspective. Disponible en <https://www.shell.com/careers/diversity-inclusion/women-perspective.html>
- Shell United States. (2020). Scholarships. Disponible en <https://www.shell.us/careers/about-careers-at-shell/shell-graduate-program/scholarships.html>
- Shell United States. (2020). STEM classroom activities & resources. Disponible en <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 en <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 en <https://hbr.org/2017/09/how-to-get-men-involved-with-gender-parity-initiatives>
- Shonk, K. (2020). Women and Negotiation: Narrowing the Gender Gap in Negotiation. Disponible en <https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/women-and-negotiation-narrowing-the-gender-gap/>
- Smith, D.G. & Johnson, W.B. (2020). Gender Equity Starts in the Home. Disponible en <https://hbr.org/2020/05/gender-equity-starts-in-the-home>
- Socialsuite. Free COVID-19 Social Impact Assessment. Disponible en <https://socialsuitehq.com/covid-19-assessment/>
- Society for Human Resource Management. (2014). Leveraging Workplace Flexibility for Engagement and Productivity. Disponible en <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 en <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>
- Society of Women Engineers (SWE). (2017). STEM Outreach: How Are We Changing the Conversation? Disponible en <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 en <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 en <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/06/more-leave-for-dads-means-lowturnover-for-moms.html?page=all>
- Suez. (n.d.). Susana, Nacky and Eileen: their contribution to a new water resource management. Disponible en <https://openresource.suez.com/en/-/susana-nacky-and-eileen-their-contribution-to-a-new-water-resource-management->
- SurveyMonkey. (n.d.). Gender in the workplace survey template. Disponible en <https://www.surveymonkey.com/mp/gender-in-the-workplace-survey/>
- Tarallo, M. (2018). How to Reduce Employee Turnover Through Robust Retention Strategies. Disponible en <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 en [https://www.tatapower-ddl.com/Editor\\_UploadedDocuments/Content/Tata\\_Power-DDL\\_Equal\\_Opportunity\\_Policy.pdf](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 en <https://youtu.be/QYbBvHvac0l>
- TATA Power-DDL. (2020). Women of Will - Watch the success story of Rajni, a Senior Technician at TATA Power-DDL. Disponible en <https://youtu.be/muiNce0KRuQ>
- Technische Universitaet Muenchen. (2014). Women do not apply to 'male-sounding' job postings. Disponible en <https://www.sciencedaily.com/releases/2014/04/140403095421.htm>
- The Johns Hopkins University School Of Nursing. (2019). MyPlan. Disponible en <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 en <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 en <https://hbr.org/2004/09/diversity-as-strategy>
- Thomson Reuters. (2015). Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index (D&I). Disponible en [https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2018/06/di\\_index\\_fact\\_sheet\\_oct\\_2017.pdf](https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/attachments/2018/06/di_index_fact_sheet_oct_2017.pdf)
- Tinsely, C.H. & Purmal, K. (2019). Research: Board Experience Is Helping More Women Get CEO Jobs. Disponible en <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 en <https://hbr.org/2017/02/what-the-best-mentors-do>
- True, M. (n.d.). Starting and Maintaining A Quality Internship Program. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1PIUHyer6llsx1YKTKFL370xZIQqc4C3m/view?usp=sharing>
- Turban, S., Wu, D. & Zhang, LT. (2019). Research: When Gender Diversity Makes Firms More Productive. Disponible en <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive>

