

TABLE OF CONTENTS



1. Contratación equilibrada entre géneros	1
---	---



2. Promoción y retención equilibradas entre géneros	10
---	----



3. Políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género	18
--	----



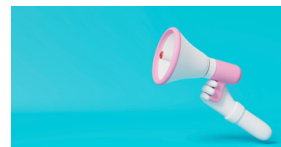
3.1. Política contra el acoso sexual en el trabajo	25
--	----



4. Diversidad en el Consejo de administración	31
---	----



5. Diseño de productos y estudios de mercado con perspectiva de género	36
--	----



6. Marketing y comunicación con perspectiva de género	46
---	----



7. Diversidad en los equipos de distribución y ventas	54
---	----



8. Atención al cliente con perspectiva de género	61
--	----



9. Selección de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género	67
--	----



10. Formación de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género	73
---	----



1. Contratación equilibrada entre géneros

¿Tiene su organización una proporción equilibrada de géneros entre su personal, o está desproporcionadamente compuesta por hombres o mujeres? ¿Incluye a miembros del equipo no binarios? Aunque la composición total del equipo esté equilibrada al 50-50%, ¿se suele contratar a mujeres u hombres para algunos roles estereotipados (p. ej., mujeres en administración, hombres en IT)? Y, ¿existe también el equilibrio en términos de representación de géneros en el nivel de liderazgo frente al resto del equipo?



¿Qué entendemos por contratación equilibrada entre géneros?

La contratación equilibrada entre hombres y mujeres se refiere al esfuerzo deliberado y consciente de las organizaciones para garantizar una representación equitativa e inclusión de todos los géneros en su plantilla, en todos los roles y niveles. Este enfoque va más allá de simplemente buscar una división general del 50-50 entre géneros. Hace hincapié en la representación equilibrada de hombres, mujeres y personas no binarias en todos los niveles de jerarquía y en las diversas áreas funcionales.

¿Por qué hay desigualdad de género en la contratación?

La contratación se considera a menudo un proceso reactivo (es decir, se contrata a quien lo solicita), en lugar de un esfuerzo estratégico e intencionado para lograr el equilibrio de género y objetivos de diversidad más amplios. Esta pasividad es un terreno fértil para los prejuicios inconscientes; se trata de pensamientos, actitudes o percepciones automáticos y a menudo involuntarios sobre una persona debido a su género, que están profundamente arraigados en ideas construidas socialmente derivadas de tradiciones, normas, cultura, experiencia y, más en general, construcciones mentales. Dado que estos prejuicios son inconscientes, pueden influir en cualquier actividad del proceso de contratación, favoreciendo involuntariamente a un género en detrimento de otros. Por ejemplo, hay estudios que demuestran que las mujeres tienen un 30% menos de probabilidades de ser invitadas a una entrevista de trabajo que los hombres, a pesar de que ambos candidatos tengan las mismas características [1]. En una investigación fundacional sobre los procedimientos de contratación de orquestas, ocultar el género de los/as músicos/as durante las audiciones se tradujo en una probabilidad un 50% mayor de que las mujeres candidatas avanzaran en el proceso de contratación, lo que aumentó significativamente sus posibilidades de ser finalmente contratadas [2]. Las prácticas de contratación equilibradas entre géneros pretenden evitar estas nociones tradicionales o inconscientes de que ciertos papeles son más adecuados para un género que para otros. Supone un esfuerzo consciente para cuestionar estos estereotipos y eliminar los prejuicios inconscientes a lo largo del proceso de contratación, con el fin de lograr una distribución equilibrada del talento en todos los niveles/áreas funcionales de una organización.

¿Por qué es importante la contratación equilibrada entre géneros?

La contratación equilibrada entre géneros no consiste únicamente en garantizar la igualdad de oportunidades de los/as candidatos/as. Existen numerosas pruebas que demuestran que la diversidad de género en los equipos amplía el talento disponible y mejora la diversidad de perspectivas y experiencias dentro de un equipo, lo que conduce a una mayor productividad y fomenta un desarrollo acelerado entre todos los miembros del equipo [3]. También se ha demostrado que un equipo diverso aumenta la innovación, reduce la tasa de rotación [4] y aumenta el rendimiento financiero [5]. Un estudio realizado entre 1,7k empresas de ocho países de diversos sectores reveló que, al examinar la diversidad en la gestión en términos de género, edad, origen nacional, trayectoria profesional, formación en el sector y educación, existe una relación estadísticamente significativa entre la diversidad y los resultados de la innovación en todos los países. Las empresas con mayores niveles de diversidad demostraron unos ingresos impulsados por la innovación un 19% superiores y unos márgenes EBIT un 9% superiores [6] que las demás. Por lo tanto, la contratación equilibrada entre hombres y mujeres no sólo mejora el entorno de trabajo, sino también el rendimiento de la empresa.

[1] <https://phys.org/news/2019-03-women-percent-hiring-men.html>

[2] <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.90.4.715>

[3] https://www.eu-libra.eu/sites/default/files/article-files/libra_recruitment_guidelines_second_edition_0.pdf

[4] https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_sk14-026_402-410_.pdf

[5] [https://www.hbs.edu/ris/Publication Files/An Institutional Approach to Gender Diversity and Firm Performance_4c0479f3-9d13-4af8-82da-7f1713af940d.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/An%20Institutional%20Approach%20to%20Gender%20Diversity%20and%20Firm%20Performance_4c0479f3-9d13-4af8-82da-7f1713af940d.pdf)

[6] <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance>

¿Cómo se consigue una contratación equilibrada entre géneros?

Una de las formas más sencillas de reequilibrar la composición de un equipo es aplicar una contratación que tenga en cuenta el género. Afortunadamente, hay muchas medidas sencillas que se pueden aplicar para adoptar políticas y prácticas de contratación más inclusivas e imparciales. Entre ellas se incluyen:

1. **Contratación diversa:** Utilizar una amplia gama de canales de contratación para llegar a un grupo diverso de candidatos/as, incluidas plataformas y organizaciones que, p. ej., tengan acceso privilegiado a grupos de talento del género que se desea contratar (p. ej., conectar con clubes de mujeres en universidades técnicas si se desea contratar talentos femeninos para el equipo de IT).
2. **Descripciones de puestos con perspectiva de género:** Revise las descripciones de los puestos para eliminar el lenguaje sexista y centrarse en las cualificaciones y competencias esenciales. Tenga en cuenta los requisitos que pueden no ser necesarios al 100%, pero que efectivamente excluyen a los/as candidatos/as de una manera sexista. Además, pregúntese qué imagen proyecta de su empresa. ¿Pone por delante el salario, la competencia y la progresión (típicamente valorados por los hombres), o muestra que también se preocupa por la cultura de la empresa, y que las ventajas incluyen condiciones de trabajo flexibles, etc. (típicamente más valoradas por las mujeres)?
3. **CV anónimos:** Durante la selección inicial, pida a una persona ajena a la selección que elimine nombres, edad, direcciones y otros datos personales que puedan revelar el género o la situación personal de la persona, a fin de minimizar posibles prejuicios inconscientes.
4. **Equipo de contratación sensible al género y equilibrado:** Asegúrese de que un equipo diverso revisa las solicitudes y realiza las entrevistas, incluidos los/as futuros/as responsables de los perfiles contratados, RRHH y, posiblemente, otros miembros del equipo. Las diferentes perspectivas pueden ayudar a reducir los prejuicios en el proceso de selección. Si aún no lo ha hecho, asegúrese de impartir formación sobre los prejuicios implícitos a todas las personas implicadas en el proceso de contratación para concienciarlas sobre los prejuicios inconscientes y cómo pueden afectar a la toma de decisiones. Puede encontrar nuestra formación gratuita al respecto [aquí](#).
5. **Procesos de entrevista estructurados:** Desarrollar directrices con preguntas y criterios de evaluación estandarizados para garantizar la imparcialidad en la evaluación de los/as candidatos/as (p. ej., asegurarse de que se formulan las mismas preguntas a todos/as los/as candidatos/as ayudará a evitar, p. ej., que los miembros del equipo formulen preguntas específicas sobre la situación personal de un/a candidato/a sólo a mujeres treintañeras).
6. **Haga un seguimiento, evalúe, informe y ajuste:** Implemente un sistema de seguimiento y elaboración de informes sobre la diversidad de género de su grupo de candidatos/as y las contrataciones reales. Revise periódicamente estos datos para identificar tendencias y áreas de mejora (p. ej. podría detectar que el embudo de candidatos/as está equilibrado en cuanto a género hasta el momento de hacer la oferta, momento en el que muchas mujeres declinan, lo que apunta a un problema específico en este momento del proceso). A largo plazo, evalúe y ajuste periódicamente sus prácticas de contratación basándose en las opiniones de candidatos/as y empleados/as.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Proporción de hombres/mujeres en el personal	42% mujeres
Proporción de hombres/mujeres en la dirección	38% mujeres
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Satisfacción del personal	82%
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%
Productividad del personal	N/A

Atraer a más mujeres como técnicas de agua por parte de Cova

Cova renovó sus políticas de contratación y formación de su equipo técnico sobre el terreno para lograr una mayor representación femenina e impulsar los niveles de productividad.

Cova (antes EOS Internacional) es una empresa social que ofrece soluciones innovadoras en materia de agua a comunidades rurales de América Central mediante la instalación de sistemas de cloración rentables en depósitos de agua comunitarios. También ofrece formación para el mantenimiento, asistencia técnica y control de la calidad del agua mediante visitas periódicas de una red de técnicos locales, con el objetivo de que las comunidades sean autosuficientes y puedan mantener su sistema de agua en un plazo de dos años. Con este planteamiento, Cova proporciona un acceso sostenible al agua potable, mejorando la calidad de vida de las comunidades rurales.

El equipo de Cova participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que había un desequilibrio de género entre sus técnicos/as de agua, conocidos como pilotos de circuito, ya que sólo el 21% eran mujeres. Los pilotos de circuito tienen que viajar a diario en moto para visitar las comunidades rurales, una actividad que normalmente se considera más adecuada para los hombres. Por ello, Cova recibía solicitudes y contrataba sobre todo a candidatos masculinos. La empresa se propuso corregir este desequilibrio y aumentar la representación femenina entre sus técnicos de agua. Además de promover la igualdad de género y luchar contra los estereotipos, Cova también se propuso mejorar la productividad de su equipo gracias al aumento de la diversidad. Para ello, Cova:

- revisó sus prácticas de contratación para el puesto de piloto de circuito, incluidos los procesos de creación de empleo, promoción laboral, búsqueda de candidatos/as y selección de empleados/as, ajustándolos para reducir los prejuicios inconscientes de género y buscar candidatas en particular
- se fijó el objetivo de que al menos el 50% de los/as nuevos/as contratados/as fueran mujeres
- impartió formación en liderazgo con perspectiva de género a sus pilotos de circuito, para facilitar la interacción con las comunidades locales del personal de ambos géneros.

Gracias a estos esfuerzos, Cova pudo aumentar la proporción de mujeres en los circuitos en un 17% (del 21% al 38%); en concreto, las nuevas contrataciones fueron de un 75% de mujeres. La productividad del personal (definida como el número medio de actividades realizadas mensualmente por los corredores de circuito) también aumentó un 9%. A pesar de los continuos retos para atraer candidatas, Cova sigue comprometida con conseguir el equilibrio de género. La empresa también ha introducido la formación sobre género como parte de su formación técnica estándar para todas las nuevas contrataciones.



