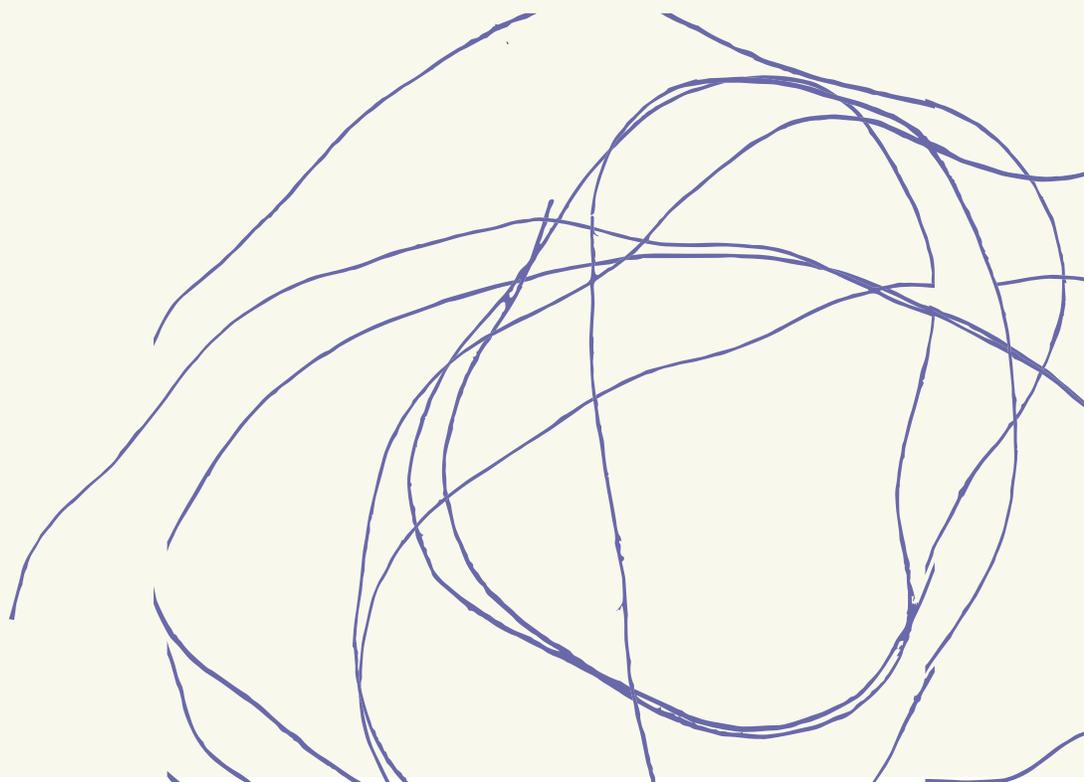




UNIVERSIDAD
EAFIT

**Valor
Público** Centro de
estudios
e incidencia

Guía metodológica para la elaboración de diagnósticos sobre brechas de género al interior de empresas



Guía metodológica para la elaboración de diagnósticos sobre brechas de género al interior de empresas.

Introducción

Desde la Alianza Empresarial por la Equidad de Género, bajo la consultoría del Centro de Valor Público de la Universidad EAFIT, se está llevando a cabo la investigación sobre los retos y las desigualdades en materia de género en el sector empresarial Antioqueño, la cual hace parte de la línea de gestión del conocimiento de la Alianza Empresarial. Con esto se busca documentar, analizar y consolidar la gestión empresarial del departamento en torno a la promoción de la igualdad y equidad en las oportunidades de las mujeres del sector privado.

En esta medida, una de las acciones contempladas en este proyecto es la construcción de dos guías metodológicas que sirvan de apoyo a las empresas que buscan iniciar esta ruta hacia la equidad de género. La primera guía para tener en cuenta, y que será desarrollada en este documento, es la guía para la elaboración de diagnósticos organizacionales de brechas de género; y la segunda, será para la formulación y diseño de políticas empresariales para la equidad de género. Es importante resaltar que la selección de estas guías se hace desde un criterio lógico, donde se entiende que el primer paso para iniciar con este proceso es la elaboración de un diagnóstico sobre las brechas de género al interior de las organizaciones, el cual será un insumo fundamental y determinante para el segundo paso, que es el diseño de una política para la promoción de la equidad de género en las empresas.

Con esta guía se pretende complementar el abanico de herramientas existentes en el país para la elaboración de diagnósticos organizacionales en materia de equidad de género, entendiendo que es el instrumento principal para levantar una línea base sobre la situación de las mujeres en las organizaciones y tomar decisiones sobre la planeación estratégica que permita eliminar brechas y sesgos inconscientes. Es importante señalar que a nivel nacional e internacional ya se cuenta con varias herramientas de diagnóstico, las cuales nutren y complementan la presente guía para que todas coexistan en el universo de posibilidades que tienen las organizaciones para elaborar su autodiagnóstico. Entre estas herramientas se encuentra: el Ranking Par de Aequales, la herramienta WEPS de ONU Mujeres, el sello Equipares, la Iniciativa de Paridad de Género, la Encuesta de Equidad de Género de la ANDI, entre otros.

Ruta metodológica

Para el desarrollo de la presente guía se llevó a cabo la revisión detallada de diferentes herramientas existentes a nivel nacional e internacional que proponen rutas para la elaboración de diagnósticos en instituciones públicas y privadas. Estos insumos permitieron

identificar elementos generales que deben estar presentes al momento de llevar a cabo este proceso y otros que se deben ajustar a la naturaleza de la institución que vaya a realizarlo. Para el propósito de esta guía se hizo una priorización de las categorías mayormente usadas en el sector privado y se diseñaron unos instrumentos que permitieran un análisis cualitativo y cuantitativo que tuviera en cuenta tanto los documentos, manuales, bases de datos, indicadores y metas de la empresa, como la percepción y necesidades de sus colaboradores.

Adicionalmente, se llevaron a cabo 5 entrevistas virtuales con actores estratégicos de 5 empresas diferentes, las cuales cuentan con experiencia en la elaboración de diagnósticos de brechas de género y formulación de políticas en equidad de género. Ello permitió contar con información para la elaboración de las guías, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y los elementos principales para tener en cuenta. En este proceso se logró conversar con un representante de la empresa consultora Insuco, la coordinadora de la Iniciativa de Paridad de Género Colombia, miembros de Aequales, la asociación del sector eléctrico Cocier y la Fundación de Oleoductos de Colombia que trabaja con el proyecto “huellas por la equidad”.

Finalmente, se realizaron cuatro transferencias de conocimiento presenciales con 33 empresas del Área Metropolitana. Entre estos se resalta la variedad de tamaños y sectores, lo cual permitió estructurar grupos de trabajo diversos que contaran con grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Además, se contó con una participación importante de empresas de sectores tradicionalmente feminizados y masculinizados. Dichos encuentros se dividieron de la siguiente manera:

- 26 de agosto: Cámara de Comercio sede centro Calle 53 (Maracaibo) Nro. 45 – 77 Auditorio Epifanio Mejía
- 29 de agosto: Centro Empresarial Poblado Cámara de comercio Carrera 43A # 16 sur 245 Salón 201
- 30 de agosto: Centro Empresarial Aburrá Norte (Bello) Av. 38 # 51 - 105. Auditorio Principal
- 31 de agosto: Proantioquia.

Entre los hallazgos de estos encuentros se destaca que las guías propuestas fueron consideradas por los participantes como un tema relevante en el marco de sus contextos organizacionales. Además, constituye un aprendizaje fundamental para llevar la propuesta a las juntas directivas o a la gerencia de la organización, especialmente teniendo en cuenta que las brechas de género y los escenarios de discriminación son una realidad en estas empresas participantes. Así, los comentarios que resultaron de la conversación y la aplicación del taller con cada empresa invitada fueron de gran relevancia y contemplados para los ajustes finales a la guía que se presenta a continuación.

Importancia de los diagnósticos en la ruta para la eliminación de brechas de género

Históricamente, las sociedades se han ordenado de acuerdo con criterios de jerarquía, donde la edad, procedencia étnica y el género han establecido relaciones de poder que yacen arraigadas en el comportamiento y relacionamiento humano. En las últimas décadas se han evidenciado importantes avances en materia de igualdad y equidad de género impulsados por movimientos feministas que han buscado evidenciar las desigualdades y proponer transformaciones sociales y culturales. Las escuelas, universidades, empresas e instituciones públicas han venido incrementando la participación activa de las mujeres en espacio de conocimiento y toma de decisiones.

Pese a estos importantes cambios, los escenarios y manifestaciones de desigualdad, exclusión e inequidad persisten y se han adaptado a maneras menos directas y explícitas que las tradicionalmente problematizadas. Esto fue constatado por las empresas que participaron de las transferencias de conocimiento, pues la mayoría manifestaron la existencia de brechas de género en sus contextos que, si bien varían según sus tamaños y sectores, demanda acciones por parte de la alta dirección de la empresa.

En esta medida, se han establecido cánones y prácticas culturales que mantienen obstáculos para el acceso pleno de mujeres a oportunidades sociales, profesionales y laborales. Estas lógicas de organización desigual del poder se transfieren a las instituciones y organizaciones públicas y privadas, las cuales “están permeadas por los valores, esquemas y comportamientos vigentes en la sociedad, incluyendo las percepciones sobre lo femenino y lo masculino” (Hernández y González, 2019, p. 2). Lo anterior se expresa mediante el acceso y control desigual sobre los recursos materiales e inmateriales, como la autonomía económica, el poder de decisión, la participación en escenarios de ciencia, tecnología e innovación, la persistencia de roles para llevar a cabo tareas propias de la economía del cuidado, etc.