- Oficina de Mujeres del Departamento de Trabajo de los EE. UU. (2019). 10-step equal pay self-audit for employers. Disponible en <http://hr.cch.com/hhrlib/issues-answers/conducting-an-equal-pay-audit.asp?date=july-3>
- Oficina de Igualdad del Gobierno del Reino Unido (2018). Returner Programmes: Best Practice Guidance for Employers. Disponible en [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/685064/Returner\\_Programmes\\_-\\_Best\\_Practice\\_Guidance\\_for\\_Employers.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/685064/Returner_Programmes_-_Best_Practice_Guidance_for_Employers.pdf)
- Oficina de Igualdad del Gobierno del Reino Unido (2018). Returners: A Toolkit for Employers. Disponible en <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 en <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/how-approach-teaching-gender-equality-boys-and-girls>
- FPNU. (2020). Gender Equality and Addressing Gender-based Violence (GBV) and Coronavirus Disease (COVID-19) Prevention, Protection and Response. Disponible en <https://www.unfpa.org/resources/gender-equality-and-addressing-gender-based-violence-gbv-and-coronavirus-disease-covid-19>
- Centro de Capacitación de ONU Mujeres. (n.d.). Self-paced Trainings. Disponible en <https://trainingcentre.unwomen.org/portal/#selfpaced>
- ONU Mujeres. (2018). The facts about gender equality and the Sustainable Development Goals. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=K-oc4GOoWOI>
- ONU Mujeres. (2018). Towards an end to sexual harassment: The urgency and nature of change in the era of #MeToo. Disponible en <https://www.unwomen.org/en/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 en: <https://promundoglobal.org/wp-content/uploads/2018/10/F-Understanding-the-Business-Case-for-Gender-Equality-in-the-Workplace.pdf>
- ONU Mujeres. (2019). Ending Violence is Our Business: Workplace Responses to Intimate Partner Violence in Asia and the Pacific. Disponible en <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/10/workplace-responses-to-intimate-partner-violence>
- ONU Mujeres. (2019). Handbook: Addressing violence and harassment against women in the world of work. Disponible en <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 en <https://www.unwomen.org/en/digital-library/genderterm>
- ONU Mujeres. (2020). HeForShe. Disponible en <https://www.heforshe.org/en>
- ONU Mujeres. (2020). Guidance for Action: Gender-Sensitive Private Sector Response to COVID-19 for Accelerated and Inclusive Economic Recovery. Disponible en <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20eseasia/docs/publications/2020/04/guidance%20for%20action%20private-sector-f.pdf?la=en&vs=5155>

- UNICEF. (2019). Business and family-friendly policies. Disponible en <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Business-Family-Friendly-Policies-2019.pdf>
- UNICEF. (2019). Family-friendly policies: Redesigning the workplace of the future. Disponible en <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-policy-brief-family-friendly-policies-2019.pdf>
- UNICEF. (2020). Family-Friendly Policies: A Global Survey of Business Policy. Disponible en <https://www.unicef.org/sites/default/files/2020-02/UNICEF-Family-Friendly-Global-Survey-Business-Policy-2020.pdf>
- UNICEF. (2020). Family-Friendly Policies and other Good Workplace Practices in the Context of COVID-19. Disponible en <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/family-friendly-policies-and-other-good-workplace-practices-in-the-context-of-covid-19-en.pdf?la=en&vs=4828>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2018). Let's speak Gender: 10 principles of gender-responsive communications for development. Disponible en <https://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/10%20principles%20of%20gender-responsive%20communications.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2020). Gender Equality Seal for Public and Private Organizations. Disponible en <https://www.undp.org/content/undp/en/home/2030-agenda-for-sustainable-development/people/gender-equality/transforming-workplaces-to-advance-gender-equality/gender-equality-seal-for-public-and-private-enterprises.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (2020). UNDP Gender and Recovery Toolkit. Disponible en <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-and-recovery-toolkit.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP). (n.d.). Principles of Gender-Sensitive Communication. Disponible en <https://www.undp.org/content/dam/jamaica/docs/gender/JM-AUG-29-UNDP%20Gender%20Seal-Principles%20of%20gender-sensitive%20communications.pdf>
- Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2015). Guidelines on how to collect sex-disaggregated water data. Disponible en [https://www.womenforwater.org/uploads/7/7/5/1/77516286/wwap\\_guidelines\\_on\\_how\\_to\\_collect\\_sex-disaggregated\\_water\\_data\\_1.pdf](https://www.womenforwater.org/uploads/7/7/5/1/77516286/wwap_guidelines_on_how_to_collect_sex-disaggregated_water_data_1.pdf)
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Naciones Unidas Mujeres. (2011). Women's Empowerment Principles: Equality Means Business. Disponible en <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2011/10/women-s-empowerment-principles-equality-means-business>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) (2020). COVID-19: How Business Can Support Women in Times of Crisis. Disponible en <https://unglobalcompact.org/academy/how-business-can-support-women-in-times-of-crisis>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) (2020). The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool. Disponible en <https://weps-gapanalysis.org>
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) (2020). Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en <https://www.unglobalcompact.org>