Reducir la contratación basada en estereotipos de género por parte de Suyo

Suyo consiguió equilibrar mejor la proporción de hombres y mujeres en sus distintos equipos, en particular redujo el empleo estereotipado (p. ej., mujeres en administración y hombres en operaciones) revisando y renovando su proceso de contratación, así como sensibilizando a su equipo sobre el tema de los prejuicios inconscientes de género.

Suyo es una empresa social que ofrece servicios de formalización inmobiliaria en Colombia, a un menor coste y con mayores tasas de éxito que otros agentes del mercado. Su portafolio de servicios incluye servicios de tasación, certificación de nomenclatura, estudio jurídico del inmueble, constitución de hipoteca y transferencia de derechos hereditarios. La formalización de la propiedad conlleva numerosos beneficios, como el acceso a créditos y subsidios, la posibilidad de vender o alquilar partes de la misma, la formalización de activos, evitar posibles desalojos y trámites burocráticos, etc.

El equipo de Suyo participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, aunque el equipo parecía globalmente equilibrado en cuanto a composición por género (51% de mujeres y 49% de hombres), había diferencias significativas entre los equipos. Por ejemplo, las mujeres representaban el 75% de los/as empleados/as del departamento administrativo, mientras que en los departamentos de servicios sólo había un 31%. Además, en el departamento de operaciones, a pesar de tener una mayor representación femenina en general, los/as ingenieros/as tendían a ser hombres, mientras que los/as asistentes/as eran mayoritariamente mujeres. Basándose en este diagnóstico, el equipo de Suyo decidió revisar y adaptar su proceso de contratación para eliminar los prejuicios de género que daban lugar a un empleo estereotipado, con vistas a alcanzar un mejor equilibrio de género no sólo entre los equipos, sino también dentro de cada equipo. Gracias a estos esfuerzos, Suyo también se propuso aumentar la satisfacción y la productividad del personal. Para ello, Suyo:

- realizó un diagnóstico inicial para identificar todos los prejuicios de género en el proceso de contratación de Suyo
- modificó el proceso de la siguiente manera: en primer lugar, su equipo de recursos humanos filtra a los candidatos/as teniendo en cuenta directrices y criterios sensibles al género y, a continuación, los equipos que necesitan al nuevo personal realizan pruebas estandarizadas y entrevistas para seleccionar a los/as mejores candidatos/as
- llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre los prejuicios de género dentro de la organización. Los resultados se documentaron y recopilaron en un informe que se compartió en toda la organización
- se desarrollaron e implantaron talleres sobre prejuicios inconscientes para el equipo de recursos humanos y la dirección

- se crearon directrices específicas para evitar los prejuicios de género en las descripciones de los nuevos puestos de trabajo, centrándose en el uso de un lenguaje neutro desde el punto de vista del género, y presentando beneficios y una cultura que resultaran atractivos tanto para hombres como para mujeres.

Con estos cambios, Suyo consiguió aumentar el porcentaje de mujeres en puestos directivos hasta el 66%, y logró la igualdad de género en el equipo de operaciones en poco más de un año. Además, el 84% de los/as empleados/as declararon que comprendían mejor las cuestiones de diversidad de género. Además, sólo con estas adaptaciones, la satisfacción de los/as empleados/as de Suyo aumentó, y el 79% de los/as empleados/as calificó el clima laboral de bueno o excelente. Sin embargo, el desarrollo de estas iniciativas hizo que el equipo de Suyo se diera cuenta de que se necesitaban más recursos y atención para promover el bienestar de su personal, mejorar aún más las condiciones de trabajo y la satisfacción de los/as empleados/as. Para ello, contrató a un equipo de recursos humanos encargado de la contratación, las condiciones de trabajo, la cultura de empresa, la salud y la seguridad, etc.



Promover el liderazgo femenino en tecnología por parte de tuGerente

tuGerente promovió el liderazgo femenino rediseñando sus procesos de contratación y promoción, y posicionándose como empresa inclusiva en el sector tecnológico.

tuGerente ofrece un software de gestión empresarial y financiera para PYMES con sede en Bolivia, Perú y México. La plataforma simplifica el registro, la generación de informes y el análisis de la información, facilitando así la gestión de inventarios, facturación, ventas y flujo de caja. Al permitir la toma de decisiones basada en datos, tuGerente ayuda a las PYME a gestionar mejor su negocio y lograr un mayor crecimiento.

El equipo de tuGerente participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que había un importante desequilibrio de género en su equipo directivo, en el que las mujeres sólo representaban el 25%. La empresa señaló dos causas principales de este desequilibrio. En primer lugar, los puestos directivos se cubrían principalmente mediante recomendaciones, y la red de contactos del equipo estaba compuesta mayoritariamente por hombres. En segundo lugar, la empresa se dio cuenta de que su posicionamiento de marca y su comunicación de contratación estaban sesgados hacia los hombres. Basándose en este diagnóstico, tuGerente decidió revisar y adaptar sus procesos de contratación y promoción de directivos/as. Al eliminar los prejuicios de género, la empresa se propuso mejorar el equilibrio de género entre sus directivos y reducir la tasa de rotación. Para ello, tuGerente:

- amplió sus canales de contratación para atraer a más candidatas, recurriendo a nuevas redes en las que abundan los talentos femeninos (p. ej., grupos de mujeres en tecnología) y utilizando herramientas de contratación entrante ("inbound hiring") para llegar a un público femenino más amplio

- rediseñó sus materiales de promoción de empleo, incluyendo lenguaje e imágenes que tuvieran en cuenta el género
- rediseñó su procedimiento de contratación, dando más importancia a las recomendaciones externas (mujeres) y aplicando la revisión ciega de CV en el proceso de selección
- renovó sus procedimientos de promoción interna, implantando un sistema de evaluación de empleados/as que tiene en cuenta el género y desarrollando un programa de formación interna para el personal femenino con el fin de facilitar su desarrollo profesional y su progresión en la carrera.
- organizó un evento sobre el liderazgo de las mujeres en el sector tecnológico, posicionándose como empresa que incluye la perspectiva de género.

Gracias a esta iniciativa, tuGerente pudo empezar a aumentar la representación femenina en su equipo directivo (del 25% al 33%, con un esfuerzo continuo para llegar al 40%). La rotación en los puestos directivos se redujo del 44% al 8%. El posicionamiento de la empresa como empleador integrador dio lugar a un fuerte aumento de la proporción de mujeres candidatas a todos los puestos de trabajo, del 13% al 46%. En términos más generales, la iniciativa marcó un punto de inflexión en la cultura y los procesos internos de tuGerente más allá de la contratación, lo que condujo a una reorientación de sus estrategias de productos y marketing para atraer a más clientes/as PYME dirigidas por mujeres y crear nuevas ofertas para atender mejor sus necesidades. Con estos esfuerzos, tuGerente pretende seguir fortaleciendo a las PYME dirigidas por mujeres, al tiempo que amplía su cartera de clientes/as y aumenta sus ingresos.



2. Promoción y retención equilibradas entre géneros

En su organización, ¿están las mujeres y los hombres representados/as por igual en los puestos de liderazgo, o los puestos directivos están ocupados predominantemente por un género? ¿El proceso de promoción favorece involuntariamente a un género en detrimento del otro debido a prejuicios inconscientes en lugar de basarse en el mérito y el talento? ¿O existe un procedimiento de promoción formal, sistemático y transparente?



¿Qué entendemos por promoción y retención equilibradas entre géneros?

La promoción equilibrada entre géneros se refiere a un enfoque deliberado por parte de las organizaciones para garantizar la igualdad de oportunidades de ascenso para las personas de todos los géneros dentro de su plantilla. Esto va más allá de la mera paridad numérica y se esfuerza por lograr una representación equilibrada de hombres, mujeres y personas no binarias en los distintos niveles jerárquicos y departamentos.

¿Por qué hay desigualdad de género en la promoción y retención?

La mayoría de las organizaciones suelen considerar justos los procesos de promoción. No obstante, los prejuicios inconscientes pueden influir en la toma de decisiones en cada paso, empezando por el la evaluación del rendimiento, que puede no estar suficientemente formalizado para garantizar la captación objetiva de las capacidades de los miembros del personal, hasta las negociaciones finales de ajuste salarial. Los prejuicios inconscientes son pensamientos, actitudes o percepciones automáticos y a menudo involuntarios sobre una persona a causa de su género, que están profundamente arraigados en ideas construidas socialmente que se derivan de tradiciones, normas, cultura, experiencia y, más en general, de construcciones mentales. Dado que estos prejuicios son inconscientes, pueden influir en cualquier actividad del proceso de promoción, favoreciendo involuntariamente a un género en detrimento de otros. La pasividad también puede dar lugar a resultados desequilibrados, ya que las mujeres no suelen pedir un aumento, aunque lo merezcan, mientras que los hombres suelen ser más exigentes, antes y de forma más persistente, incluso en el salario. Las mujeres también buscarán una confirmación firme antes de confiar en que han alcanzado un determinado nivel de competencias, lo que las hará menos expresivas de sus progresos y éxitos, al contrario que los hombres. Por ejemplo, las investigaciones demuestran que las mujeres sólo solicitan un puesto de trabajo o un ascenso si cumplen el 100% de los requisitos, mientras que los hombres avanzan cuando sólo cumplen el 60% de los mismos [1]. De hecho, los estudios han revelado que las mujeres se enfrentan a obstáculos a la hora de ascender en la escala profesional, con disparidades como una menor probabilidad de ser ascendidas y enfrentarse a una preferencia por los candidatos masculinos: de media, el 75% de los puestos directivos están ocupados por hombres en todo el mundo y los hombres tienen un 30% más de probabilidades de obtener puestos directivos [2]. En 2022, solo el 5% de los/as directores generales del mundo eran mujeres [3]. Por ello, las prácticas de promoción equilibrada entre hombres y mujeres pretenden evitar estas nociones tradicionales o inconscientes de que los puestos de liderazgo son más adecuados para un género que para otros. Supone un esfuerzo consciente para cuestionar estos estereotipos y eliminar los prejuicios inconscientes a lo largo de los procesos de evaluación y promoción, con el fin de lograr una distribución equilibrada del talento entre las funciones de liderazgo dentro de una organización.

¿Por qué son importantes la promoción y retención equilibradas entre géneros?

La promoción equilibrada entre hombres y mujeres no es sólo una cuestión de igualdad de género; tiene beneficios de largo alcance para las organizaciones. La investigación demuestra que los equipos de liderazgo diversos conducen a un aumento de la innovación, una mejora de la productividad y un mayor rendimiento financiero. Un informe de McKinsey descubrió que las organizaciones con equipos de liderazgo con mayor diversidad de género tienen un 25%

[1] <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2018/04/08/the-confidence-gap-in-men-and-women-why-it-matters-and-how-to-overcome-it/?sh=1bc5c5e73bfa>

[2] <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/women-in-leadership-what-s-the-holdup>

[3] <https://www.theceomagazine.com/business/management-leadership/countries-with-the-most-women-ceos/>

más de probabilidades de obtener una rentabilidad superior a la media [4]. También tienen un 21% más de probabilidades de superar a sus homólogas en margen EBIT y un 27% más de probabilidades de ser líderes del sector en términos de creación de valor a largo plazo [5]. Además, estas empresas también generaron de media un 19% más de ingresos procedentes de la innovación [6]. Además, un lugar de trabajo que da prioridad al equilibrio de género fomenta un sentimiento de equidad y pertenencia entre los/as empleados/as, lo que aumenta la satisfacción laboral y reduce los índices de rotación.