Así, los supuestos que subyacen en las dinámicas sociales se extienden al interior del funcionamiento y las dinámicas de las organizaciones, en concreto, de las empresas como objeto de atención de esta guía. Por tanto, como actores sociales estratégicos, las empresas están llamadas a tomar posición frente a las condiciones de desigualdad, y una forma de iniciar con esto es mediante el autodiagnóstico y la autoevaluación en torno a la presencia de desigualdades, brechas, estereotipos y sesgos inconscientes la interior de las mismas (Díaz y Gutiérrez, 2014). Dicho de otro modo, la manifestación primaria de compromiso con la equidad de género está en la revisión de los desbalances propios e internos que pueden perpetuar estas problemáticas en las instituciones.

Dicho lo anterior, esta guía requiere antes de ser implementada, que la empresa en cabeza de su mayor autoridad y junta directiva realicen una declaración sobre el compromiso con la igualdad de género. Esto es prioritario, pues la literatura y los instrumentos de medición consultados coinciden en que, sin el apoyo y el compromiso de la mayor autoridad de la

empresa y su junta directiva, los cambios en materia de igualdad de género se verán frustrados en el camino.

La realización del diagnóstico se entiende como el primer paso que debe dar toda organización para iniciar en la ruta de la equidad de género, pues a partir de este se obtendrán los insumos para identificar las condiciones, necesidades y experiencias de mujeres y hombres (Díaz y Gutiérrez, 2014). Sin este mapeo inicial la puesta en marcha y evaluación de las políticas y planes de acción para la equidad de género carecerán de una adecuada planeación. Según el Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU] (2017), el diagnóstico institucional sobre brechas de género es la herramienta que permite descubrir necesidades y realizar una evaluación periódica de los efectos de las acciones que se implementan en una empresa.

En este orden de ideas, se puede decir que el objetivo principal del diagnóstico es evidenciar las brechas, condiciones y escenarios de discriminación en torno al género que están presentes en una organización (INAMU, 2017). A partir de este objetivo general, se identifican unos fines específicos como: (1) Identificar los elementos centrales para la formulación o actualización de la política para la equidad de género; (2) Establecer metas informadas y realistas para la equidad de género en las empresas; (3) priorizar acciones, estrategias y proyectos para la eliminación de brechas de género; (4) Proporcionar una línea base para medir los avances de las acciones, políticas y estrategias en materia de equidad; y (5) Contribuir al mejoramiento del clima organizacional mediante la formación, participación y puesta en consideración de las percepciones sobre la igualdad y equidad de género en la empresa.

Paso 1: Consolidación de un equipo

El primer paso para tener en cuenta en la elaboración de un diagnóstico empresarial de brechas de género es la conformación de un equipo o un comité para la equidad de género que dirija, administre y planifique este proceso. Este equipo o comité no solo será fundamental para la realización del diagnóstico, sino también para formular e implementar las políticas y acciones que se consideren pertinentes en la ruta hacia la equidad de género y con base en los resultados del diagnóstico. Este equipo de trabajo se constituirá como un escenario de diálogo y comunicación fluida transversal a todos los niveles de la organización, garantizando la existencia de un consenso generalizado para la toma de decisiones (ONUV y UNODC, 2019).

La primera sugerencia en los manuales y herramientas de elaboración de diagnósticos a lo largo del mundo es que este comité debe contar con el apoyo de la alta dirección, es decir, con el compromiso del presidente y director/ra general. Esta medida es fundamental porque, de entrada, manifiesta el compromiso de la empresa en la eliminación de brechas para la consolidación de la equidad de género, pues implica destinar determinados recursos humanos de áreas claves de la organización en este proyecto (Aequales, 2021; Fainstain y Perrotta,

2011). Así las cosas, este comité debe ser creado por decisión administrativa y debe estar comprometido con la importancia de la elaboración del diagnóstico.

La segunda consideración que debe tenerse en cuenta es que el equipo o comité para la equidad e inclusión deben conformarse de tal manera que reflejen la diversidad que existe en la organización (Aequales, 2021). Esto es, que se encuentre conformado de manera paritaria por hombres y mujeres, algún representante de la comunidad diversa o con personas de diferentes grupos étnicos. Esto será positivo ya que enviará un mensaje de representatividad a las y los colaboradores de la empresa, y permitirá tener un enfoque más dinámico. Esta diversidad también debe extenderse según las áreas de trabajo. Es decir, un equipo o comité que cuente con la participación de representantes de las siguientes áreas: Recursos Humanos, Gestión de Calidad, asesores/as y Representantes de los/as trabajadores/as (Fainstain y Perrotta, 2011). Con lo anterior se busca facilitar la realización de actividades de recolección de información y viabilizar la participación de todas las áreas de la empresa en la elaboración de dicho diagnóstico.

Otro punto importante en la conformación de este equipo es garantizar que las personas que lo conforman tengan experiencia y conocimientos en temas de equidad de género, diversidad, inclusión o derechos humanos (Fundación Mujeres, 2008). Ello, buscando los mejores resultados en la realización del diagnóstico y futura formulación de la política y el plan de acción. En el cuarto lugar se considera fundamental la disposición de un cronograma de trabajo sistemático, acompañado de la entrega de productos periódicos (Fainstain y Perrotta, 2011). Es decir, este equipo deberá definir unas reuniones periódicas y constantes, donde se haga un seguimiento al proceso del diagnóstico, se tomen decisiones y se consoliden estrategias. Estos encuentros deben poder rastrearse mediante actas, procedimientos, entrevistas, etc.

En definitiva, el comité o equipo que se consolide para la realización del diagnóstico de brechas de género en la empresa será un grupo cuyo fin principal será que se lleve a cabo la transformación en la institución. Además, deberá contar con la suficiente autoridad y recursos para promover la equidad de género, lo que implica la capacidad y voluntad de diseñar estrategias correctivas frente a las brechas de género evidenciadas en el diagnóstico. En esta medida, las acciones de competencia para este equipo serán:

- Elaborar y estructurar el diagnóstico empresarial sobre las brechas de género
- Acceder y analizar toda la información cuantitativa y cualitativa necesaria para cada línea del diagnóstico, garantizando la confidencialidad requerida.
- Diseñar y formular la Política de Igualdad de Género que converse con los hallazgos más importantes del diagnóstico.
- Diseñar e implementar el Plan de Acción para la viabilización de la política, la implementación de estrategias y el cumplimiento de metas.
- Producir información de interés para la empresa, sus trabajadores/as y comité directivo

- Realizar, promover y acompañar procesos de sensibilización en temas de equidad de género

Este punto generó varios comentarios en los escenarios de transferencia de conocimiento, pues muchas organizaciones sugirieron que los Comités de Convivencia y los Comités de Equidad de Género deberían ser una misma instancia. Sin embargo, otros participantes señalaron que esta unión no era conveniente dado que el Comité de Convivencia se encargaría de investigar y sancionar conductas contrarias a los reglamentos internos, por tanto, sus integrantes no deberían ser los mismos del comité de equidad de género, en tanto esta es una instancia más amplia para trabajar estos temas.

Paso 2: Formación y capacitación en equidad de género y elaboración de diagnósticos

Teniendo conformado un equipo para la elaboración de diagnósticos de brechas de género y, en general, para viabilizar y liderar los procesos en la ruta hacia la equidad de género, será preciso generar un proceso de capacitación y concientización a nivel empresarial en torno a la importancia de estos temas para la organización. Ello, buscando construir y afianzar la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la alta dirección y de los cargos de liderazgo, así como impulsar la favorabilidad de los y las colaboradoras de los demás niveles de la empresa.

Si bien los procesos de sensibilización y capacitación suelen desplegarse en las políticas y planes de acción, los procesos de diagnóstico requieren del trabajo y la participación de todos los equipos. En esta medida, asegurarse de surtir un proceso previo de sensibilización en estos temas que justifique la importancia de los diagnósticos y, en general, de las apuestas y el trabajo organizacional en equidad de género, propiciará un mayor compromiso y entendimiento entre los cargos de dirección, liderazgo y los equipos operativos (Aequales, 2021; Díaz y Gutiérrez, 2014).

Para esto se sugiere, primero, mapear las áreas concretas de la empresa a las que se les hará esta sensibilización; segundo, definir el número de sesiones y el tiempo dedicado; tercero, definir la estructura de estos encuentros, es decir, quién será el o la facilitadora, los objetivos, el número de participantes, la metodología, la evaluación, etc. En cuarto lugar, se deben definir las temáticas de acuerdo con los intereses de los equipos, las áreas y las dificultades que se conocen dentro del mismo. Luego, se pueden definir aliados que participen en estas sensibilizaciones en calidad de expertos y, finalmente, evaluar, sistematizar y dejar las memorias de estos encuentros, que incluso podrán ser insumos importantes para el diagnóstico (ANDI, 2020). Entre los puntos para tener en cuenta en este ejercicio se recomienda:

- El abordaje inicial básico de este tema y con el cual se pretende enganchar y crear conciencia en una organización, sus directivos y personal, parte de la contextualización

de la problemática. Manifestar las brechas que persisten en el mundo con base en las cifras y mediciones locales e internacionales, es el primer paso para generar conciencia y justificar la necesidad de iniciar en esta ruta y, por supuesto, de realizar un diagnóstico, siendo esta la herramienta para tener una línea base que permita conocer el lugar de estas problemáticas en la empresa (ANDI, 2020).