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC) (n.d.). Women's Empowerment Principles Leadership Award. Disponible en <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/nominate-ceo-wep-awards>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). Guidelines for Gender-Inclusive Language in English. Disponible en <https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Apply the guidelines to a text (self-paced). Disponible en [https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/EN-Toolbox-Apply-the-guidelines-to-a-text\\_\(self-paced\).pdf](https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/EN-Toolbox-Apply-the-guidelines-to-a-text_(self-paced).pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Gender Equality. Disponible en <https://www.un.org/en/sections/issues-depth/gender-equality/>
- Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Gender Equality: Why it Matters. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/5.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (n.d.). Organize a workshop for staff. Disponible en [https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/Toolbox-Organize-a-workshop-for-staff\\_en.pdf](https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/assets/pdf/Toolbox-Organize-a-workshop-for-staff_en.pdf)
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2015). Agua y Saneamiento Sostenibles en África (SUWASA): A Tool for Mainstreaming Gender in Water Supply and Sanitation Services. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/14FHEcK9enEBojo-Snp2ebaZoiJg6TECW/view?usp=sharing>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2017). Plan del Programa de Pasantía de la Iniciativa de Administración del Agua (WMI). Disponible en [https://drive.google.com/file/d/1Y6q\\_SHweaWpIpAkTh2FBgI4SscsXzxR/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Y6q_SHweaWpIpAkTh2FBgI4SscsXzxR/view?usp=sharing)
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2019). Engineering Support Program (ESP): Annual Report 2018. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1hBRPqBWxthaZd8IbnMd63Vv97m2FqQyx/view?usp=sharing>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2019). Menstrual Hygiene Management and Women's Economic Empowerment. Disponible en <https://www.globalwaters.org/sites/default/files/WASHPaLS%20MHM%20Desk%20Review%20-%20February%202020.pdf>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2019). Proyecto de Iniciativa de Administración del Agua (WMI): Gender Integration Training Modules. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/139ZlfZlHk4LIInm23EEnW6QRTcBT4yuP/view?usp=sharing>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (2020). Skills and Practices for Leaders. Disponible en <https://mailchi.mp/412d3582b5ae/skills-practice-for-leaders-virtual-support-sessions>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (n.d.). Gender Equality and Gender Mainstreaming Water Management Initiative: Training of Trainers. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/15MIWCElHKvEiOcMwKBlpepTqGgw7kbP0/view?usp=sharing>
- Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. (n.d.). Prevention of Sexual Exploitation and Abuse Policy.