¿Cómo se consiguen una retención y promoción equilibradas entre géneros?

Una de las formas más sencillas de reequilibrar el propio liderazgo es aplicar prácticas de evaluación y promoción que tengan en cuenta el género. Afortunadamente, hay muchas medidas sencillas que se pueden aplicar para adoptar procesos más inclusivos e imparciales. Entre ellas se incluyen:

- 1. Procesos de evaluación transparentes y sistemáticos:** El proceso de evaluación debe ser transparente y sistemático. Esto incluye establecer criterios y objetivos claros y formalizados. Los empleados deben tener metas objetivas y medibles, y los resultados deben registrarse meticulosamente. La conexión entre la obtención de objetivos y los beneficios o ascensos resultantes debe estar claramente definida. Además, es crucial formar a los directivos en gestión sensible al género para ayudarles a abordar los prejuicios inconscientes durante este proceso, ya que tales prejuicios pueden influir en la fijación de objetivos y los debates de evaluación: las mujeres pueden ser más modestas y menos seguras, mientras que los hombres pueden tender a exagerar sus logros. Esta formación podría contribuir a garantizar un proceso de evaluación más justo y equilibrado.
- 2. Procesos de promoción transparentes:** Que el proceso de promoción sea transparente y justo. En particular, debe implicar a un grupo más amplio de personas, para garantizar que se tienen en cuenta diversas perspectivas y se mitigan posibles prejuicios. Los ascensos deben basarse en una revisión objetiva de los formularios de evaluación, en lugar de reflejar meramente las preferencias de cada directivo. Además, es importante aclarar los requisitos específicos para la función de liderazgo en cuestión y evaluar críticamente si algún criterio no es necesario al 100% pero puede excluir a candidatos de forma sexista.
- 3. Tablas salariales transparentes y coherentes:** Garantizar que la retribución está estandarizada y no sujeta a negociación, lo que suele favorecer a las personas más reivindicativas en este tema, como los hombres.
- 4. Actividades de tutoría y patrocinio:** Dado que las mujeres de los equipos tienden a ser menos expresivas y seguras sobre sus ideas y capacidades, es esencial darles el espacio y la confirmación que necesitan para hablar de sus necesidades, progresos, dudas y ambiciones, ya sea gracias a un mentor o mediante la creación de espacios de debate en los que se hagan esfuerzos más conscientes para escuchar las voces del talento femenino. Asimismo, dado que las mujeres suelen carecer de modelos y patrocinadores de su mismo género dentro de las organizaciones que les «muestren el camino», puede ser importante

[4] https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured_insights/diversity_and_inclusion/diversity_wins_how_inclusion_matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf

[5] <https://www.insurance.ca.gov/diversity/41-ISDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDeliverDiv201801-2.pdf>

[6] <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/>

ofrecerles oportunidades estructuradas de patrocinio y aprendizaje, que les proporcionen la orientación y el apoyo necesarios para su avance.

5. **Modalidades de trabajo flexibles:** Ofrezca opciones de trabajo flexibles, como trabajo a distancia u horarios flexibles, para adaptarse a las necesidades de los/as empleados/as, especialmente de los padres/madres que trabajan. Esto puede ayudar a retener el talento femenino y reducir la «penalización por maternidad» (es decir, el impacto negativo en la carrera profesional y el potencial de ingresos de una mujer que puede derivarse de convertirse en madre). Los/as padres/madres que trabajan pueden ascender, pero a menudo necesitan ajustes para seguir rindiendo al mismo ritmo que los/as que no son padres/madres y, en particular, que los hombres. Los estudios demuestran que el 38% de las madres con hijos pequeños afirman que, sin flexibilidad en el lugar de trabajo, habrían tenido que renunciar o reducir sus horas de trabajo [7].
6. **Supervise y mida los progresos:** Ponga en marcha un sistema de seguimiento e información sobre la diversidad de género de sus directivos/as. Revise periódicamente estos datos para identificar tendencias y áreas de mejora (p. ej., podría detectar que un departamento no promociona sistemáticamente a más mujeres, posiblemente debido a los prejuicios de algunos/as directivos/as existentes). A largo plazo, evalúe y ajuste periódicamente sus prácticas de evaluación y promoción basándose en las opiniones de candidatos/as y empleados/as.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Proporción de hombres/mujeres en la dirección	38% mujeres
Tasa de rotación del personal directivo	N/A
Tasa de rotación del personal desglosada por género	N/A
Proporción de hombres/mujeres en el personal	42% mujeres
Satisfacción del personal	82%
Productividad del personal	N/A
Diferencias salariales por género	N/A
Importe de la inversión/financiación anual obtenida gracias a/por su labor en materia de género	N/A

[7] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/working-moms-are-fueled-by-flexibility-heres-why>

Métrica	Valor de referencia
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%

Casos prácticos



Eliminar barreras para el liderazgo femenino por parte de Agrojusto

Agrojusto aumentó significativamente la representación de las mujeres en su equipo directivo y fomentó un entorno de trabajo más acorde con la igualdad de género mediante la creación de una red interna de apoyo a las mujeres y la reestructuración de sus políticas de promoción.

Agrojusto conecta a los/as productores/as agrícolas locales de Argentina con los/as consumidores/as a través de una plataforma digital que integra a todos/as los/as actores/actrices de la cadena de producción y suministro de alimentos. Esto ayuda a los/as productores/as a acceder a los mercados de forma más eficiente, ampliar su alcance y ofrecer un mejor valor a los/as clientes/as. Al proporcionar datos en tiempo real sobre la demanda y las preferencias de los/as consumidores/as, la plataforma permite a los/as productores/as identificar compradores/as potenciales y ajustar sus ofertas para optimizar la satisfacción del cliente. A través de este proceso agilizado, Agrojusto beneficia a pequeños/as agricultores/as, cooperativas y minoristas, promoviendo tanto el consumo responsable como las prácticas agrícolas sostenibles.

El equipo de Agrojusto participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, aunque las mujeres representaban el 50% de la plantilla, ocupaban menos del 10% de los puestos directivos. Se determinó que la principal razón de esta disparidad eran los prejuicios de género en los ascensos. La escasa representación de las mujeres en puestos directivos limitaba la diversidad de perspectivas y repercutía negativamente en la toma de decisiones en los niveles superiores. Además, se estaban malgastando recursos en buscar trabajadores/as experimentados/as en el exterior, ya que la empresa pasaba por alto el talento femenino interno. Para hacer frente a estos problemas, Agrojusto creó una red interna de apoyo a las mujeres para revisar sus políticas de promoción, con el objetivo de reducir el coste de la contratación de personal directivo y alcanzar al menos un 40% de representación femenina en los puestos directivos. Para ello, Agrojusto:

- analizó su actual estructura directiva para detectar prejuicios de género en los procesos de promoción
- encuestó a las trabajadoras para establecer un punto de referencia de sus actuales niveles de satisfacción y recabar su opinión sobre cómo deberían abordarse las cuestiones de género
- revisó y reelaboró sus procesos de promoción de la A a la Z con la red interna de mujeres, con el objetivo de eliminar las barreras que impedían a las mujeres asumir más responsabilidades dentro de la organización y, por tanto, acceder a más puestos de liderazgo
- creó directrices en el lugar de trabajo para que las mujeres de nivel medio pudieran hacer propuestas y participar en la toma de decisiones con comodidad
- estableció oportunidades de tutoría a través de las cuales las líderes actuales pudieran

orientar y apoyar a las mujeres líderes emergentes

- superó la resistencia inicial al cambio y las dificultades para aplicar las nuevas políticas mediante la celebración de foros abiertos que permitieron al personal expresar sus preocupaciones y ajustar en colaboración las políticas para garantizar la eficacia y la inclusión.

La iniciativa dio lugar a un aumento del 15% en la proporción de mujeres en puestos directivos y a una notable mejora de la dinámica de equipo, con un 80% de empleadas que declaran estar «muy satisfechas» con su experiencia laboral cotidiana, frente a un 40% de satisfacción antes de la iniciativa. Además, la internalización de las cuestiones de género creó un cambio cultural y estructural dentro de la empresa y fomentó una cultura más integradora, en la que la igualdad de género es un componente fundamental del ADN de la empresa. Dado que Agrojusto está ampliando sus operaciones a México, se ha comprometido a trasladar la cultura del liderazgo femenino a su nueva sucursal.



Apoyar las promociones con equilibrio de género por parte de Avanza Sólido

Avanza Sólido trabajó para aumentar la representación femenina en su equipo directivo eliminando prejuicios de género en los ascensos, creando oportunidades de desarrollo profesional y sensibilizando a todos sus empleados sobre temas de género.

Avanza Sólido es una institución microfinanciera mexicana especializada en la concesión de microcréditos individuales y colectivos en entornos rurales y urbanos. Ofrece productos financieros responsables e inclusivos y presta servicios no financieros como cursos de alfabetización financiera, campañas de salud y servicios de extensión agraria para empoderar a sus clientas.

El equipo de Avanza Sólido participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, aunque a primera vista Avanza Sólido parecía ser una empresa equilibrada en cuanto al género, con un 50% de mujeres y un 50% de hombres en el conjunto de la plantilla, al examinar la antigüedad de los puestos había importantes desequilibrios de género, ya que sólo el 27% de los puestos de dirección estaban ocupados por mujeres. Con esta constatación, el equipo decidió apostar por más mujeres en el nivel directivo, ofreciéndoles oportunidades de desarrollo y, como resultado, mejorando también la satisfacción de todo el equipo. Para ello, Avanza Sólido:

- diseñó y llevó a cabo una encuesta con perspectiva de género para medir la satisfacción de los/as empleados/as y el clima organizativo e identificar sus necesidades
- puso en marcha nuevos procesos de promoción para garantizar oportunidades de

de desarrollo más inclusivas y justas para las mujeres de sus equipos; esto incluía promocionar primero internamente los puestos vacantes, animar al personal femenino existente a presentar su candidatura, eliminar los prejuicios inconscientes al analizar a los/as candidatos/as (es decir, utilizar CV ciegos sin foto ni nombre) e introducir planes de desarrollo profesional para todos los/as empleados/as

- revisó y analizó sus políticas y prácticas de promoción con la ayuda de un/a experto/a en cuestiones de género para eliminar cualquier posible prejuicio sexista
- impartió formación sobre género a todos los/as empleados/as.

Gracias a estos esfuerzos, Avanza Sólido incorporó a 3 mujeres a su equipo directivo, aumentando la representación femenina del 27% al 32%. Aunque todavía no se ha alcanzado el equilibrio de género, el equipo informa de un aumento de la confianza y la capacitación de las mujeres directivas. Además, aunque todavía no se dispone de resultados sobre los cambios en la satisfacción del personal, Avanza Sólido ha observado un creciente interés y compromiso dentro de los mandos intermedios en el tema de la inclusión de género. Por otra parte, el personal operativo ha mostrado cierta resistencia; el pleno apoyo del director general ha sido crucial para abordar las preocupaciones y seguir dando prioridad a los esfuerzos en materia de género sin alienar a algunos/as de los/as empleados/as. Por ejemplo, la empresa organizó una sesión sobre nuevas masculinidades para implicar mejor a los hombres en el discurso. Avanza Sólido se ha comprometido a continuar su viaje para mejorar la inclusión de género, lo que ha llevado a la empresa a solicitar y ser seleccionada para recibir financiación de un gran fondo de inversión con perspectiva de género.



3. Políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género

¿Sus políticas de RRHH hacen que el ambiente y las prácticas de trabajo sean realmente inclusivos para que todos los géneros puedan prosperar y progresar? ¿Son sus beneficios profesionales, laborales y acuerdos de bajas laborales propicios para retener el talento con diferentes situaciones vitales y personales? Y lo que es más importante, ¿qué está haciendo para crear un lugar de trabajo en el que todo el mundo se sienta valorado y capacitado, independientemente de su género?

Nota: para directrices específicas sobre una política contra el acoso sexual en el trabajo, véase el recurso nº 3.1.



¿Qué entendemos por políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género?

Las políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género se refieren a las directrices y procesos aplicados en las organizaciones para garantizar la igualdad de trato, oportunidades y apoyo a las personas de todos los géneros. Abarcan una amplia gama de áreas, como la retribución, las prestaciones, los permisos y la organización del trabajo, y la cultura del lugar de trabajo. Estas prácticas pretenden crear un ambiente de trabajo en el que todos/as se

sientan valorados/as, respetados/as, tratados/as con justicia e incluidos/as, independientemente de su identidad o expresión de género.

¿Por qué hay desigualdad de género en las políticas y prácticas de RRHH?

La insensibilidad de género respecto a las políticas de RRHH y, más en general, a la cultura del trabajo, surgen a menudo debido a una combinación de factores. Por ejemplo, muchas organizaciones han estado y siguen estando dominadas por los hombres, con políticas y prácticas que reflejan sus necesidades y preferencias. La falta de directrices formales de RRHH, frecuente en muchas empresas de nueva creación, también da lugar a prácticas y decisiones incoherentes, que tienden a estar cargadas de prejuicios y son difíciles de cuestionar. Es posible que los equipos directivos que carecen de diversidad no comprendan plenamente o no den prioridad a las distintas circunstancias y necesidades de todos/as los/as empleados/as, que pueden tener circunstancias diferentes en el trabajo y en casa. Por último, la resistencia a cambiar las prácticas establecidas, unida a una formación y sensibilización inadecuadas en materia de diversidad, equidad e inclusión, perpetúa aún más la insensibilidad de género.

¿Por qué son importantes las políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género?

Las políticas y prácticas de RRHH que tienen en cuenta el género, como la remuneración, las prestaciones, los permisos, la organización del trabajo y la cultura general de la empresa, aportan múltiples beneficios a las empresas. Desempeñan un papel crucial en la gestión del bienestar y el compromiso de los/as empleados/as, al definir lo que se valora (o lo que «no es bienvenido») en la cultura de la empresa. También pueden abordar cuestiones como las microagresiones por razón de género [1], que pueden afectar negativamente a la confianza y el rendimiento. Por último, también pueden impulsar la retención y la productividad de los/as empleados/as. Igualmente importantes son las políticas que benefician a los/as padres/madres. Por ejemplo, cuando Google aumentó su programa de baja por maternidad remunerada de 12 a 18 semanas, la tasa de rotación de las mujeres tras la baja por maternidad se redujo en un 50% [2]. Además, más del 80% de las empresas que ofrecen permisos familiares retribuidos informaron de un impacto positivo en la moral de los/as empleados/as, y más del 70% informaron de un aumento de la productividad de los/as empleados/as [3]. Una vez que los/as padres/madres han vuelto de la excedencia, la empresa debería ayudarles con algún tipo de prestación para el cuidado de los/as hijos/as, p. ej., subvencionando guarderías. Los estudios demuestran que, por cada dólar estadounidense gastado en prestaciones para el cuidado de los/as hijos/as, las empresas obtienen un beneficio de hasta 4,25 dólares a través de la reducción del absentismo, la disminución de los retrasos y la reducción de las tasas de rotación [4]. Las ventajas y beneficios también pueden seleccionarse con vistas a satisfacer una gama más amplia de necesidades y preferencias (p. ej., retiros de equipo, permisos sabáticos, etc.). Por último, garantizar que la formación sobre

[1] <https://phys.org/news/2019-03-women-percent-hiring-men.html>

[2] <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.90.4.715>

[3] https://www.eu-libra.eu/sites/default/files/article-files/libra_recruitment_guidelines_second_edition_0.pdf

[4] https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber_sk14-026_402-410_.pdf

prejuicios de género forme parte de la incorporación de cada miembro del equipo es vital para combatir los estereotipos y prejuicios, y para promover el respeto y la comprensión entre compañeros/as.

¿Cómo se consiguen unas políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género?

Una de las formas más sencillas de mejorar las políticas y prácticas de RRHH suele ser revisarlas en colaboración y, si no se ha hecho ya, formalizarlas aún más de forma participativa y transparente, para garantizar que se expresan y se tienen en cuenta las distintas necesidades y preferencias. Pasos más específicos implicarían:

1. **Identificar los puntos débiles:** Identifique los principales puntos conflictivos o, mejor aún, realice una evaluación de 360° de sus prácticas actuales. Considere en particular las políticas relacionadas con:
 - Hacer cumplir la igualdad salarial para eliminar las diferencias salariales entre hombres y mujeres: Hacer cumplir las prácticas de igualdad salarial es un paso necesario, pero no aborda los posibles prejuicios en las evaluaciones del rendimiento o los ascensos que contribuyen a la brecha salarial. Para lograr una verdadera igualdad salarial, las empresas deben realizar auditorías salariales periódicas, normalizar los criterios de promoción y comunicar la escala salarial de forma transparente.
 - Beneficios monetarios y no monetarios: Aunque muchas empresas ofrecen diversas ventajas y beneficios, puede ocurrir que no todo el mundo los utilice o valore por igual. Por ejemplo, estos beneficios pueden no atraer por igual a todos los géneros, y los requisitos de elegibilidad podrían excluir involuntariamente a algunos. Para garantizar la equidad, las empresas deben analizar los datos de utilización de las prestaciones por género y considerar la posibilidad de ofrecer más opciones y más flexibles que respondan a las diferentes necesidades y preferencias.
 - Las bajas por enfermedad y otras políticas de permisos, incluidas las políticas de permisos parentales: Estas políticas no suelen ofrecer protección suficiente a los padres/madres (y, en particular, al/a la cuidador/a habitual de una familia), especialmente durante las enfermedades de los/as hijos/as (o de familiares mayores), los cierres inesperados de los colegios o las vacaciones escolares largas. Para solucionarlo, las empresas deben encontrar formas de evolucionar sus políticas de permisos y ofrecer más flexibilidad, y posiblemente una protección financiera que vaya más allá de los requisitos legales, garantizando un apoyo equitativo a todo el personal, y en particular a los cuidadores.
 - Disposiciones laborales flexibles que se adapten a las diversas responsabilidades de los/as cuidadores: Las políticas no suelen cubrir suficientemente las diversas necesidades de los/as cuidadores, como horarios de trabajo flexibles u opciones de trabajo a distancia, por lo que les resulta difícil gestionar sus obligaciones con eficacia. Para solucionarlo, las empresas pueden buscar qué acuerdos aliviarían realmente la carga de los miembros del equipo afectados y les ayudarían a gestionar todas sus responsabilidades con mayor eficacia.
 - Garantizar medidas de seguridad laboral en todas las circunstancias: Las políticas de seguridad aplicables a todos los casos no suelen dar en el clavo porque hombres y mujeres pueden tener distinta fuerza física, percepción del riesgo o experimentar el acoso de forma diferente. Incluso en entornos aparentemente de bajo riesgo, las zonas bien

iluminadas y las opciones de transporte seguro por la noche pueden suponer una gran diferencia para la seguridad y el bienestar de todos.

- Impulsar una cultura de trabajo en la que todos/as se sientan respetados/as y cómodos/as: Disponer de una política eficaz contra el acoso sexual es una obligación para todas las organizaciones (véase el [recurso nº 3.1 - Política contra el acoso sexual en el trabajo](#)). Sin embargo, aunque son cruciales, las políticas contra el acoso a menudo sólo abordan la punta del iceberg. La cultura de la empresa se construye sobre una base de interacciones y normas sutiles. Para fomentar una verdadera sensación de pertenencia, considere todos los aspectos de la cultura de la empresa, desde cómo se organizan las celebraciones hasta si las copas después del trabajo son obligatorias u opcionales. Esto puede lograrse mediante encuestas y grupos de discusión para identificar las áreas en las que los/as empleados/as de distintos géneros podrían sentirse excluidos/as o incómodos/as.
- 2. **Recopilar las aportaciones del equipo de forma colaborativa y transparente:** Recopile las perspectivas, necesidades y expectativas de los/as empleados/as mediante debates, encuestas y talleres. Entable un diálogo abierto para garantizar que las políticas responden a las diversas necesidades y aspiraciones de los/as trabajadores/as. Esta información servirá para desarrollar y perfeccionar políticas de RRHH equilibradas en cuanto al género que reflejen los valores y prioridades de la organización. Se recomienda solicitar también la opinión de un profesional legal calificado para garantizar que las políticas cumplan con todas las leyes nacionales y locales aplicables.
- 3. **Formalizar las políticas:** Una vez perfilado el contenido con el equipo, formalice estos acuerdos en documentos escritos. Asegúrese de que cada política describe claramente sus objetivos, procedimientos y expectativas para ofrecer claridad y coherencia a todos/as los/as empleados/as. Asegúrese de que las políticas sean accesibles a todos/as los/as empleados/as, se presenten detalladamente a los/as nuevos/as contratados/as y estén libres de lenguaje o prejuicios específicos de género.
- 4. **Crear procesos y asignar responsabilidades:** Desarrolle procesos para aplicar y hacer cumplir las políticas de forma eficaz. Asigne responsabilidades específicas al personal de RRHH y a los/as directivos/as para supervisar el proceso de aplicación y garantizar el cumplimiento de las políticas.
- 5. **Supervisar y medir el progreso:** Implante métricas y mecanismos de seguimiento para supervisar la eficacia de las políticas de RRHH inclusivas en materia de género. Revise y actualice periódicamente las políticas según sea necesario para reflejar los cambios en las leyes, reglamentos o necesidades de la organización. Establezca mecanismos de retroalimentación y seguimiento continuo para abordar cualquier reto o problema que pueda surgir en el proceso de implementación.