Para esto se sugiere un repaso por las cifras e indicadores más comunes entre hombres y mujeres en el escenario laboral, como: tiempo dedicado a las labores de cuidado, violencia y acoso sexual, brechas de liderazgo, indicadores sobre la participación de las mujeres en el mercado laboral y brechas salariales. Lo anterior puede realizarlo el comité o equipo para la equidad de género, o puede generarse una alianza o contratar con personas expertas en el tema, bien sea de entidades públicas, privadas o de la academia.

- En segundo lugar, aunque la equidad de género se asume como una problemática ética y socialmente relevante para la agenda pública nacional e internacional, teniendo el público al cual se dirige esta guía, es importante evidenciar que los argumentos no solo tienen que ver con lo socialmente relevante, sino que además reporta beneficios significativos y medibles para las empresas (Ramírez, 2017). Así, es importante dedicar parte de estas sensibilizaciones a presentar las investigaciones donde se evidencia que, las empresas que cierran brechas de género alcanzan mejores índices financieros, mejor clima laboral, mayor reputación en el sector empresarial, y mejores escenarios para la innovación.

Entre estos datos se cuenta con que, según McKinsey Global Institute (2015), alcanzar la equidad de género aportaría cerca de 28 billones al PIB global. Además, se ha estudiado que, si en los puestos de liderazgo se tuviera al menos un 30% de mujeres, la rentabilidad incrementaría un 15% (Noland et al., 2016). Asimismo, las empresas con mayores índices de equidad entre hombres y mujeres son hasta 6 veces más innovadoras (Accenture, 2019). Estas y muchas más cifras son resultado de un análisis a nivel internacional, que permiten afianzar la credibilidad y el compromiso de las empresas y sus directivos.

Sensibilización en torno a la pertinencia social de la equidad de género

Sensibilización en torno a los beneficios financieros, económicos y reputacionales en la eliminación de brechas

Respecto a este punto, las transferencias de conocimiento permitieron identificar que este proceso de sensibilización y generación de conciencia podría no ser suficiente o significativo para las micro y pequeñas empresas. Esto en la medida en que no manejan alto flujo de colaboradores en su organización, lo que reduce el impacto, además, por su tamaño, las

dinámicas de desigualdad de género rebasan su propia organización. En esta medida, las empresas ven la necesidad de involucrar a sus redes de proveedores en procesos de capacitación, formación y sensibilización en temas de equidad de género, asimismo que en sus políticas logren incorporar estrategias para que la cadena de valor asegure procesos desde la equidad de género.

Paso 3: Marco conceptual

El tercer paso para iniciar el proceso de elaboración de un autodiagnóstico en las empresas requiere la definición de nociones y conceptos básicos, que permitan analizar la situación desde una perspectiva de género conceptualmente sólida. Dicho lo anterior, en este apartado se propone una estructura conceptual que se considera básica y fundamental para trabajar alrededor de los temas de equidad de género. Con ello se pretende ofrecer un marco de referencia a las empresas que implementen esta guía para la elaboración de sus propios marcos conceptuales y, al mismo tiempo, ofrecer una serie de definiciones de conceptos que serán usados permanentemente en este documento.

Género

El concepto de género hace referencia al plano identitario de las relaciones humanas y el desarrollo individual y, por tanto, se diferencia del sexo en la medida en que este se refiere a la estructura biológica, corporal y hormonal de un ser humano. Dicho de forma concreta, el género tiene que ver con las reglas, prácticas, costumbres y construcciones socioculturales que definen y asignan determinados roles sociales a las mujeres y los hombres. Según Ramírez (2017), El género es un “mecanismo dicotomizador, que asigna lugares y funciones diferentes y jerarquizadas entre hombres y mujeres, que mantiene y reproduce las desigualdades en el mundo del trabajo” (2017, p. 8). En esta medida, conocer, definir y reflexionar sobre este concepto permite entender cómo se configuran las identidades y las relaciones entre hombres y mujeres en escenarios privados y públicos.

Con esto claro, desde la organización social con base en el género se atribuyen características y se normalizan conductas categorizadas como “femeninas” y “masculinas”, estableciendo una conducta objetiva y subjetiva a las personas en función de su sexo, lo cual incide en el proceso de desarrollo humano, en la organización del trabajo e incluso la experiencia de la sexualidad. Desde ONU Mujeres y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) y la CEPAL (2021) se expone que el género se caracteriza por ser un concepto Relacional que va más allá de lo individual y afecta las relaciones humanas; es jerárquico en tanto designa relaciones de poder; y es temporal y contextual en la medida en que cambia a lo largo del tiempo y en función de las especificidades de una región y cultura.

Brechas de género

Este concepto es central y debe estar muy claro en todo el proceso de elaboración del diagnóstico sobre la cuestión del género al interior de las empresas, pues se refiere específicamente al objeto de análisis de dicho diagnóstico. Las brechas de género se refieren a las situaciones y escenarios de desigualdad estadísticamente significativos que se generan entre hombres y mujeres a causa del género, y suele ser la forma en que se expresan los indicadores de género.

De acuerdo con Fainstain y Perrotta (2011), las brechas son mediciones que representan las disparidades entre hombres y mujeres y que afectan sus posibilidades de participar, acceder a recursos y ejercer sus derechos. En esta medida, las brechas de género pueden ser el resultado de discriminaciones directas e indirectas (Fainstain y Perrotta, 2011). Un ejemplo de esto puede ser las brechas salariales, las cuales, usualmente, obedecen a discriminaciones indirectas relacionadas con la economía del cuidado y el tiempo de las mujeres dedicado al trabajo doméstico, lo que dificulta su participación en el mercado laboral. Sin embargo, en escenarios de informalidad laboral pueden darse casos en los cuales una menor remuneración para las mujeres sea deliberada.

Igualdad y equidad de género

La literatura hace referencia permanentemente a ambos conceptos, por tanto, es importante dar claridad sobre sus diferencias y los escenarios en los cuales se usa alguno de los dos, esto permitirá una mayor precisión al momento de abordar el diagnóstico. Lo primero que debe dejarse claro es que hablar de igualdad de género no traduce que los hombres y las mujeres sean idénticos, sino que sus diferencias existentes no sean una causa de discriminación para el acceso a oportunidades y el disfrute de los derechos (ONU Mujeres, CPEM y CEPAL, 2021).

Por otra parte, el concepto de equidad está relacionado con el principio de justicia, por lo que busca reparar las desigualdades entre hombres y mujeres. En esta medida, la equidad de género es el instrumento mediante el cual se construye la igualdad, independientemente de las desigualdades en razón al sexo (Fainstain y Perrotta, 2011). En otras palabras, podría decirse que la igualdad se refiere a la posibilidad de que hombres y mujeres tengan las mismas condiciones de partida para participar en escenarios públicos y privados, mientras que la equidad tiene que ver con la acción práctica que se lleva a cabo para superar las desventajas históricas (Ramírez, 2017).

Estereotipos y sesgos inconscientes de género

Los estereotipos de género son ideas preconcebidas que se estructuran en las sociedades en relación con el sexo de las personas y que generalizan opiniones que justifican determinadas conductas y características como propias de cada género. A partir de la perdurabilidad de los estereotipos de género se reproducen estructuras sociales que tradicionalmente han establecido relaciones de desigualdad como, por ejemplo, el estereotipo de que las mujeres

son naturalmente cuidadoras, una creencia que ha servido para mantener la organización social del cuidado en manos de las mujeres, relegándolas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado (Facultad de Ciencia Humanas y Económicas [FCHE], 2021).

Los estereotipos están directamente vinculados a la influencia de los sesgos inconscientes de género al momento de tomar decisiones, y que “ubican a las mujeres en condiciones de desventaja respecto a los hombres en un determinado ámbito” (INAMU, 2017, p. 5). Así, los sesgos inconscientes son creencias sobre lo femenino y lo masculino que intervienen en la toma de decisiones, y están guiados por ideas que provienen de aprendizajes sociales y que inciden en el entorno organizacional con base en estereotipos sobre las capacidades y características de hombres y mujeres (Leal et al., s.f.). Estos pueden presentarse, por ejemplo, en los procesos de selección, las contrataciones y los ascensos.

Roles de género

A partir de los dos conceptos mencionados anteriormente, se refuerzan y establecen lo que se conoce como roles de género. Por roles de género se entienden aquellas conductas que se aprenden en una sociedad donde hombres y mujeres son condicionados a percibir actividades, acciones y trabajos como propios de lo femenino y lo masculino (ONU Mujeres, CPEM y CEPAL, 2021). La reproducción de estos roles está influenciada por otras variables como la edad, la religión, la clase y la pertenencia étnica, y no obedecerlos conlleva a sanciones sociales.

En los estudios de género se ha identificado la diferenciación clara entre los roles masculinos y femeninos, donde los primeros se han situado en la esfera pública y los segundos en la esfera privada. En este sentido, los hombres han tenido el rol de proveedores económicos, mientras las mujeres tienen el rol de cuidadoras, lo que ha afectado su autonomía económica y su participación en entornos laborales y de liderazgo público (FCHE, 2021).