- University College London. (2020). Building Emergency Planning Scenarios for Viral Pandemics. Disponible en [https://www.ucl.ac.uk/risk-disaster-reduction/sites/risk-disaster-reduction/files/building\\_emergency\\_planning\\_scenarios\\_for\\_pandemics.pdf](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 en <https://drive.google.com/file/d/1GHhfPgLywwsRVq3r0q5C39iVTL6IemMI/view?usp=sharing>
- University of Hong Kong. (n.d.). Doing Gender and Why it Matters. Disponible en <https://www.edx.org/course/doing-gender-and-why-it-matters>
- University of Pennsylvania. (n.d.). Optimizing Diversity on Teams. Disponible en <https://www.coursera.org/learn/diverse-teams>
- USAID Water Team. (2020). Social Media for Social Good: Raising Awareness of Jordan's Water Crisis. Disponible en <https://medium.com/usaids-global-waters/gone-viral-raising-awareness-of-jordans-water-crisis-582b9d9625da>
- Van Busum, K.R., Liu, H. & Mattke, S. (2014). Five Steps to a Successful Workplace Wellness Program. Disponible en <https://www.rand.org/pubs/tools/TL141.html>
- van der Gaag, N. et al. (2019). State of the World's Fathers: Unlocking the Power of Men's Care. Disponible en <https://men-care.org/resources/state-of-the-worlds-fathers-unlocking-the-power-of-mens-care/>
- Vattenfall. (2020). Students and starters. Disponible en <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 en [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading\\_Gender\\_Biases\\_Compounding\\_Effects\\_An\\_Assessment\\_of\\_Talent\\_Management\\_Systems.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading_Gender_Biases_Compounding_Effects_An_Assessment_of_Talent_Management_Systems.pdf)
- Warwood, A. (2019). Philadelphia Water Department's Effort to Make Diversity and Inclusion a Priority when Hiring Engineers. Journal American Water Works Association (AWWA), Volumen 111, Edición 12. Disponible en <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 en <https://equitablegrowth.org/fact-sheet-occupational-segregation-in-the-united-states/>
- Asociación de Servicios del Agua de Australia (WSAA). (2017). Tapping the Power of Inclusion and Diversity in Urban Water. Disponible en <https://www.wsaa.asn.au/publication/tapping-power-inclusion-and-diversity-urban-water>
- WaterAid, UNICEF y WSUP. (2018). Female-friendly public and community toilets guide. Disponible en <https://washmatters.wateraid.org/sites/g/files/jkxoof256/files/female-friendly-public-and-community-toilets-a-guide.pdf>
- Webb, M. (2017). How To Alter Your Hiring Practices To Increase Diversity. Disponible en <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 en <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/inflexible-working-hours-could-be-making-the-gender-gap-worse/>
- Western Sydney University. (n.d.). Gender Equality Strategy and Action Plan 2015-2020. Disponible en [https://www.westernsydney.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0008/1164905/Gender\\_Equality\\_Strategy\\_and\\_Action\\_Plan\\_2015-2020.pdf](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 en <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-dont-women-promote-themselves/>
- Wharton University of Pennsylvania. (2017). Budgeting for Gender. Disponible en <https://publicpolicy.wharton.upenn.edu/live/news/2052-budgeting-for-gender>
- Whatfix. (2019). 5 Change Management Best Practices. Disponible en <https://academy.whatfix.com/change-management-best-practices/>
- White Ribbon. (n.d.). Our Future has No Violence Against Women and Girls. Disponible en <https://www.whiteribbon.ca>
- Williams, C. (2014). How to Calculate the Cost to Business of Gender-Based Violence in Papua New Guinea. Disponible en <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9062.pdf>
- WISE. (2019). Why gender diversity makes business sense. Disponible en <https://www.wisecampaign.org.uk/wp-content/uploads/2018/08/Why-Gender-Diversity-Makes-Business-Sense-June-2018.pdf>
- Wittenberg-Cox, A. (2018). Innovate! Run a Strategic Debate on Gender for the C-Suite. Disponible en <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 en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth#>
- Women's Empowerment Principles. (2020). Join the WEPs. Disponible en <https://www.weeps.org/join>
- Women's Empowerment Principles. (2020). COVID-19 and Gender Equality: A call to action for the private sector. Disponible en [https://www.weeps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19\\_Updated%209%20April\\_%20Final.pdf](https://www.weeps.org/sites/default/files/2020-04/WEPS%20COVID-19_Updated%209%20April_%20Final.pdf)
- 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 en <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 en <https://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women>
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (2013). How to set gender diversity targets. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/SETTING-GENDER-TARGETS-Online-accessible\\_0.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/SETTING-GENDER-TARGETS-Online-accessible_0.pdf)

- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (2014). Developing a workplace gender equality policy. Disponible en <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Characteristics-of-a-Gender-Equality-policy.pdf>
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (2014). Developing a flexible working arrangements policy. Disponible en <https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Developing-a-flexible-working-arrangements-policy.pdf>
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (2016). Supporting careers: mentoring or sponsorship? Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/2014-03-04\\_PP\\_Mentoring\\_or\\_sponsorship.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/2014-03-04_PP_Mentoring_or_sponsorship.pdf)
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (2018). The Business Case for Gender Equality. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/wgea-business-case-for-gender-equality\\_0.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/wgea-business-case-for-gender-equality_0.pdf)
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (n.d.). Building a Workplace flexibility strategy. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Building\\_a\\_flex\\_strategy\\_0.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Building_a_flex_strategy_0.pdf)
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (n.d.). Guide to Gender Pay Equity. Disponible en <https://www.wgea.gov.au/topics/addressing-pay-equity/guide-to-gender-pay-equity>
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (n.d.). Sample employee flexible working questionnaire. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/sample\\_employee\\_flexibility\\_questionnaire.xlsx](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/sample_employee_flexibility_questionnaire.xlsx)
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (2013). Gender target-setting toolkit presentation. Disponible en <https://youtu.be/-A60guVcOWQ>
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (n.d.). Gender Strategy Toolkit. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Gender\\_Strategy\\_Toolkit.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Gender_Strategy_Toolkit.pdf)
- Agencia de Igualdad de Género en el Lugar de Trabajo, Gobierno australiano (n.d.). Target setting calculator. Disponible en [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Target\\_calculator\\_final%20blank\\_0.xlsx](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/Target_calculator_final%20blank_0.xlsx)
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). How-To Guide: Workplace Climate Surveys. Disponible en <https://www.workplacesrespond.org/harassment-climatesurveys/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Model Workplace Policy. Disponible en <https://www.workplacesrespond.org/resource-library/model-guidelines/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Resources for Employers. Disponible en <https://www.workplacesrespond.org/role/employer/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Resources for Survivors and Co-Workers. Disponible en <https://www.workplacesrespond.org/role/survivor-or-coworker/>

- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Virtual Training Exercise: A Supervisor Responds to an Employee's Experience of Domestic Violence. Disponible en <https://www.workplacesrespond.org/quiz/virtual-training-exercise-supervisor-responds-employees-experience-domestic-violence/>
- Workplaces Respond to Domestic & Sexual Violence. (n.d.). Virtual Training Exercise: A Supervisor responds to an Employee who experienced Sexual Assault. Disponible en <https://www.workplacesrespond.org/quiz/interact-sexual-assault/>
- Campus Abierto para el Aprendizaje, Banco Mundial (n.d.). Gender Equality and Energy. Disponible en <https://olc.worldbank.org/content/gender-equality-and-energy-self-paced>
- Grupo Banco Mundial. (2019). Women in Utilities: A Driving Force for Workforce Modernization – A case Study of Three Utilities in the Danube Region. Disponible en <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 en <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 en <https://www.worldbank.org/en/news/video/2019/06/18/empowering-women-to-reduce-an-energy-utilities-commercial-losses>
- Banco Mundial, (2019). Infographic: Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible en <http://pubdocs.worldbank.org/en/909401573683550813/WWU-Infographics-07-110819.pdf>
- Banco Mundial, (2019a). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible en <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>
- Banco Mundial, (2019b). Women in Water Utilities: Breaking Barriers. Disponible en <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/08/27/breaking-barriers>
- Banco Mundial, (2020). Gender Dimensions of the COVID-19 Pandemic. Disponible en <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 en <http://documents1.worldbank.org/curated/en/192291594659003586/pdf/An-Overview-of-Promising-Approaches.pdf>
- Foro Económico Mundial (FEM). (2017). The Global Gender Gap Report 2017. Disponible en <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
- Foro Económico Mundial (FEM). (2018). The Global Gender Gap Report 2018. Disponible en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)
- Foro Económico Mundial. (n.d.). Gender Equality. Disponible en [https://www.linkedin.com/posts/world-economic-forum\\_equality-gender-activity-6642805009610219520-qsoK/](https://www.linkedin.com/posts/world-economic-forum_equality-gender-activity-6642805009610219520-qsoK/)