Además, como ya se ha mencionado, garantizar que todos los miembros del equipo, desde la semana de incorporación, reciban formación sobre temas de género y sean más conscientes de los prejuicios de género contribuye a impulsar una cultura que fomenta la diversidad, la inclusión y el respeto. Nuestro curso gratuito en línea está disponible [aquí](#), pero si uno prefiere desarrollar el contenido internamente, estas son algunas pautas prácticas para diseñar una formación eficaz relacionada con el género:

- Menos teoría y más aprendizaje aplicado, específico para su organización, presentado en formatos breves. Demuestra de forma tangible qué es lo que hay que arreglar, cómo y cuáles son los beneficios de ello, a través de ejemplos del mundo real, testimonios y aprendizaje entre iguales

- Confrontación a los prejuicios mediante información contraria a los estereotipos y la autorreflexión, así como trabajar para identificar y abordar los prejuicios (inconscientes) de género.
- Garantizar una aplicación eficaz después de la formación, incluido el apoyo continuo, hasta que la organización empiece a cosechar los beneficios de los cambios realizados e interiorice su necesidad
- Evaluar continuamente la efectividad de la formación mediante encuestas y métricas de participación.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Proporción de hombres/mujeres en el personal	42% mujeres
Satisfacción del personal	82%
Diferencias salariales por género	N/A
Porcentaje del personal que califica de bueno el equilibrio entre vida profesional y vida privada	N/A
Productividad del personal	59%

Casos prácticos



Diseñar políticas de inclusión de género en el lugar de trabajo por parte de Cacao Verapaz

Cacao Verapaz consiguió aumentar la satisfacción y la productividad de sus empleados/as en el trabajo mediante el desarrollo y la puesta en marcha de una política de RRHH que proporciona beneficios laborales inclusivos y coherentes a sus empleados/as.

Cacao Verapaz es un exportador de granos de cacao de especialidad con sede en Guatemala. Trabaja directamente con pequeños/as agricultores/as, ofreciéndoles asistencia técnica y precios superiores a los del mercado, lo que contribuye a mejorar su productividad y sus ingresos. La empresa exporta después la producción de cacao a Estados Unidos, Europa y Australia.

El equipo de Cacao Verapaz participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que la empresa no contaba con una política formal de RRHH sobre prestaciones y políticas relacionadas con el trabajo (p. ej., baja por accidente, baja por maternidad/paternidad, trabajo flexible y en casa, empleo temporal, baja por cuidado de personas, etc.), lo que a veces dificultaba la toma de decisiones justas y coherentes al respecto. Esta falta de claridad afectaba de manera desproporcionada a las mujeres que formaban parte de los equipos, ya que la doble carga doméstica y laboral que recae sobre ellas suele requerir ajustes en la política de RRHH que tengan en cuenta el género. Un aspecto importante también giraba en torno a las opciones/política de aprendizaje y formación. También en este caso había pocas oportunidades de formación para las mujeres del equipo que pudieran ayudarlas a asumir mayores responsabilidades y, por tanto, a acceder a oportunidades de progresión dentro de la empresa. El objetivo de la dirección no era sólo hacer que la empresa fuera más integradora en materia de género, sino también aumentar la satisfacción y la productividad de sus empleados/as. Para ello, Cacao Verapaz:

- elaboró en colaboración una lista de temas y prácticas laborales que deseaba mejorar, y analizó qué requería cambios o inversiones adicionales
- formalizó y puso en marcha los cambios normativos prioritarios, lo que incluyó la elaboración de los protocolos correspondientes, en los que se describen los pasos necesarios para aplicar dicha normativa (p. ej., los pasos necesarios para aplicar la política de tolerancia cero frente al acoso por razón de género, cuando o si surgen casos de este tipo)
- asignó responsabilidades para garantizar la aplicación y el respeto de estas políticas
- identificó las formaciones pertinentes para ofrecer a sus empleados/as (mujeres), elaboró un plan de formación y bloqueó un presupuesto específico para ello.

Cacao Verapaz dispone ahora de un manual del/de la empleado/a que recoge todas las nuevas políticas de RRHH, como tolerancia cero con la violencia y el acoso por razón de género, no al trabajo infantil, conducta interna, baja por maternidad, etc. Además, dio acceso a su equipo a formaciones virtuales que apoyan su crecimiento profesional. Con estos cambios, la

productividad de Cacao Verapaz (medida como la cantidad de actividades específicas finalizadas por cada empleado/a cada trimestre) aumentó del 61% (en el primer trimestre de 2023, cuando empezaron a trabajar en estos cambios) al 83% (en el tercer trimestre de 2023, después de que se implementaran los cambios). La amplia implicación del equipo en estas iniciativas también se tradujo en una mayor participación en las reuniones de todos/as los/as empleados/as, especialmente de las mujeres, cuya «cuota de voz» era supuestamente muy baja al principio. Y aunque antes de esta iniciativa no se hacía un seguimiento de la satisfacción del personal, ahora se registra un 75%. Cacao Verapaz se compromete a seguir promoviendo y reforzando estas políticas, a aumentar aún más la satisfacción de los/as empleados/as y, en última instancia, a ayudar a sus proveedores/as de cacao a adoptar prácticas de empleo equilibradas en cuanto al género.



3.1. Política contra el acoso sexual en el trabajo

¿Ha experimentado o presenciado acoso sexual en el trabajo, aunque pareciera benigno o «socialmente aceptable»? ¿Su organización es intransigente en su cultura sobre lo que es aceptable o no en cuanto a prácticas que puedan menospreciar, amenazar o incomodar a una persona de un determinado género (p. ej. bromas sexistas, comentarios sobre la vestimenta, etc.)? ¿Dispone su organización de una política de prevención del acoso sexual? ¿Sabe qué hacer en caso de acoso sexual? Si ha denunciado un caso de acoso sexual, ¿ha sido un procedimiento confidencial y eficaz?

Nota: para obtener orientación sobre otras políticas y procesos de RRHH sensibles al género, véase el recurso nº 3.



¿Qué entendemos por política contra el acoso sexual en el trabajo?

El acoso sexual se refiere a cualquier comportamiento de naturaleza sexual o específico de género que no sea bien recibido por la persona que lo recibe. Puede ser cometido por compañeros/as de trabajo, directivos/as o clientes/as, y abarca una gran variedad de

comportamientos, incluidos los comentarios insinuantes sobre el aspecto físico hasta la agresión sexual.

Una política contra el acoso sexual en el trabajo se refiere al esfuerzo deliberado realizado por las organizaciones para garantizar un espacio libre de comportamientos de acoso sexual en el lugar de trabajo y en la interacción con clientes/as, proveedores/as y socios/as, en todas las funciones y niveles. Una política contra el acoso sexual va más allá de una lista de buenas prácticas, y consiste en disponer de un mecanismo sólido para prevenir estos comportamientos y de un procedimiento eficaz para denunciar y abordar eficazmente cualquier situación de acoso sexual por parte de cualquier persona en todos los niveles de responsabilidad y divisiones funcionales.

¿Por qué ocurre el acoso sexual en el trabajo?

Los comportamientos de acoso sexual están normalizados en nuestra sociedad actual. Estos comportamientos se producen a diario, a menudo sin que ni la persona que comete el acoso ni la que lo recibe lo reconozcan. En el lugar de trabajo, estos comportamientos pueden traducirse, por ejemplo, en: bromas o preguntas sobre el aspecto físico o la sexualidad; comentarios sobre atributos no profesionales; contacto físico deliberado y/o comportamiento excesivamente familiar; o intercambios personales/románticos como condición para un trato favorable. Estos comportamientos perjudican sistemáticamente a la persona acosada y crean un entorno de trabajo intimidatorio, hostil y/u ofensivo.

Son muchas las causas de la normalización del acoso sexual. Una es la infravaloración de sus efectos sobre la víctima: los estudios muestran que el 46% de los trabajadores considera que la intencionalidad del agresor determina si un comportamiento es acoso o no. Otra razón es que, en caso de acoso sexual, la víctima tiende a ser vista (o se ve a sí misma) como la culpable del acoso. De hecho, el 80% de las víctimas no denuncian el suceso porque no quieren ser etiquetadas como personas problemáticas (44%), se sienten avergonzadas (26%) y no quieren crear problemas al/a la agresor/a (21%). Como resultado, se cree que, incluso en las organizaciones que cuentan con un sistema de prevención del acoso sexual, sólo el 12% de las víctimas denuncian su caso. A esto se añade el hecho de que sólo el 66% de los/as trabajadores/as conocen estos sistemas de prevención y denuncia. Otra causa de que las víctimas no denuncien es el bajo índice de casos debidamente resueltos (sólo el 58%). Esta última cuestión puede ser un importante factor disuasorio, ya que el proceso de denuncia puede ser muy agotador desde el punto de vista emocional, con posibilidades de que el/la agresor/a continúe con sus agresiones impunemente y, posiblemente, de que el proceso acabe castigando realmente a la víctima (p. ej., necesidad de cambiar de trabajo). Por ello, las políticas contra el acoso sexual pretenden «desnormalizar», prevenir y denunciar los comportamientos de acoso sexual en todos los niveles y funciones. Supone un esfuerzo consciente para identificar y desaprender estos comportamientos con el fin de conseguir un lugar de trabajo libre de comportamientos de acoso sexual, así como garantizar que los mecanismos para denunciar y abordar estos comportamientos - ya sea como observador/a o como víctima - sean ampliamente conocidos y se utilicen eficazmente.

¿Por qué es importante una política contra el acoso sexual en el trabajo?

Implementar una política contra el acoso sexual no sólo consiste en cumplir con el deber de proteger a todos los/as trabajadores/as de este tipo de sucesos, sino también en garantizar que todos los miembros del equipo se sientan aceptados, seguros y cómodos. De hecho, los sucesos de acoso sexual tienen consecuencias en el bienestar de las víctimas y, en última instancia, en el rendimiento de la empresa. Según un estudio [1], las víctimas de acoso sexual no sólo se convierten en víctimas, sino que sienten más estrés (71%), ansiedad (58%) y dificultades para concentrarse (52%). Esto provoca daños personales, así como pérdida de productividad, aumento del absentismo y/o mayores tasas de rotación, y contribuye a una cultura laboral general que legitima, si no acepta tácitamente, tales comportamientos. Por si fuera poco, la falta de prevención del acoso sexual puede dar lugar a procedimientos judiciales, lo que puede repercutir gravemente en los costes y la reputación de una organización.

¿Cómo prevenir el acoso sexual en el trabajo?

Una de las formas de eliminar los comportamientos de acoso sexual en un equipo es aplicar una política de acoso sexual. Algunos elementos clave deben formar parte de dicha política. Entre ellos figuran:

1. **Formación:** Facilitar la formación sobre el tema del acoso sexual para todos los/as empleados/as, incluyendo el debate sobre las causas, consecuencias y ejemplos concretos. Estas formaciones deben ser prácticas, participativas y diferenciadas por destinatarios. También deben ayudar a sacar a la luz casos de acoso sexual más allá del lugar de trabajo inmediato (p. ej. con clientes/as o proveedores/as, fuera del lugar de trabajo, etc.). Esta formación es clave para establecer una mentalidad de tolerancia cero dentro de la organización y debe incorporarse al proceso de incorporación de los/as nuevos/as integrantes del equipo.
2. **Cultura de tolerancia cero:** Una vez realizada la formación, identifique sistemáticamente y deslegitime inmediatamente todos los comportamientos de acoso sexual de forma pública. Esto disminuirá la tolerancia de tales comportamientos entre agresores/as, testigos y víctimas en todos los niveles y funciones de su organización, y aumentará la probabilidad de que testigos y víctimas denuncien comportamientos inaceptables. Establecer esta cultura requiere la implicación incesante de todo el equipo directivo, lo que llevará gradualmente al compromiso de todo el equipo.
3. **Punto de contacto:** Asignar una persona de confianza competente, que se tome en serio las preocupaciones de las víctimas, las trate confidencialmente y les preste asistencia competente con prontitud. El punto de contacto tiene que proporcionar apoyo e información sobre los propios derechos, así como, como mínimo, entrevistar al/a la empleado/a que denuncia el incidente, al/a la empleado/a acusado/a de acoso y a los posibles testigos. En las grandes empresas, esta función suele ser desempeñada por especialistas en recursos humanos. Para las pequeñas y medianas empresas, es aconsejable contratar los servicios de expertos externos.