Economía del cuidado

De acuerdo con el DANE (2022), “la economía del cuidado es el conjunto de relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de servicios de cuidado, que pueden ser de tipo mercantil, o no mercantil” (p. 2). La economía del cuidado es principalmente ejercida por las mujeres, y es un concepto fundamental porque establece la relación entre el trabajo remunerado y el no remunerado, así como los efectos de aquel en el desarrollo de la vida profesional y laboral. A partir de este concepto se introduce la idea de la doble carga laboral que enfrentan las mujeres, que incluso duplican, en comparación con los hombres, las horas dedicadas a actividades de limpieza, cuidado de personas dependientes, oficios del hogar, etc. (DANE, 2022)

Esta estructura tiene sus raíces en lo que se conoce como la división sexual de trabajo, a partir de la cual se establecen las actividades en función del sexo, donde históricamente las mujeres

han ocupado las actividades domésticas. Esta división de orden jerárquico, pues las actividades domésticas son social y culturalmente menos valoradas que las asociadas a lo masculino (ONU Mujeres, CPEM y CEPAL, 2021).

Paso 4: Elementos de análisis

Después de haber desarrollado los tres pasos anteriores, será preciso iniciar con las líneas de análisis para identificar la situación de las brechas de género al interior de las empresas. Para el desarrollo de este apartado se consultaron distintas herramientas y experiencias realizadas a nivel nacional e internacional, a partir de las cuales se lograron definir 6 categorías que engloban de manera general y completa las dimensiones relacionadas con la equidad de género.

El desarrollo de este apartado requiere un rastreo de insumos de información para entender la situación y las condiciones de género de la organización. Por tanto, este apartado se compone de lo siguiente: primero, se explicará brevemente en qué consiste cada una de las categorías de análisis; segundo, se presentarán los insumos que deberá rastrear la entidad para llevar a cabo el proceso de evaluación de esta y, finalmente, se presentarán los indicadores principales que dan cuenta del desarrollo de cada categoría al interior de la organización y que deberán ser medidos por parte de la misma.

Cultura organizacional

Las empresas son instituciones de carácter privado conformadas por personas que interactúan entre sí, y que en su formación individual y colectiva han adoptado un sistema de valores que comparten con su entorno social y que, inevitablemente, se extienden a las organizaciones privadas. En esta dinámica se logra construir una *cultura organizacional* en cada empresa donde se reproducen prácticas simbólicas (Mena, 2019). Este aspecto es fundamental para el análisis de la situación de género en las empresas, pues hace referencia a las reglas informales, costumbres, valores, opiniones personales y actitudes frente a la equidad de género por parte las personas de la organización. Dicho esto, al analizar la cultura organizacional se pretende determinar “si el personal manifiesta esquemas sociales discriminatorios de género, cuáles son sus actitudes frente a la igualdad de género y de qué manera esto afecta el quehacer de la institución” (Díaz y Gutiérrez, 2014, p. 16).

El análisis de esta cultura organizacional no solo debe permitir descubrir los escenarios de discriminación directa que se puedan presentar hacia las mujeres en la empresa, sino también descubrir lo que anteriormente se denominó estereotipos y roles de género al interior de la organización. Para esto es importante que se evalúe no solo las opiniones, valores y creencias de los puestos de liderazgo y directivos, sino también, las opiniones del conjunto del personal. Al respecto, se debe prestar atención a las necesidades manifiestas de hombres y mujeres en torno a los diferentes roles en la entidad para cada género, las dificultades y potencialidades

que perciben para su desarrollo profesional y la forma en la que creen que se expresan los sesgos de género en la cultura de la organización (INAMU, 2017; Díaz y Gutiérrez, 2014).

Proceso de análisis de la categoría

Para el análisis concreto de la situación de la equidad de género en la cultura organizacional se proponen dos instrumentos que entre sí complementen el análisis y la lectura en clave de equidad de género. En concreto, se presenta una propuesta de indicadores que pueden ser cuantificados, una guía de entrevistas individuales anónimas y una guía de entrevistas grupales. Cada una de estas propuestas se basó en la revisión cuidadosa de diversos instrumentos nacionales e internacionales como el Ranking Par 2021, el manual de la Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO) y la Herramienta Weps.

Respecto a los indicadores, si se responden afirmativamente deben estar acompañados de al menos una evidencia que corrobore la respuesta que se está dando, entre lo cual puede incluirse documentos técnicos, guías, protocolos, instrumentos, procesos, políticas o planes; de lo contrario deberá darse una respuesta negativa. Es de señalar que estos indicadores revelan el compromiso de la organización y la consolidación de una cultura interna favorable a la igualdad de género, por tanto, se espera que las respuestas a estos sean afirmativas, de lo contrario generarán alertas para focalizar acciones.

Por otra parte, se proponen dos tipos de entrevistas, unas grupales y otras individuales. Las primeras implican realizar un mapeo de actores estratégicos al interior de la organización para realizar entrevistas en torno a cuestiones centrales de la cultura organizacional. Mientras que, las entrevistas individuales, se plantean para ser realizadas con todos y todas las colaboradoras de la empresa, garantizando dinamismo y la mayor participación posible. Es importante resaltar que cada una de las preguntas de las entrevistas se plantean con el fin de que puedan reflejar un escenario seguro para mujeres y hombres de la empresa, así como las necesidades, sentimientos y propuestas que tiene cada persona en relación con la equidad de género. Así, las respuestas negativas deberán ser tomadas como alertas en las que se debe trabajar.

Indicadores	Respuesta	
La empresa realiza talleres de sensibilización en equidad e igualdad de género en entornos laborales.	Si	No
La empresa tiene un programa de capacitación en temas de equidad de género planificado y documentado	Si	No
La empresa tiene compromiso de liderazgo y de apoyo a la igualdad de género	Si	No
La equidad e igualdad de género hacen parte de los valores de la organización	Si	No
La empresa cuenta con un manual o protocolo para evitar sesgos de género y lenguaje sexista en sus comunicaciones internas y su publicidad	Si	No

La empresa tiene un enfoque que apoya a los y las empleadas en su papel de padres y madres cuidadoras	Si	No
La empresa ofrece beneficios de flexibilidad, maternidad, paternidad y bienestar a su personal.	Si	No
El nivel de más alta jerarquía tiene un compromiso con la lucha por la equidad e igualdad de género en su empresa	Si	No
Desde la empresa se ha sancionado o rechazado públicamente los comportamientos no sensibles al género, como chistes y comentarios sexistas, bromas, y demás.	Si	No
Sistematiza las horas dedicadas a tareas de mantenimiento y limpieza del hogar por el/la colaborador/a.	Si	No
Sistematiza las horas dedicadas a tareas educativas y de acompañamiento de sus hijos/as	Si	No

Fuente: elaboración propia con base en (Díaz y Gutiérrez, 2014; Aequales, 2021)

Instrumentos de análisis cualitativo para la cultura organizacional	
Participantes	Preguntas entrevistas grupales
Actores clave de cada área de la organización. Representantes de grupos al interior de la organización. Cargos directivos y de liderazgo	¿Considera que la igualdad y equidad de género deberían ser un compromiso institucional?
	¿Cuál es su nivel de compromiso con la igualdad y equidad de género?
	¿Considera que en la sociedad persiste la discriminación contra la mujer?
	¿Considera que en ambiente laboral existe discriminación contra la mujer?
	¿Piensa que las mujeres tienen alguna dificultad para ejercer cargos de liderazgo?
	¿Considera que hay áreas donde las mujeres trabajan mejor? ¿Cuáles? ¹
	¿Considera que hay áreas donde los hombres trabajan mejor? ¿Cuáles?
	¿Considera que la empresa debe tomar acciones frente al trabajo doméstico y de cuidado? ¿Considera que hay diferencias entre hombres y mujeres cuando dirigen? ¿Cuáles?
Participantes	Preguntas entrevistas individuales
La mayor muestra representativa de la empresa	¿Considera que en la sociedad persiste la discriminación contra la mujer?
	¿Considera que en el ambiente laboral existe discriminación contra la mujer?
	¿Considera que en la empresa se ha avanzado en temas de equidad de género?

¹ Las opciones deben establecerse de acuerdo con las áreas que tenga la empresa en su estructura. Se deja a la libre selección del equipo encargado de llevar a cabo el diagnóstico.

	¿Piensa que las mujeres tienen alguna dificultad para ejercer cargos de liderazgo?
	¿Considera que hay áreas donde las mujeres trabajan mejor? ¿Cuál de las siguientes? ²
	¿Considera que hay áreas donde los hombres trabajan mejor? ¿Cuál de las siguientes?
	¿Existe algún comportamiento machista de parte de los hombres?
	¿Considera que el lenguaje sexista debe ser sancionado? (Chistes, bromas, comentarios, burlas).
	¿Si pasara por una situación de violencia doméstica se sentiría respaldada/do por su empresa y sus colegas?
	¿Qué aspectos de la cultura organizacional propician la igualdad de género? ³
	¿Qué aspectos de la cultura organizacional obstaculizan la igualdad de género y qué considera que debe cambiarse? (mencione visibles e invisibles).

Fuente: elaboración propia con base en (Díaz y Gutiérrez, 2014; Aequales, 2021)

Díaz y Gutiérrez (2014) presentan una matriz que es de utilidad para explorar y analizar la cultura organizacional de la empresa, especialmente orientada a la comprensión de los sesgos inconscientes y roles de género presentes en el personal respecto al liderazgo y la autoridad. Esta matriz puede implementarse en los espacios de entrevistas en grupos de hombres y de mujeres, pues su objetivo es poder identificar la percepción del personal sobre los modelos femeninos y masculinos de liderazgo. Ello consiste en listar varias características que pueden hacer parte de una persona exitosa, y asociarlas en la matriz según el sexo. Por ejemplo, si la característica es el manejo del discurso, los encuestados deberán responder si tal característica corresponde a una mujer exitosa, un hombre exitoso o ambos. Esto permitirá evidenciar la presencia de estereotipos entre las personas de la organización.