- Organización Mundial de la Salud. (2020). Q&A: Violence against women during COVID-19. Disponible en <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/violence-against-women-during-covid-19>
- WORLD Policy Analysis Center. (2018). A Review of the Evidence on How to Cover All Families for Paid Family and Medical Leave. Disponible en [https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Brief%20-%20Coverage%20Paid%20Family%20and%20Medical%20Leave\\_0.pdf](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 en [https://www.worldpolicycenter.org/sites/default/files/WORLD%20Report%20-%20Parental%20Leave%20OECD%20Country%20Approaches\\_0.pdf](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 en <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/fostering-women-leaders-a-fitness-test-for-your-top-team>
- Young Women's Trust. (2017). Making Apprenticeships Work For Young Women. Disponible en [https://www.youngwomenstrust.org/assets/0000/6209/ywt\\_GPG\\_210\\_x\\_210\\_05\\_AW\\_low.pdf](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 en <https://www.ywboston.org/2017/03/what-is-intersectionality-and-what-does-it-have-to-do-with-me/>
- Zalaquett, J. & Lobo, J.F. (n.d.). Gender Equality and Sexual Diversity. Disponible en <https://www.udemy.com/share/101xGw/>
- Zaleski, K. (2017). The Maddeningly Simple Way Tech Companies Can Employ More Women. Disponible en <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 en <https://www.forbes.com/sites/kaytiezimmerman/2017/06/18/8-ways-to-retain-female-talent-after-maternity-leave/#339b874e7f2d>

## ANEXO III. ORGANIZACIONES PROFESIONALES CON RECURSOS DE MIEMBROS

El Marco de Buenas Prácticas de Engendering Utilities fue desarrollado utilizando recursos de código abierto. Las siguientes organizaciones son organizaciones de miembros, algunas con cuotas de membresía. Estas organizaciones también brindan información relevante y útil con respecto a la promoción de la igualdad de género a través del ciclo de vida del empleado para su membresía. Puede encontrar más información sobre estas organizaciones en sus sitios web:

- Mujeres Africanas en Ciencia e Ingeniería <https://www.aawse.org/>
- Asociación para el Desarrollo de Talentos: <https://www.td.org/>
- Instituto de RR. HH. australiano: <https://www.ahri.com.au/>
- Catalyst: <https://www.catalyst.org/mission/>
- Gender at Work: <https://genderatwork.org/>
- Interagency Gender Working Group: <https://www.igwg.org>
- Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer: <https://www.icrw.org>
- Corporación Internacional de Finanzas: <https://www.ifc.org>
- Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/>
- Male Champions of Change: <https://malechampionsofchange.com>
- Men Engage Alliance: <http://menengage.org/>
- Promundo: <https://promundoglobal.org>
- Society for Human Resource Management: <https://www.shrm.org/>
- Society of Women Engineers: <https://swe.org/>
- El Banco Mundial: <https://www.worldbank.org>
- Naciones Unidas Mujeres: <https://www.unwomen.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 Utilities**

Expandir la participación de las mujeres a los sectores tradicionalmente dominados por hombres, incluidos los servicios públicos de energía y agua, lleva a resultados tangibles de empoderamiento económico para las mujeres, como oportunidades de empleo formales e ingresos más altos. Además, una mayor igualdad de género puede mejorar el desempeño comercial y ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos finales porque mejora la satisfacción de los empleados, reduce la rotación de personal e impulsa la productividad. Además, las compañías que funcionan bien crean industrias más sólidas y resilientes, incluidos los sectores nacionales de agua y energía, que son esenciales para el crecimiento económico y para promover un camino hacia la autosuficiencia.

Engendering Utilities brinda un enfoque único para mejorar la igualdad de género en industrias dominadas por hombres, con un enfoque en los sectores del agua y la energía. Mediante buenas prácticas personalizadas, entrenamiento impulsado por la demanda, y un Programa de Liderazgo Ejecutivo de Equidad de Género (GEELP, por sus siglas en inglés), Engendering Utilities desarrolla la capacidad de los líderes del lugar de trabajo para implementar intervenciones de igualdad de género en sus organizaciones.

Obtenga más información en [usaid.gov/energy/engendering-utilities](https://www.usaid.gov/energy/engendering-utilities).