[1] [https://43829512.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/43829512/Informe ELSA Data 2023 - Tendencias del ASL.pdf](https://43829512.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/43829512/Informe%20ELSA%20Data%202023%20-%20Tendencias%20del%20ASL.pdf)

4. **Documento de política:** Establezca los puntos más importantes relativos a los objetivos de su organización para proteger a todos/as los/as trabajadores/as contra el acoso sexual en un documento de política claramente redactado. El documento debe incluir los siguientes aspectos: posición de la empresa respecto a la protección contra el acoso sexual considerando todas las situaciones relacionadas con el trabajo (dentro y fuera del lugar de trabajo habitual, en relación con todas las partes interesadas, p. ej.: proveedores/as, clientes/as); ámbito de aplicación de las normas y disposiciones legales; derechos y obligaciones de los/as trabajadores/as; descripción de los procedimientos en caso de acoso sexual; designación de puntos de contacto y definición de sus competencias; sanciones para los/as agresores/as probados/as. Se recomienda solicitar también la opinión de un profesional legal calificado para garantizar que las políticas cumplan con todas las leyes nacionales y locales aplicables.
5. **Comunicación:** Reparta la política en un acto de la empresa y haga que todo el personal la firme sistemáticamente. Asimismo, entregue la política a los nuevos miembros del personal y pídale que la firmen durante el proceso de incorporación. Reitere periódicamente la información escrita que figura en la política. Esto puede hacerse implicando activamente a la dirección de la organización. También puede hacerse en forma de formación periódica de seguimiento sobre la prevención del acoso.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Productividad del personal	N/A
Satisfacción del personal	82%
Tasa de rotación de personal desglosada por género	N/A
Presencia de prácticas, políticas, cultura o eventos no inclusivos o insensibles al género.	N/A

Eliminar el sexismo de la cultura laboral por parte de Rennueva

Rennueva redujo los comportamientos sexistas y creó un entorno más cohesionado, integrador y respetuoso mediante la implantación de una política de acoso sexual con canales de denuncia designados, el establecimiento de una cultura de tolerancia cero y la sensibilización de todos/as los/as empleados/as sobre los prejuicios de género.

Rennueva recoge, recicla y transforma materiales no biodegradables, principalmente plásticos, en materia prima para nuevos productos en México. Además, la empresa presta servicios de consultoría medioambiental a organismos reguladores federales y locales y a empresas privadas para la aplicación y el cumplimiento de programas de protección del medio ambiente. El objetivo de la empresa es reducir la dependencia de los vertederos y minimizar la contaminación.

El equipo de Rennueva participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que se habían producido algunos casos de comportamientos sexistas en la empresa. Aunque no había habido quejas formales, varios/as empleados/as se habían dirigido al departamento de recursos humanos señalando tales comportamientos en diferentes áreas de la organización; sin embargo, sólo el 30% de esas quejas se habían canalizado para una resolución adecuada. Además, la empresa se dio cuenta de que a los/as empleados/as se les asignaban sistemáticamente tareas estereotipadas en función del género, como tareas administrativas asignadas a mujeres. Ante esta situación, la dirección intervino para establecer un entorno de trabajo más integrador y respetuoso, con una cultura de tolerancia cero hacia los comportamientos discriminatorios y el acoso, con el fin de mejorar la satisfacción y el compromiso del equipo. Para ello, Rennueva:

- revisó la lista de incidentes comunicados al departamento de recursos humanos, se realizó una encuesta sobre el estado de los comportamientos sexistas en el lugar de trabajo y se priorizaron las áreas que debían abordarse con el equipo
- impartió una formación sobre género dirigida a la dirección por un/a experto/a externo/a en la materia, que a su vez formó al equipo en las áreas previamente priorizadas
- desarrolló y formalizó protocolos específicos para abordar el acoso sexual y la discriminación; esto incluyó el diseño de un canal formal para denunciar y apoyar cualquier episodio de violencia de género o discriminación, así como el nombramiento y la formación de una persona "punto de contacto"
- presentó internamente, en todos los departamentos y niveles jerárquicos, los resultados de la encuesta sobre comportamientos sexistas, junto con la nueva política sobre acoso y discriminación y el compromiso de tolerancia cero.

Tras estos esfuerzos, los comportamientos sexistas dentro de la organización se redujeron en un 93%. Además, el porcentaje de empleados/as que participan activamente en las reuniones de personal pasó del 35% al 84%, mientras que la satisfacción aumentó un 39%. La dirección

de Rennueva encontró cierta resistencia inicial por parte del equipo, ya que en la mayoría de los casos se negaban o desestimaban los comportamientos sexistas; sin embargo, las cuestiones surgidas a través de la encuesta y la formación sobre género hicieron que el equipo prestara atención al tema. Con el tiempo, la actitud cambió, ya que los/as empleados/as interiorizaron la perspectiva de género. Además de crear un consenso en torno a una cultura en la que no se aceptan los comportamientos discriminatorios, este proceso también fomentó un fuerte sentimiento de cohesión en el equipo, lo que a su vez impulsó un mayor compromiso y productividad. Como resultado, Rennueva decidió hacer de la formación en género una parte sistemática de la incorporación del personal; la iniciativa también impulsó una renovación de otras políticas de RRHH (p. ej., la baja por maternidad/paternidad y las prestaciones) para hacerlas más inclusivas.



4. Diversidad en el Consejo de administración

¿Ve diversidad en la sala cuando se sienta con su Consejo de administración? ¿Busca cumplir cuotas numéricas o se ha esforzado por crear un consejo que aporte perspectivas, competencias y redes diversas para impulsar la innovación y el crecimiento estratégico? ¿Qué papel desempeña la diversidad en los consejos de administración a la hora de conformar la cultura y la reputación de su empresa?



¿Qué entendemos por diversidad en el Consejo de administración?

La diversidad en los consejos de administración se refiere al esfuerzo deliberado y consciente realizado por las organizaciones para garantizar la representación equitativa y la inclusión de todos los géneros en sus consejos. En la actualidad, el 23% de los miembros de los consejos de administración son mujeres en todo el mundo [1]. La diversidad en los consejos garantiza que se tengan en cuenta diferentes puntos de vista en los procesos de gobernanza. Va más allá del mero cumplimiento de objetivos numéricos, y consiste en adoptar la diversidad en términos de género, raza, edad, antecedentes profesionales y rasgos de personalidad para fomentar procesos de toma de decisiones y de asesoramiento más ricos e inclusivos.

[1] <https://phys.org/news/2019-03-women-percent-hiring-men.html>

¿Por qué hay consejos sin diversidad de género?

Entre las organizaciones más pequeñas, los Consejos de administración suelen constituirse de forma incremental y oportunista, ya que no ven en este órgano un recurso esencial para el crecimiento y el éxito. Los nuevos miembros del Consejo de administración pueden ser seleccionados dentro del equipo directivo o ser recomendados por éste. Esto dificulta enormemente la posibilidad de nombrar a una mujer, dado que los equipos ejecutivos están dominados globalmente por hombres (67%) [2], que a su vez están relacionados en su mayoría con otros hombres. Además, a la hora de seleccionar a un miembro no ejecutivo del Consejo de administración, las consideraciones clave suelen ser el nivel de reputación y visibilidad del/de la candidato/a, en lugar de dar importancia a la diversidad de experiencias y puntos de vista. Por último, las mujeres pueden estar menos disponibles o tener menos interés en formar parte de los Consejos de administración, dadas sus otras responsabilidades no remuneradas (las mujeres tienden a hacer al menos dos veces y media más trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que los hombres) [3], y por lo tanto tienen menos ancho de banda para establecer redes y asesorar a otros.

¿Por qué es importante la diversidad en el Consejo de administración?

La implantación de Consejos equilibrados e inclusivos en materia de género puede mejorar los resultados de una empresa. Existen pruebas de que las empresas cuyos Consejos de administración presentan mayores niveles de diversidad de género obtienen mejores resultados financieros y rendimientos bursátiles en el futuro [4]: un estudio realizado en 2020 reveló que las empresas situadas en el cuartil superior en cuanto a diversidad de género en sus Consejos de administración tenían un 25 % más de probabilidades de obtener una rentabilidad superior a la media que las empresas situadas en el cuartil inferior [5].

Además, los Consejos equilibrados en cuanto al género utilizan una toma de decisiones más dinámica, basada en el consenso y la colaboración, fomentando una gestión más cohesionada y participativa, así como el apoyo de los/as accionistas. De hecho, las investigaciones demuestran que las empresas cuyos Consejos de administración cuentan con mujeres bien integradas experimentan un rendimiento bursátil un 10% superior, y sus accionistas tienen un 8% menos de probabilidades de disentir formalmente de las decisiones del Consejo [6].

Por último, unos Consejos de administración diversos contribuyen a mejorar la reputación y la cultura de la organización, indicando progresismo e igualdad tanto interna como externamente.

¿Cómo se consigue un Consejo de administración diverso?

[2] <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.90.4.715>

[3] <https://blogs.worldbank.org/en/jobs/how-achieve-gender-parity-boardrooms>.

[4] <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/news-analysis/board-diversity-leads-to-better-profits/>

[5] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

[6] <https://hbr.org/2022/09/is-your-board-inclusive-or-just-diverse>

Una de las formas más sencillas de reequilibrar la composición de un Consejo de administración es aplicar una selección de miembros que tenga en cuenta el género, entre otras cosas:

1. **Realice una auditoría exhaustiva de la diversidad:** Evalúe la composición actual de su Consejo de administración para detectar lagunas en toda una serie de dimensiones, como el género, la demografía, la procedencia, las competencias, las experiencias, las perspectivas y las formas de trabajar. Utilizar una matriz para visualizar esas lagunas puede ser una herramienta útil.
2. **Formalice el compromiso con la diversidad:** Formalice su compromiso con la diversidad en el Consejo mediante documentos públicos y un plan de acción con objetivos mensurables establecidos.
3. **Contratación basada en las carencias:** Contrate a los candidatos/as en función de las lagunas detectadas en la auditoría. En este caso, un riesgo común es la representación simbólica y superficial, que da prioridad a la apariencia sobre la inclusión significativa. Por lo tanto, establezca un proceso de evaluación estructurado con preguntas y criterios de evaluación estandarizados, así como un amplio equipo de decisión, para garantizar la imparcialidad en la evaluación de los/as candidatos/as. Además, esfuércese por identificar candidatos/as más allá de los miembros de la alta dirección, amplíe su red de contactos y cultive relaciones a largo plazo con posibles candidatos/as [7].
4. **Cultive prácticas integradoras en los Consejos de administración:** Los patrones de comunicación jerárquica suelen dominar las salas de juntas, impidiendo la asimilación eficaz de diversos puntos de vista, mientras que la resistencia al cambio y la percepción de los nuevos miembros como perturbadores agravan aún más este reto [8]. Para solucionarlo, hay que esforzarse por crear un entorno integrador en la sala del consejo en el que todos los miembros se sientan valorados, respetados y con capacidad para contribuir, estableciendo normas claras e integradoras para la fijación del orden del día, los debates, la toma de decisiones, la redacción de actas, etc. Por ejemplo, comparta la información abiertamente, evite la «canalización hacia atrás» o las reuniones externas para abordar o plantear preocupaciones [9]. Asimismo, haga hincapié en la importancia del diálogo abierto, la escucha activa, la colaboración, la transparencia y la responsabilidad.
5. **Proporcione apoyo adicional a los miembros del Consejo:** Ofrezca sesiones de formación y recursos a los miembros del Consejo para concienciarlos sobre los prejuicios inconscientes y el liderazgo inclusivo.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

[7] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-to-accelerate-gender-diversity-on-boards>

[8] <https://hbr.org/2019/03/when-and-why-diversity-improves-your-boards-performance>

[9] <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-to-accelerate-gender-diversity-on-boards>

Métrica	Valor de referencia
Satisfacción de los miembros del Consejo	100%
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Proporción de mujeres en el Consejo	N/A



Formar un Consejo de administración con diversidad de género por parte de Altitud

Altitud formó un Consejo con equilibrio de género para mejorar sus procesos de establecimiento de estrategias y toma de decisiones, y poder ampliar sus operaciones a otros estados mexicanos.