Caracterización del éxito según el sexo		
Características	Mujer exitosa	Hombre exitoso
Simpatía		
Dedicación		
Eficiencia		
Compromiso		
Individualista		
Joven		
Adulto		
Manejo del discurso		
Seriedad		

² Las opciones deben establecerse de acuerdo con las áreas que tenga la empresa en su estructura. Se deja a la libre selección del equipo encargado de llevar a cabo el diagnóstico.

³ Mencione aspectos visibles o formales como políticas, normas y procedimientos, así como los invisibles o no formales, como el respeto entre las personas, el trato diferenciado, chistes o bromas machistas.

Fuente: Elaboración propia con base en Díaz y Gutiérrez (2014).

Planeación y gestión estratégica

El segundo componente que se debe tener en cuenta es el de planeación y gestión, referido a la planeación estratégica en torno a la equidad de género y a los sistemas institucionales. Este eje permitirá evaluar el compromiso con la equidad de género desde el establecimiento de metas, indicadores, políticas y planes de acción, además indaga por el desarrollo de mecanismos, herramientas, protocolos y acciones para medir la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres (Díaz y Gutiérrez, 2014).

Esta categoría guarda relación con la guía para el diseño de políticas empresariales de equidad de género, toda vez que incorpora un marco para la planeación estratégica desde el modelo de la *teoría del cambio* que es de utilidad para el diseño de políticas. Con base en ello, se espera que el proceso de planificación estratégica parta de la definición de una situación problemática a la que se asigna el logro de unos objetivos y metas que, para su cumplimiento, requieren una asignación de recursos para ejecutar las estrategias de solución en un tiempo específico (Rogers, 2014).

A través de esta categoría se espera que los actores y grupos de interés de la organización articulen y coordinen una serie de acciones propias para la toma de decisiones y la obtención de determinados resultados. En definitiva, esta categoría es fundamental en tanto se reconoce que toda empresa “necesita tener un norte, directrices o políticas que alguien, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica” (González et al., 2019, p. 244). Es por esta razón que la presente guía corresponde a la primera medida en la ruta hacia la equidad de género y la guía de diseño de políticas es el siguiente paso que surge desde una perspectiva lógica.

Proceso de análisis de la categoría

Para el análisis de esta categoría se plantea una serie de indicadores con los cuales debe cumplir la organización en el eje de planeación y gestión para la equidad de género. Asimismo, se establece una guía de preguntas para la realización de entrevistas individuales o grupales sobre el ejercicio de la planeación y gestión estratégica. Respecto a los indicadores, estos son cualitativos y cuantitativos, y contemplan la consolidación de sistemas de información y bases de datos desde el enfoque de género, el establecimiento de metas organizacionales y de desempeño, el diseño de estrategias y políticas para lograr estas metas, y la implementación de planes detallados para asegurar el desarrollo de las estrategias y de las metas propuestas.

Para analizar el cumplimiento de estos indicadores se requiere adjuntar, al menos, una evidencia, este puede ser un documento técnico, una presentación, una guía, una base de

datos, un plan de acción o una política. El escenario ideal es que estos indicadores obtengan una respuesta afirmativa y que no se evidencien brechas estadísticamente significativas en las respuestas. Para el caso de las entrevistas, la idea es que sean realizadas a personas encargadas de la toma de decisiones, que hagan parte de la junta directiva y que coordinen procesos de planeación y gestión dentro de la empresa. Las preguntas de las entrevistas se realizan con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en torno a asunto nodales de la planeación y gestión estratégica para la equidad de género.

Indicadores cualitativos	Respuesta		Producto
El enfoque de género se incluye como marco o enfoque dentro de los objetivos o acciones de la organización	Si	No	Documentos relativos a la consolidación de la organización
Existencia y documentación de una política para la equidad de género vigente	Si	No	Documento de política
Existencia y documentación de un plan de acción para la equidad de género actualizado y vigente	Si	No	Documento del plan
El plan de acción establece los objetivos y las metas a cumplir relacionadas a unos indicadores	Si	No	Documento de plan de acción
De los siguientes elementos cuáles se encuentran dentro de su política de equidad de género o plan de acción	Planteamiento de un problema detallado y analizado		Documento de política o plan de acción
	Establecimiento de principio y enfoques de equidad de género e interseccionales		
	Se definen claramente los objetivos y las metas		
	Se plantean acciones y alternativas de solución coherentes		
	Cuenta con un esquema de implementación		
	Cuenta con un esquema de implementación		
De las siguientes opciones cuáles hacen parte de las líneas estratégicas de su política o plan de acción	Sesgos inconscientes y patrones culturales		Documento de política o plan de acción
	Paridad en cargos de liderazgo y toma de decisiones.		

	Brechas salariales		
	Procesos de reclutamiento y selección		
	Prevención, atención y sanción del acoso sexual y violencias de género		
	Conciliación de la vida personal, familiar y laboral		
Se formulan metas en equidad de género en los indicadores de desempeño y en el presupuesto	Si	No	Indicadores de desempeño de la empresa
La empresa establece metas para disminuir brechas de liderazgo y tener un mínimo de mujeres en distintas áreas de la empresa	Si	No	Documento donde estén establecidas estas metas
Durante la planificación estratégica de las actividades, acciones y beneficios se tiene en cuenta el género	Si	No	Documentos de diseño de acciones, estrategias o beneficios
Identificar si existen indicadores de género en el sistema de monitoreo y evaluación de las políticas, planes estratégicos y operativos de la empresa.	Si	No	Batería de indicadores o lista de indicadores
Determinar si los sistemas de información y bases de datos del personal incluyen la variable de sexo	Si	No	Base de datos actualizada o Sistema de información
Determinar si los sistemas de información y bases de datos de externos/usuarios incluyen la variable de sexo	Si	No	Base de datos actualizada o Sistema de información
La empresa cuenta con un sistema para llevar el registro de denuncias o quejas desagregado por sexo	Si	No	Base de datos actualizada
La empresa destina un recurso anual para trabajar temas de equidad de género	Si	No	Documento de planeación presupuestal
Hay una persona, una unidad o un comité responsable de los temas de género	Si	No	Documento estructura del comité o actas de reuniones y encuentros.
Indicadores cuantitativos	Respuesta		Producto
Cantidad de presupuesto asignado a la gestión de la equidad de género	Menos del 5% del presupuesto		Fichas de planeación financiera o

	Entre el 5% y el 10% Más del 10% del presupuesto anual	documentos de inversión.
Porcentaje de cumplimiento de los objetivos y las metas del plan de acción	Menos del 20% Entre el 20% y el 50% Entre el 51% y el 75% Entre el 76% y el 100%	Fichas de seguimiento al plan de acción
Porcentaje de cumplimiento de las metas asociadas a los indicadores de desempeño	Menos del 20% Entre el 20% y el 50% Entre el 51% y el 75% Entre el 76% y el 100%	Fichas de seguimiento a indicadores de desempeño
Cada cuánto realiza el seguimiento de las metas e indicadores de equidad de género	1 vez cada año Cada 2 años Cada 6 meses	Fichas de seguimiento

Fuente: elaboración propia con base en: (Aequales, 2021; Díaz y Gutiérrez, 2014; Comisión Interamericana de Mujeres [CIM], 2015).

Preguntas entrevistas	Fortalezas	Debilidades
¿Cómo califica la incorporación del enfoque de género en los sistemas de información y bases de datos de la empresa?		
¿Qué consideración tiene sobre el diseño y la implementación de la política de equidad de género, en caso de no tenerla, ¿la considera importante?		
¿Qué consideración tiene sobre el diseño y la implementación del plan de acción de equidad de género, en caso de no tenerlo, ¿lo considera importante?		
¿Es accesible la información sobre indicadores, metas y objetivos de la empresa?		
¿El sistema de planificación, monitoreo y evaluación incorpora el enfoque de género?		
¿Cómo va la empresa en términos de formulación indicadores de género para medir los avances? ¿qué aspectos considera que se deben cambiar?		

Fuente: elaboración propia con base en (Díaz y Gutiérrez, 2014)

Corresponsabilidad y estrategias de bienestar con enfoque de género

Esta categoría tiene una estrecha relación con el concepto de *cuidado*, entendiendo que, si bien todas las personas son sujetos receptores de cuidado, no todas ejercen estas labores en iguales proporciones. En esta medida, desde los estudios de género y los movimientos feministas se ha hecho un llamado a la reflexión y problematización de la organización social del cuidado que, principalmente, se ha estructurado a partir de un criterio de género. Como lo ha manifestado Fraser (2008), este criterio de organización del cuidado está arraigado en la reproducción de roles de género donde las mujeres o lo femenino se relegan al espacio privado como proveedoras de cuidado y trabajo doméstico, mientras a los hombres se le ha asignado el espacio público como proveedores económicos y materiales (2008).

A partir de esta consideración, se señala que las mujeres en su rol socialmente construido tienen una doble carga o jornada laboral, que se distribuye entre las actividades domésticas y su vida profesional y laboral. Esto se evidencia en el último reporte del DANE (2022) sobre el tiempo dedicado al Trabajo Doméstico y de Cuidado No Remunerado (TDCNR), donde en el 2021 las mujeres aportaron el 77,7% del total de horas anuales. Entre las actividades que se contemplan en esta categoría se tiene el suministro de alimentos (84%), mantenimiento de vestuario (87%), limpieza, mantenimiento y reparación del hogar (72%), compras y administración del hogar (52%), cuidado y apoyo a personas del hogar (79%) y voluntariado (74%). (DANE, 2022). Esta realidad no solo hace a las mujeres más propensas a aumentar sus niveles de estrés, depresión y desgaste físico y mental, sino que disminuye su participación en igualdad de condiciones en el mercado laboral (Aequales, 2021).

Dicho lo anterior, esta categoría hace un llamado a las empresas para que se sumen a la reflexión y la implementación de acciones para disminuir las brechas de género que tienen lugar en la esfera doméstica y de cuidado. Es por esto por lo que en este apartado se evaluará la corresponsabilidad empresarial mediante el establecimiento de servicios, beneficios y actividades “dirigidas a establecer, fomentar, regular u orientar la organización social del cuidado en una dirección democrática” (FCHE, 2021, p. 11).

Proceso de análisis de la categoría

Para analizar el grado de avance de las organizaciones en términos de corresponsabilidad con enfoque de género, esta categoría indaga por el desarrollo e implementación de estrategias de bienestar para el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral, así como acciones en materia de salud mental asesorías jurídicas y financieras, cuidado personal y salud sexual y reproductiva, etc. Para esto se plantearán una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitan conocer los avances y retos de la organización, además se sugiere realizar una serie de entrevistas individuales o grupales para la valoración de las necesidades de hombres y mujeres de la empresa (Díaz y Gutiérrez, 2014).

Respecto a los indicadores, estos deberán estar sustentados mediante diversos documentos como planes, informes, evaluaciones y sistematizaciones que aporten insumos para el estudio de los beneficios otorgados por la organización, así como el registro desagregado por el género de quienes acceden a ellos. Como se ha dicho anteriormente, el escenario ideal es que estos indicadores se respondan positivamente, aquellos que obtengan una respuesta negativa deberán tomarse como acciones a mejorar. Para el caso de los indicadores cualitativos se presentará una matriz diseñada por FIO para que cada organización, de acuerdo con sus particularidades, establezca los datos concretos correspondientes a sus estrategias con enfoque de género. Por otra parte, las entrevistas se realizarán a de manera distinta a hombres y mujeres, con el fin de rastrear los retos y posibilidades de mejora en relación con las necesidades y demandas de cada integrante de la organización.

Indicadores cualitativos	Respuesta		Producto
¿Su organización implementa horarios flexibles o escalonados?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Implementa días flexibles para el cuidado de dependientes o fechas especiales?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Ofrece trabajo remoto?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿La empresa ofrece soporte para prevenir y acompañar a las víctimas de violencia doméstica?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Ofrece licencias remuneradas adicionales a las legales para necesidades como el cuidado de un/a familiar y persona dependiente?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Ofrece bonos o tiene dentro de la organización servicios de gimnasio, lavandería, alimentación u otras facilidades para gestión del tiempo de hombres y mujeres a gestionar mejor su tiempo?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Facilita la asistencia en salud mental y psicología para trabajadores y familiares?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Facilita la asistencia jurídica y legal para trabajadores y familiares?	Si	No	Documento de recursos humanos, o documentos donde se aprueben estas acciones
¿Ofrece servicios, bonos o subsidios para guarderías o lugares de cuidado de niños y niñas?	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio

¿Implementa estrategias de flexibilidad para padres y madres según la edad del hijo e hija?	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
¿Regreso escalonado para padres?	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
¿Regreso escalonado para madres?	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
¿Grupos de soporte, talleres o acompañamiento para madres?	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
¿Grupos de soporte, talleres o acompañamiento para padres?	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
Ofrece licencia de maternidad extendida	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
Ofrece licencia de paternidad extendida	Si	No	Registros de beneficios, documentos donde esté consignado el beneficio
La empresa hace un seguimiento de la cantidad de hombres y mujeres que acceden a los servicios de cuidado y flexibilidad con el fin de focalizar las estrategias y comprender la distribución de roles de cuidado	Si	No	Indicadores de acceso a beneficios, listados de beneficiados, bases de datos

Fuente: Elaboración propia con base en (Aequales, 2021)

Indicadores cuantitativos: personas que acceden a todos los beneficios, servicios y estrategias con enfoque de género para la conciliación de vida personal, laboral y familiar		
Servicio	Porcentaje de mujeres	Porcentaje de hombres

Fuente: Elaboración propia con base en (Díaz y Gutiérrez, 2014)

Preguntas entrevistas	Respuesta hombres	Respuesta mujeres
¿Qué tan accesible son los servicios de corresponsabilidad y conciliación?		

¿Hasta qué punto satisface la demanda (según sexo) la oferta de los servicios de corresponsabilidad y conciliación?		
¿Hasta qué punto obtiene los servicios de corresponsabilidad y conciliación cuando los necesita?		
¿Hasta qué punto los servicios de corresponsabilidad y conciliación responde a las demandas y necesidades diferenciadas de cada sexo?		
¿Hasta dónde la institución toma en cuenta las diferentes posiciones de mujeres y hombres en la oferta de los servicios de corresponsabilidad y conciliación?		
¿Contribuyen los servicios a disminuir brechas e inequidades de género?		

Fuente: Elaboración propia con base en (Díaz y Gutiérrez, 2014)

Atención a la violencia, acoso y hostigamiento sexual

Con el objetivo de incentivar la focalización de acciones para la prevención, atención y sanción del acoso sexual y hostigamiento laboral en las empresas, se evalúa como categoría aparte las estrategias encaminadas a la superación de esta problemática. Al respecto, es importante resaltar que en las transferencias de conocimiento este se definió como un tema central para los participantes, se evidencia que en muchas empresas sigue siendo un tema complejo de abordar ya que no se cuenta con los mecanismos, garantías y conocimiento sobre la normatividad que regula este tema.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2018), hay una demanda creciente para atender las situaciones de acoso y violencias de género en el entorno laboral. Esto cobra relevancia internacional teniendo en cuenta que dentro de las metas del ODS 5 de la Agenda 2030 se establece la importancia de poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas, incluyendo la eliminación de todas las formas de violencia en el sector público y privado (OIT, 2018).

Este mandato internacional es reforzado en el país con la manifestación de la Corte Constitucional en su Sentencia T-140 del 2021. En esta sentencia la Corte se acoge al Convenio 190 de la OIT sobre el acoso y la violencia en el mundo del trabajo que, aunque no ha sido aprobado en el país, enriquece otros estándares internacionales ya existentes en Colombia. La Corte reconoce que la violencia contra las mujeres es sistemática y no es ajena

a los contextos laborales y, en esa medida, es necesario que en los entornos de trabajo estas consideraciones tengan un lugar especial para identificar causas, factores de riesgo y relaciones de poder que generen discriminación debido al género. En concreto, se arguye al preámbulo del convenio donde se reconoce:

El derecho de todas las personas a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, incluidos el acoso por razón del género. Advierte, además, las consecuencias que tienen la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y sostiene que estos pueden constituir una violación o abuso de los derechos humanos, calificándolos como una amenaza inaceptable para la igualdad de oportunidades e incompatible con el trabajo decente. Resalta, igualmente, la importancia de una cultura de trabajo que se funde en el respeto mutuo y la dignidad del ser humano para prevenir las violencias y el acoso. (Corte Constitucional, 2021, T-140).

Proceso de análisis de la categoría

Así las cosas, en este apartado se trata de identificar si han existido casos de acoso en las organizaciones, así como analizar la forma en la que estos se han abordado desde estrategias, políticas o planes de acción. Para esto se proponen dos instrumentos, uno con indicadores cualitativos y cuantitativos, en los cuales se busca evidenciar la existencia de protocolos, políticas o planes sobre prevención, atención y sanción del acoso sexual y hostigamiento laboral. De igual forma, se indagará por los datos registrados en esta materia, con el fin de conocer la prevalencia y nivel de incidencia de esta problemática en la organización.

Por otro lado, se sugiere realizar una guía de entrevistas, ya que en una organización con antecedentes acoso laboral sexual, se recomienda estos acercamientos individuales para poder profundizar en estas temáticas mediante el conocimiento de percepciones, opiniones y puntos de vista (INAMU, 2017). Es importante resaltar que estos acercamientos individuales deben partir desde el reconocimiento de las personas que hayan sido víctimas de estas acciones, y es ideal que quienes realicen estas entrevistas cuenten con una capacitación previa sobre acoso sexual y hostigamiento laboral desde el enfoque de género.