Altitud es una empresa social que busca impulsar las oportunidades económicas de las personas que viven en zonas semiurbanas del norte de México, especialmente las mujeres, y ayudarlas a obtener ingresos dignos sin tener que salir de casa, de modo que puedan conciliar más fácilmente el trabajo con sus funciones de cuidadores/as familiares. Altitud ofrece a mujeres y hombres préstamos para comprar máquinas de coser, de modo que puedan iniciar un negocio de sastrería a domicilio. También ofrece talleres de formación para ayudarles a mejorar sus habilidades de costura. Altitud también pone en contacto a sus beneficiarios con diseñadores y empresas textiles para aumentar sus oportunidades laborales.

El equipo de Altitud participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que la empresa carecía de un Consejo Asesor; como resultado, muchas decisiones estratégicas no se discutían ni se ponían sobre la mesa de forma estructurada, utilizando las opiniones y la experiencia de un grupo diverso de profesionales experimentados/as. Esto provocó una falta de claridad en la visión, pero también poco apoyo de un ecosistema más amplio para ayudar al equipo a crecer y superar obstáculos clave para la expansión de la empresa. Por ello, Altitud formó un consejo asesor equilibrado en cuanto a género para reforzar y profesionalizar su proceso de toma de decisiones y generar más asociaciones y oportunidades de desarrollo empresarial. Para ello, Altitud:

- hizo una selección de posibles directores de organizaciones, empresas sociales o miembros de la administración local que pudieran aportar tanto una diversidad de conocimientos y perspectivas como ayudar a Altitud a expandirse y crecer
- se aseguró de que la selección final fuera equilibrada en cuanto a género.

Altitud tiene ahora un consejo asesor con 5 miembros oficiales (3 mujeres y 2 hombres). Hasta ahora se han celebrado dos sesiones introductorias con el Consejo para alinearse, establecer una estructura y planificar los objetivos estratégicos del próximo año, con el objetivo de mejorar el impacto inclusivo y el alcance de Altitud. Aunque todavía es un poco pronto para que Altitud cuantifique el impacto que tendrá su nueva junta, el equipo pretende trabajar con estos asesores para aumentar la proporción de talleres dirigidos por hombres o parejas (p.ej. diversificando los talleres de costura, u ofreciendo la oportunidad a ambos cabezas de familia de lanzar un negocio juntos), y expandirse a otros estados mexicanos.



5. Diseño de productos y estudios de mercado con perspectiva de género

¿Tiene su organización una proporción equilibrada de usuarios de ambos géneros, o atiende de forma desproporcionada a usuarios/as masculinos o femeninos? Incluso si la composición total de la base de usuarios/as está equilibrada al 50-50%, ¿son las mujeres o los hombres quienes suelen utilizar, experimentar y beneficiarse de su producto/servicio de manera diferente? ¿Cómo garantiza su organización el acceso equitativo, la facilidad de uso, la pertinencia y la asequibilidad de su producto/servicio para personas de todos los géneros?



¿Qué entendemos por diseño de productos y estudios de mercado con perspectiva de género?

El diseño de productos y la investigación de mercado sensibles al género se refieren a la integración deliberada de perspectivas y consideraciones específicas de género a lo largo de los procesos de desarrollo de un nuevo producto o servicio. Al adoptar un enfoque de inclusión de género, las organizaciones se esfuerzan por crear productos, servicios y experiencias que resuenen, sean significativos y relevantes para las personas de todos los géneros, garantizando el acceso equitativo, la facilidad de uso y la satisfacción de los diversos grupos demográficos de usuarios/as.

¿Por qué el diseño de productos y los estudios de mercado no tienen en cuenta el género?

Los prejuicios de género suelen tener mucho peso en el diseño de productos. Un estudio del Consejo de Diseño del Reino Unido reveló que, aunque las mujeres representan el 63% de los/as licenciados/as en arte y diseño, se calcula que sólo el 5% ocupa puestos de diseñador/a industrial en activo [1]. Esta falta de diversidad puede dar lugar a productos diseñados inconscientemente pensando en el hombre. Por ejemplo, los equipos de protección individual suelen basarse en el tamaño y la fuerza corporal de los hombres, lo que deja a las mujeres con equipos mal ajustados que pueden resultar inseguros y dificultar su rendimiento [2]. Del mismo modo, los/as asistentes/as de voz, a menudo desarrollados por equipos en los que predominan los hombres, pueden tener dificultades para reconocer las voces de las mujeres y pueden estar sesgados hacia las preferencias de los hombres en los resultados de búsqueda [3]. Este prejuicio suele producirse porque los equipos de diseño carecen de un conocimiento exhaustivo de la demografía de los/as usuarios/as y no tienen en cuenta las necesidades de todos los géneros. En cambio, puede que diseñen instintivamente productos basados en sus propias experiencias y preferencias. Además, los circuitos de retroalimentación de las plataformas de prueba de productos en fase inicial pueden agravar el problema. Por ejemplo, en plataformas como Product Hunt, donde el 90% de los/as usuarios/as son hombres, los primeros comentarios suelen ser sesgados [4]. Como resultado, es menos probable que los productos creados por mujeres emprendedoras -que pueden estar abordando las necesidades de las mujeres- reciban comentarios valiosos o sean apreciados adecuadamente por la base de usuarios/as en la que predominan los hombres. Este muestreo sesgado puede hacer que las innovaciones dirigidas a las mujeres se infravaloren o no se tengan en cuenta, dando lugar a un mercado en el que a menudo se pasan por alto las necesidades específicas de género.

¿Por qué son importantes el diseño de productos y estudios de mercado con perspectiva de género?

Al incorporar diversas perspectivas, las empresas pueden identificar y rectificar descuidos que de otro modo pasarían desapercibidos. Por ejemplo, los estudios indican que las mujeres tienen un 47% más de probabilidades de sufrir lesiones graves en accidentes de tráfico que los hombres, porque los dispositivos de seguridad de los automóviles han sido históricamente menos eficaces para las mujeres debido a diferencias anatómicas [5]. Del mismo modo, las investigaciones han revelado disparidades significativas en la precisión del software de reconocimiento facial, con tasas de error más elevadas para las mujeres y las personas de color [6]. Ni siquiera las instalaciones públicas están libres de prejuicios de género en su diseño. Por ejemplo, por término medio, las colas son más largas en los aseos públicos de mujeres a pesar de disponer de la misma superficie que en los de hombres. Sin embargo, el diseño no tiene en cuenta que los aseos masculinos pueden atender a más personas a la vez

[1] <https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/Design%2520Perspectives-%2520Design%2520Skills.pdf>

[2] <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/PPEandwomenguidance.pdf>

[3] https://ssir.org/books/excerpts/entry/sounds_like_me

[4] <https://www.nber.org/papers/w28882>

[5] <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/feb/23/truth-world-built-for-men-car-crashes>

[6] <https://ainowinstitute.org/publication/discriminating-systems-gender-race-and-power-in-ai-2>

(gracias a los urinarios), y las mujeres suelen requerir un uso más prolongado debido a necesidades adicionales, como la menstruación o el acompañamiento de niños [7]. Por último, esta falta de un diseño de investigación que tenga en cuenta el género también tiene importantes implicaciones económicas. En los servicios financieros, por ejemplo, las mujeres representan uno de los mayores grupos de clientes/as desatendidos/as. Al adaptar los productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades de las mujeres, las empresas también pueden aumentar considerablemente sus resultados. Los análisis demuestran que los bancos podrían generar 65.000 millones de dólares adicionales en hipotecas y créditos si las mujeres recibieran el mismo trato que los hombres, mientras que las aseguradoras podrían ganar 500.000 millones de dólares y los gestores de patrimonios podrían captar 25.000 millones de dólares en comisiones si adaptaran sus ofertas a las necesidades de las clientas con la misma eficacia que a las de los hombres [8]. Así pues, el diseño inclusivo no solo ayuda a las organizaciones a comprender mejor a su público objetivo, sino que también es uno de los motores más potentes para mejorar el rendimiento y las ventas. Además, mejora la reputación y el reconocimiento de la marca al posicionar a la empresa como líder inclusivo y con visión de futuro en su sector.

¿Cómo se consiguen unos diseños de productos y estudios de mercado con perspectiva de género?

Una de las formas más sencillas de reequilibrar la base de clientes/usuarios/as y, por tanto, de aumentar la captación de segmentos a los que antes no se prestaba suficiente atención, es realizar una investigación y un diseño que tengan en cuenta el género. Afortunadamente, hay muchos pasos sencillos para que ese proceso sea más inclusivo y menos sesgado. Por ejemplo:

- 1. Investigación inclusiva:** Involucre a diversos grupos de discusión que representen diferentes géneros, edades, capacidades y antecedentes culturales para recopilar información exhaustiva. Puede considerar la posibilidad de asociarse con organizaciones especializadas en diversidad o igualdad de género, ya que pueden proporcionar información valiosa y acceso a usuarios/as objetivo que, de otro modo, podrían pasarse por alto en el proceso de investigación. Recopile y analice datos desglosados por género para comprender las necesidades y preferencias específicas.
- 2. Utilice un lenguaje sensible al género en las encuestas y la investigación de usuarios/as:** Al diseñar encuestas, entrevistas o herramientas de investigación de usuarios/a, utilice un lenguaje inclusivo y sensible al género. Evite suposiciones sobre roles de género y ofrezca múltiples opciones para la identificación de género. Por ejemplo, en lugar de utilizar sólo opciones binarias como "hombre" o "mujer", incluya opciones como "no binario" o "prefiero no decirlo". Además, adapte las preguntas para explorar experiencias específicas de género cuando sea pertinente. Este enfoque garantiza que los datos recogidos reflejen con precisión las experiencias de todos los/as usuarios/as.
- 3. Prototipos diversos:** Durante la fase de creación de prototipos, pruebe los productos con una amplia gama de grupos de usuarios/as. Por ejemplo, puede crear personas representativas que reflejen una amplia variedad de datos demográficos, como identidad de género, capacidad, edad y antecedentes culturales. Estos personajes pueden ayudar a simular situaciones del mundo real e identificar posibles fallos de diseño o exclusiones en los productos, garantizando que satisfacen las necesidades de todos los/as usuarios/as.