Indicadores cualitativos	Respuesta		Producto
La empresa realiza capacitaciones y sensibilizaciones para la prevención del acoso sexual laboral	Si	No	Documentos de planeación, memorias, actas
La organización tiene un proceso o protocolo documentado para la prevención, atención y sanción del acoso sexual	Si	No	Documento de protocolo
La empresa se compromete y brinda acompañamiento psicológico para víctimas de acoso sexual laboral, violencia doméstica y otros tipos de violencias basadas en género	Si	No	Documento de regulación y documentos de recepción de beneficios

La empresa se compromete y brinda acompañamiento jurídico o defensa técnica para víctimas de acoso sexual laboral, violencia doméstica y otros tipos de violencias basadas en género	Si	No	Documento de regulación y documentos de recepción de beneficios
Lleva un registro, base de datos o sistema con las denuncias por acoso sexual laboral, hostigamiento, violencia intrafamiliar y demás VBG	Si	No	Base de datos
Existe una dependencia o equipo capacitado para atender estos casos	Si	No	Documentos o estructura de consolidación de equipo
Indicadores cuantitativos	Hombres	Mujeres	Producto
Número de casos presentados			Base de datos
Número de casos atendidos.			Base de datos
Número de sanciones			Base de datos

Fuente: elaboración propia

Preguntas entrevistas	Respuesta hombres	Respuesta mujeres
¿En caso de ser o haber sido víctima de acoso sexual, hostigamiento y violencias de género en la empresa conoce los mecanismos para denunciar?		
¿En caso de ser o haber sido víctima de acoso sexual, hostigamiento y violencias de género en la empresa tiene confianza para denunciar?		
¿Si pasara por una situación de acoso sexual laboral cree que su empresa le brindaría apoyo y acompañamiento? ¿cree que sus colegas le apoyarían y creerían?		
¿Cómo evalúa los procesos de prevención, atención y sanción del acoso sexual laboral? ¿Se genera confianza para estos procesos?		
¿Qué recomendaciones le haría a la empresa para prevenir, atender y sancionar el acoso sexual, hostigamiento y todo tipo de violencias basadas en género?		

Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional

El interés de involucrar al sector privado en la ruta hacia la equidad género, obedece a que es un actor clave para el empoderamiento económico de las mujeres. En esta búsqueda hacia la autonomía económica, distintos análisis han evidenciado los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en entornos laborales, los cuales se explican por distintos factores sociales y culturales como el nivel educativo, la posición ocupacional, la condición de pobreza de las mujeres, el tiempo dedicado al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, etc.

Para explicar estas realidades, desde los estudios de género se ha empleado la categoría de techos de cristal, que se refiere a las brechas y barreras invisibles que impiden a las mujeres cualificadas alcanzar cargos de poder y toma de decisiones en las organizaciones donde trabajan (Camarena y Saavedra, 2018). Estas barreras pueden ser conscientes o inconscientes, es decir, puede deberse a la falta de credibilidad de las competencias de una mujer para el liderazgo por razón de su género o puede ser producto de la doble jornada laboral en el marco de la economía del cuidado, que impide que las mujeres participen en la misma condición que los hombres (ONU Mujeres, 2018). Reconociendo estos factores, es importante que las empresas tomen decisiones para eliminar estas barreras en sus espacios de trabajo, bien sea mediante el establecimiento de pautas que controlen la prevalencia de sesgos inconscientes o mediante estrategias que permitan a las mujeres conciliar su vida personal, laboral y familiar.

Así, esta categoría indaga por el estado de la empresa en su estructura organizacional para analizar la existencia de brechas de género en su organigrama, así como la composición de sus áreas de trabajo, cargos de más alta jerarquía y niveles de la organización. Esto es importante ya que, de acuerdo con ONU Mujeres (2018), las mujeres suelen alcanzar la paridad o aumentar su participación en los niveles administrativos y de menor jerarquía en las empresas, además de tener menores ascensos en su carrera profesional.

Proceso de análisis de la categoría

Para el análisis de la equidad de género en la estructura organizacional de la empresa, esta categoría indaga por la composición del organigrama de la empresa, que es la representación gráfica de la estructura, división de tareas y jerarquías de las distintas áreas. Con ello se pretende conocer los niveles jerárquicos de la empresa, la cantidad de hombres y mujeres en cada uno, la composición de la junta directiva y las áreas de la empresa y su desagregación de acuerdo con el sexo de los y las empleadas. Asimismo, se pretende identificar el número de hombres y mujeres en materia de ascensos y contrataciones.

Para llevar a cabo lo anterior se plantearán una serie de indicadores cuantitativos que permitan determinar la existencia o no de brechas de género y, en caso de existir, dónde son más amplias. Para este análisis se tomará la división jerárquica que presenta Aequales en su instrumento de medición, donde el nivel más alto de jerarquía está compuesto por el/la gerente general o CEO, luego está la junta directiva, y luego se establecen siete niveles más

ordenados de mayor a menor jerarquía. Al respecto, se reconoce que no todas las empresas cumplen con una estructura desagregada en esta cantidad de niveles, por lo que puede responderse “No aplica” en los campos que se requieran. Al final de la tabla se encuentran unas preguntas que se deben responder en relación con el análisis de la estructura.

Número de personas por niveles jerárquicos	Hombres	Mujeres	% hombres	% mujeres
Cuántas personas componen toda la organización				
Gerente general/CEO				
Junta directiva/grupo directivo				
Primer nivel				
Segundo nivel				
Tercer nivel				
Cuarto nivel				
Quinto nivel				
Sexto nivel				
Séptimo nivel				
Promedio de salario por sexo por niveles de jerarquía	Promedio salarial hombres en pesos		Promedio salarial mujeres en pesos	
Gerente general/CEO				
Junta directiva/grupo directivo				
Primer nivel				
Segundo nivel				
Tercer nivel				
Cuarto nivel				
Quinto nivel				
Sexto nivel				
Séptimo nivel				
Número de hombres y mujeres según área de trabajo	Hombres	Mujeres	% hombres	% mujeres
Administración				
Atención al cliente				
Comercio/ventas				
Compras				
Comunicaciones				
Diseño				
Finanzas/contabilidad				
Informática/TI				
Mercadeo				
Operaciones/logística				
Planeación estratégica				
Recursos humanos				
Producción				

Número de hombres y mujeres según área de trabajo	Hombres	Mujeres	% hombres	% mujeres
Ascensos				
Capacitaciones				
Contrataciones				
Preguntas para responder	Respuesta		Observaciones	
¿Existe equilibrio entre hombres y mujeres en la división formal de las responsabilidades en la institución, en todos los niveles y cargos?	Si	No		
¿Existen brechas o sesgos de género en el acceso a la capacitación, ascensos, promociones y en la remuneración?	Si	No		
¿Contempla la estructura espacios o mecanismos específicos para la promoción de la igualdad de género en niveles de decisión?	Si	No		
¿Qué implicaciones tiene todo lo anterior para la institución?	Si	No		

Fuente: elaboración propia con base en (Díaz y Gutiérrez, 2014; Aequales, 2021)

Es importante señalar que este punto de análisis puede no tener mucha incidencia en las micro y pequeñas empresas, siendo este un temor que surgió en los procesos de transferencia de conocimiento. Al respecto, se resalta que esta guía es ajustable a las características de cada empresa, por lo que la estructura existente es la que se debe evaluar. En caso de no haber una estructura jerárquica de este tipo, el resultado del análisis de esta categoría se deberá hacer en relación con aquellos indicadores que sean aplicables a la empresa que realice este proceso, cuando esto no tenga lugar, se deberá dejar claro, el por qué no aplica al análisis de las brechas en la organización.

Gestión de los recursos humanos con enfoque de género

Para avanzar en la ruta hacia la equidad de género, es necesario que las organizaciones estructuren procesos internos que faciliten la gestión de los recursos humanos que promuevan igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Así, la gestión de los recursos humanos se relaciona con la promoción de incentivos y la reflexión en torno a las metodologías para llevar a cabo las capacitaciones, ascensos, contrataciones, salarios y procesos de selección y reclutamiento, a partir de los cuales la empresa logre el mejoramiento de las capacidades de su personal (Ramírez, 2017).

Esta categoría es fundamental ya que implica pensar más allá de la voluntad de implementar acciones para lograr la equidad de género, pues las áreas encargadas del talento humano

pueden carecer de las capacidades o el personal calificado para esta gestión y lograr aplicar exitosamente las acciones requeridas. Uno de los aspectos para analizar en esta categoría son los procesos de selección y reclutamiento, donde se debe cuidar que no interfieran sesgos inconscientes desde la convocatoria hasta la selección (Aequales, 2021). Lo mismo ocurre para las contrataciones, capacitaciones o ascensos, pues no siempre se tiene plena consciencia en el proceso de toma de decisiones, y las normas culturales y sociales suelen aparecer de manera silenciosa.

Para evitar lo anterior, en esta categoría se busca identificar si en la organización cuentan con el diseño de estrategias y procedimientos estandarizados para lograr la mayor objetividad posible en la toma de decisiones. Así, será preciso rastrear la presencia de discriminaciones directas o indirectas a favor de un género para acceder, ascender o recibir capacitaciones y remuneraciones en determinados cargos en la organización.

Proceso de análisis de la categoría

Para el análisis de esta categoría se evalúa la existencia, principalmente, de procedimientos, políticas, documentos y criterios establecidos y manejados por el equipo de talento humano para el establecimiento de salarios, la contratación, ascensos, capacitaciones, reclutamiento y selección del personal. En esta medida, se plantea una serie de indicadores cualitativos y cuantitativos con los cuales debe cumplir la organización en la gestión de los recursos humanos, los cuales deben ir acompañados de la evidencia para ser respondidos de manera afirmativa.

Asimismo, se establece una guía de preguntas para la realización de entrevistas individuales o grupales al equipo encargado de la gestión del talento humanos, así como a los y las empleadas. Estas entrevistas pretenden identificar fortalezas, debilidades y necesidades respecto a la gestión de los recursos humanos, y para analizar si las acciones que se llevan a cabo son percibidas positivamente por los hombres y las mujeres de la organización.

Indicadores cualitativos	Respuesta		Producto
La organización implementa entrevistas a ciegas en los procesos de contratación	Si	No	Guía/documento de entrevistas para la contratación
La organización cuenta con un comité evaluador mixto	Si	No	Documento con la designación de personas encargadas
La organización realiza convocatorias desde el lenguaje inclusivo	Si	No	Convocatorias realizadas, guía de comunicaciones
La organización tiene establecido un procedimiento para realizar capacitaciones	Si	No	Documento donde se encuentra consignado

La organización tiene establecido un procedimiento y unos criterios documentados para los ascensos	Si	No	Documento donde se encuentra consignado
La organización cuenta con una política o procedimiento salarial documentado	Si	No	Documento donde se encuentra consignado y tablas de remuneraciones.
Las capacitaciones realizadas al personal se realizan en el horario laboral	Si	No	Actas/informes/cronogramas
Se tienen acciones afirmativas para la promoción de la representación femenina en todos los niveles de la institución	Si	No	Compromisos, objetivos, declaraciones de la organización
Cuenta con un procedimiento con criterios de género para la evaluación de desempeño del personal	Si	No	Procedimientos realizados en la evaluación de desempeño
Evalúa el desempeño de los y las empleadas por resultados	Si	No	Procedimientos/documentos o contratos que lo manifiesten
Eliminación de la categoría sexo/género en las hojas de vida recibidas	Si	No	Hojas de vida evaluadas, solicitudes de HV
Ha realizado un diagnóstico de brechas salariales en la organización	Si	No	Diagnóstico más reciente
Tiene claramente definidos, detallados y escritos los perfiles requeridos para cada puesto	Si	No	Documento con estos perfiles

Fuente: elaboración propia con base en: (INAMU, 2017; Aequales, 2021, Díaz y Gutiérrez, 2014)

Preguntas entrevistas	Respuesta hombres	Respuesta mujeres
Cree que los procesos implementados en la gestión de los recursos humanos son suficientes para la equidad de género		
Cree que los procesos de remuneración se basan en criterios objetivos		
Considera que los procesos de ascensos en la empresa obedecen a criterios de género		
Considera que hay una buena distribución de género en las áreas de la empresa		
Ha sentido que las decisiones respecto a los recursos humanos se basan en sesgos o estereotipos de género		

Qué elementos deben tenerse en cuenta para evitar sesgos de género en los procesos de gestión del talento humano		
--	--	--

Condensación de la información

Ahora bien, hasta este punto la organización que se embarcó en este ejercicio ya tiene una serie de información, documentos, bases de datos y respuestas de gran utilidad para analizar las brechas. Esta información debe ser analizada en el marco de las especificidades y capacidades de la empresa en específico, teniendo en cuenta su tamaño, recursos, personal, sector, etc. Este apartado se realiza atendiendo a algunos temores identificados en las transferencias de conocimiento, pues muchas micro y pequeñas empresas no cuentan con la estructura y las capacidades para llevar a cabo procesos que se sugieren aquí.

Así, lo que se busca es dejar una herramienta que le permita a cada organización autoevaluar su posición en temas de equidad de género según su naturaleza. En otras palabras, no se trata de establecer que, a menores respuestas afirmativas, mayor desigualdad de género, se trata de que el equipo encargado analice las debilidades en relación con la estructura de la organización, la cantidad de colaboradores, sus rendimientos económicos, etc. Para ello, se propone elaborar una Matriz FODA, la cual permite elaborar un cuadro con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en torno a un tema en específico, para este caso, las brechas de género.

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Paso 1: Equipo o comité de género				
Paso 2: Sensibilización				
Paso 3: Marco conceptual				
Paso 4: cultura organizacional				
Paso 4: planeación estratégica				
Paso 4: corresponsabilidad				
Paso 4: atención a la violencia y acoso sexual				
Paso 4: estructura organizacional				
Paso 4: gestión de recursos humanos				

Para efectos de completar este instrumento, se debe aclarar que las fortalezas constituyen aquellas capacidades especiales que tiene la organización y que le otorgan ventajas comparativas. Las oportunidades son los factores positivos y explotables que están en el entorno empresarial y que permitirán alcanzar ventajas. Las debilidades se entienden como los elementos desfavorables, como los recursos, habilidades y actividades de las que se carece. Finalmente, las amenazas son las situaciones del entorno que atentan contra la estabilidad de la organización (Ponce, 2007).

Conclusión

Toda la información que se logró recabar en este proceso de elaboración de diagnóstico sobre las brechas de género en las organizaciones constituye el insumo fundamental para la formulación, actualización y adaptación de las políticas de equidad de género en las empresas. Así, será necesario analizar los resultados obtenidos en los pasos descritos anteriormente, de tal forma que sea posible planear y priorizar las acciones necesarias para seguir en la ruta hacia la equidad de género.

Para esto se sugiere identificar las debilidades y fortalezas para cada una de las seis dimensiones analizadas en el paso 4, lo cual permitirá priorizar los puntos críticos y fundamentales para trabajar al interior de la empresa. Es importante señalar que la selección de los puntos nodales para tener en cuenta para la formulación de la política será bajo el criterio de cada organización, teniendo en cuenta sus prioridades, intereses, fortalezas y capacidades económicas, humanas, físicas y tecnológicas. De igual forma, es importante recordar que este diagnóstico será una herramienta necesaria para definir el problema, los objetivos y metas que se establecerán en la política de equidad de género, pues este funge como una línea base que permite evidenciar y describir las problemáticas y sus dimensiones principales en la organización.

Referencias

- Aequales. (2021). Ranking Par 2021: Un rompecabezas para la diversidad, equidad e inclusión. <https://form.aequales.com/uploads/documents/un-rompecabezas-para-la-diversidad-equidad-e-inclusion-de-latinoamerica.pdf>
- ANDI. (2020). Cerrando brechas: Equidad de género en el sector empresarial. Fundación ANDI. <https://www.andi.com.co//Uploads/VERSIO%CC%81N%20WEB%20CERRAND%20BRECHAS%20ANDI%20FINAL.pdf>
- Camarena, M. E. y Saavedra, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género La Ventana*, (47), 312-347. <http://www.scielo.org.mx/pdf/laven/v5n47/1405-9436-laven-5-47-00312.pdf>

- Comisión Interamericana de Mujeres [CIM]. (2015). Manual de Transferencia Metodológica a los Mecanismos Nacionales para el Avance de la Mujer: Diagnóstico Participativo de Género. OEA
- Corte Constitucional de Colombia. Sentencia T-140 de 2021. M. P. Cristina Pardo Schlesinger; 14 de mayo de 2021.
<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2021/T-140-21.htm>
- DANE (julio 8 de 2022). Boletín Técnico: Cuenta satélite de economía del cuidado.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/cuentas/ec/Bol_CS_Econo_cuidado_TDCNR_Val_econ_2021.pdf
- DANE. (2022). Boletín técnico: Cuenta Satélite de Economía del Cuidado (CSEC) 2021.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/cuentas/ec/Bol_CS_Econo_cuidado_TDCNR_Val_econ_2021.pdf
- Díaz, M. y Gutiérrez, L. (2014). Manual para la realización de diagnósticos institucionales de género. Federación Iberoamericana del Ombudsman (FIO)
- Facultad de Ciencia Humanas y Económicas [FCHE]. (2021). Documento técnico que expone el análisis sobre la organización social del cuidado en Medellín y presenta recomendaciones para implementar un sistema de cuidado en la ciudad. Universidad Nacional y Alcaldía de Medellín.
- Fainstain, L. y Perrotta, V. (2011). Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género. Inmujeres.
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de Trabajo*, 4(6), 83-100.
[https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/Fraser_justicia%20social%20\(1\).pdf](https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/Fraser_justicia%20social%20(1).pdf)
- Fundación Mujeres (2008). Guía de buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas.
<http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- González, j., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256.
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Hernández, S. y González, J. (2019). Diagnóstico institucional de género en la Unidad Coordinadora del Programa Saneamiento de Panamá (UCPSP). AECID
- Instituto Nacional de las Mujeres [INAMU]. (2017). Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas. INAMU y PNUD.
- Leal, D. F., Segura, J., Sánchez, M. S. y Siordia, M. M. (s.f). Es Cuestión de Género: Experiencia interactiva para revelar los sesgos inconscientes. <https://n9.cl/sohqf>
- McKinsey Global Institute (2015). The Power of Parity: How Advancing Women's Equality can add \$12 Trillion to Global Growth, Londres, McKinsey & Company.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, (46), 11-47.
- Noland, M., Moran, T., & Kotschwar, B. (2016). Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey. *Peterson Institute for International Economics*.
<https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>

- Oficina de las Naciones Unidas en Viena [ONUV] y Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2019). Estrategia para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (2018–2021). Naciones Unidas.
- ONU Mujeres (2018). El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos. ONU Mujeres.
<https://colombia.unwomen.org/es/biblioteca/publicaciones/2018/10/progreso-de-las-mujeres-2018>
- ONU Mujeres y BID. (s.f.). Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: Herramienta Empresarial de Género WEP. <https://weps-gapanalysis.org/>
- ONU Mujeres, Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer [CPEM] y CEPAL. (2021). Caja de Herramientas para la conformación de observatorios de género. ONU Mujeres.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2018). Informe V: Acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Ramírez, F. (2017). Análisis de dos métodos de medición de equidad de género, aplicados en Latinoamérica: Beneficios que obtienen las organizaciones y empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*.
<https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/1644/1300>
- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2. Centro de Investigaciones de UNICEF. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Brief%2020Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Shook, E. y Sweet, J. (2019), When she rises, we all rise. Getting to Equal 2018: Creating a culture where everyone thrives. Accenture.
<https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-73/accenture-when-she-rises-we-all-rise.pdf>