[7] <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/feb/23/truth-world-built-for-men-car-crashes>

[8] <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2020/mar/needed-more-women-with-power/collection-of-articles/why-ignoring-women-is-costing-financial-services-money.html>

4. **Busque la opinión de los/as primeros/as usuarios/as representativos/as desde el punto de vista sociodemográfico:** A la hora de recabar opiniones de los/as usuarios/as, asegúrese de que su público de prueba refleja la demografía de su mercado objetivo potencial, especialmente en el caso de grupos infrarrepresentados como las mujeres, las personas de color o los consumidores rurales. Depender de plataformas o canales dominados por un grupo demográfico concreto, como los hombres, puede sesgar las primeras opiniones y llevar a pasar por alto las preferencias de usuarios clave. Si es necesario, explore canales alternativos o cree grupos de discusión para asegurarse de que los comentarios representan fielmente a su público objetivo.
5. **Supervise la adopción y el uso:** En el lanzamiento del producto, vigile activamente los desequilibrios de género en las tasas de adopción, los patrones de compra y la participación de los/as usuarios/as. Utilice estos datos para ajustar las características del producto y atender mejor a los grupos infrarrepresentados.
6. **Servicio de atención al cliente receptivo:** Haga un seguimiento de las quejas y comentarios desglosado por género, para detectar cualquier disparidad en la experiencia del/de la usuario/a. Aplique soluciones específicas a los problemas de los distintos grupos de usuarios/as.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Proporción de hombres/mujeres entre los/as clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	40% mujeres
Satisfacción del cliente/usuario/beneficiario/a final	81%
Proporción de mujeres clientes/usuarios/beneficiarias finales que se sienten empoderadas por su producto/servicio	62%
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Incremento porcentual anual del número de clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	81% [9]
Satisfacción del personal	82%
Productividad del personal	N/A
Costes de adquisición de clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	N/A

[9] Con valor atípico. Sin valor atípico 154%

Métrica	Valor de referencia
Tasa de rotación de clientes/usuarios/ beneficiarios/as finales	N/A
Importe de la inversión/financiación anual obtenida gracias a/por su labor en materia de género	N/A
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%

Diseñar un plan de estudios STEM [10] sensible al género por parte de 1bot

1bot revisó su plan de estudios STEM para niños/as de primaria, con el fin de hacerlo más atractivo y eficaz para las niñas, incluyendo el lenguaje, los elementos visuales, pero también la elección y el diseño de los ejercicios.

1bot es una empresa social de Guatemala que quiere revolucionar la educación STEM. Ofrece un plan de estudios en línea y kits de robots para enseñar a los/as alumnos/as temas STEM, además de mejorar sus capacidades de resolución de problemas, pensamiento crítico y emprendimiento, mientras trabajan con un robot y realizan ejercicios en línea.

El equipo de 1bot participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que su proyecto estaba perpetuando la brecha digital. De hecho, en Guatemala sólo el 10% de los/as estudiantes de STEM son mujeres, ya que la ciencia y la tecnología todavía se perciben como carreras masculinas. Entre los estudiantes de 1bot, alrededor del 40% de los/as usuarios/as eran chicas. Cuando el equipo examinó su material didáctico, se dio cuenta de que no sólo el lenguaje y los elementos visuales se dirigían principalmente a los chicos, sino que todo el proceso tenía prejuicios de género, empezando por la forma de concebir los ejercicios, la elección de ejemplos, etc. Por ello, 1bot decidió renovar todo su contenido y su proceso de producción para atraer a más chicas a las carreras científicas y aumentar su base de usuarios/as. Para ello, 1bot:

- contrató a un/a experto/a para que le ayudara a crear un plan de estudios sin prejuicios de género, en cuanto a elementos visuales, contenido, ejemplos, ejercicios y metodología. En concreto, el/la experto/a ayudó a elaborar listas de comprobación para revisar el material en cuanto a lenguaje, accesibilidad, imágenes y didáctica
- rediseñó los materiales existentes en colaboración con un colectivo de mujeres artistas
- presionó al Ministerio de Educación para la adopción formal de este plan de estudios renovado, de modo que el material de 1bot se convirtiera en el primer plan de estudios STEM para jóvenes estudiantes del país aprobado a escala nacional.

En términos de impacto, con su nuevo plan de estudios que tiene en cuenta el género, la proporción de alumnas que siguen cursos de 1bot aumentó hasta el 58%. El interés de las alumnas (y sus padres/madres) por las carreras STEM también aumentó del 30% al 76% tras realizar el curso. Las ventas de 1bot a las escuelas se duplicaron en el año siguiente, ya que estos esfuerzos llevaron al equipo a firmar un acuerdo oficial de cooperación con el Ministerio de Educación de Guatemala, que se tradujo en la aprobación del material de 1bot como material habitual de clase, en lugar de contenido extraescolar. De esta manera, 1bot se convirtió en el primer y hasta ahora único proveedor de planes de estudio STEM inclusivos en materia de género avalado por el gobierno en el país. Por último, su posición distintiva en el mercado permitió a 1bot atraer inversiones de empresas e instituciones financieras regionales

[10] STEM es el acrónimo en inglés que hace referencia a Science, Technology, Engineering and Mathematics (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas)

como el BID, que financiará su oferta para hasta 10.000 niños en los próximos años. Por lo tanto, la inclusión de la perspectiva de género en su plan de estudios no sólo aumentó la proporción de usuarias y renovó el interés de las niñas por las carreras STEM, sino que también aportó múltiples beneficios a largo plazo a la empresa social, como la aceleración de las ventas y la facilitación del acceso a la inversión. Pero el viaje no se detuvo ahí. Tras revisar su plan de estudios, el equipo de 1bot también revisó su material de comunicación y promoción para eliminar cualquier prejuicio y resultar más atractivo para las niñas y sus padres/madres en su canal B2C. La empresa también compartió su plan de estudios con otra empresa social de Bolivia, que también promueve la educación STEM en su mercado, para que el impacto de la educación inteligente en materia de género pudiera extenderse más por la región.

DISRUPTIA

Mejorar la empleabilidad de las mujeres por parte de Disruptia

Disruptia aumentó la tasa de empleabilidad de sus alumnas diseñando una formación a medida que respondía a sus necesidades específicas. Disruptia no solo pretendía mejorar los índices de satisfacción, retención y éxito de sus estudiantes, sino también mejorar su propio posicionamiento en el mercado de la búsqueda de talentos y, por tanto, aumentar sus ventas.

Disruptia es una empresa educativa de Colombia cuyo objetivo es reducir la brecha de competencias entre el talento joven y el mercado laboral. Se centra en los/as jóvenes que de alguna manera están excluidos/as o enfrentan barreras para acceder a oportunidades de empleo (p. ej. segmentos socioeconómicos bajos, minorías étnicas, etc.), y los/as capacita en diversos temas y conjuntos de habilidades, tales como ventas y servicio al cliente, marketing digital y desarrollo de software. También refuerza las habilidades interpersonales de sus estudiantes, como la mentalidad de crecimiento, la cultura de empresa, las habilidades socioemocionales para el trabajo y las habilidades de CV y entrevista. Tras la formación, Disruptia pone en contacto a los/as estudiantes con empresas interesadas que tienen vacantes de empleo, las cuales pagan a Disruptia por sus servicios de búsqueda de talentos.

El equipo de Disruptia participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, si bien la participación en todas sus formaciones estaba muy sesgada hacia las mujeres (82% de mujeres frente a 18% de hombres), la tasa de empleabilidad de las mujeres era muy inferior a la de los hombres (41% frente a 92% en 2022). También se dio cuenta de que las mujeres se enfrentaban a mayores y diferentes obstáculos para acceder al mercado laboral que los hombres. Así pues, Disruptia decidió profundizar en las necesidades y requisitos específicos de sus alumnas, y adaptar su contenido y proceso de formación en consecuencia, para garantizar una mayor tasa de éxito entre las estudiantes y, en última instancia, aumentar las ventas y la satisfacción con los empleadores. Para ello, Disruptia:

- identificó las barreras a la empleabilidad y el mantenimiento del empleo de las mujeres a

través de diversos diagnósticos. Las barreras específicas identificadas incluyeron: falta de conectividad, falta de acceso a un ordenador para estudiar y trabajar, carga de cuidadoras, escasas habilidades y confianza en sí mismas durante el proceso de selección, falta de atuendo para ir a trabajar y falta de dinero en efectivo para la comida en el trabajo y el transporte al trabajo, entre otras

- diseñó y puso en marcha un programa de coaching personalizado denominado “Mujeres Adelante”, que incluye llamadas y mensajes de seguimiento, mantenimiento de registros personalizados, apoyo con el CV y las entrevistas, creación del perfil de LinkedIn, información sobre legislación laboral, etc.
- impartió formación a las empresas contratantes asociadas sobre la integración de la perspectiva de género para sensibilizarlas aún más sobre la equidad de género y la inclusión.

Con estos cambios, Disruptia fue capaz de aumentar la empleabilidad de las mujeres en todos sus programas en un 52% (del 41% al 93%) en 2023. Las tasas de abandono de las mujeres estudiantes en sus programas disminuyeron del 37% al 8% (y del 20% al 4% en el caso de los hombres) entre 2022 y 2023. Su puntuación promotora neta entre las estudiantes también creció de 87 a 93 (y de 84 a 92 entre los estudiantes) durante el mismo periodo. Pero los esfuerzos de Disruptia no se detuvieron ahí. Inspirado por este éxito, el equipo decidió integrar el género en el diseño y la prestación de todos sus servicios. Ahora todos los programas incluyen contenidos centrados en el género. También ha desarrollado un nuevo curso virtual de ventas y atención al cliente específico para mujeres. Como resultado de todos estos esfuerzos, de 2022 a 2023 Disruptia aumentó sus ventas más de un 500% y sus acuerdos de colaboración crecieron un 50%.



Implicar a las mujeres en la producción agrícola por parte de earth-IoT

earth-IoT facilitó la integración de las mujeres en la cadena de producción agrícola ayudando a las productoras a crear invernaderos de semillas y a comercializar sus productos dentro de sus comunidades.

earth-IoT es una empresa de agrotecnología que diseña equipos para la medición y seguimiento en tiempo real de las condiciones del suelo, agua y cultivos para pequeños y medianos productores en México. También ofrece asesoría y capacitación a agricultores/as y cooperativas agrícolas para ayudarles a digitalizar su producción, monitorear el desempeño de los campos y, en última instancia, mejorar el rendimiento de los cultivos. Gracias a estos servicios, los productores pueden ahorrar en agua, fertilizantes y otros insumos agrícolas, lo que les permite aumentar sus ingresos hasta en un 50%.

El equipo de earth-IoT participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que tenía un importante desequilibrio de género en su base de clientes/as, ya

que sólo el 8% de sus clientes/as eran mujeres, lo que representaba una pérdida de clientes/as del 45% para la empresa. Esta disparidad se debía en gran medida al estatus subordinado que suelen tener las mujeres agricultoras en la cadena de producción agrícola. En las comunidades rurales locales, el papel de la mujer se limita principalmente a las tareas familiares y las responsabilidades de cuidado, relegándolas a un papel secundario en la producción y haciéndolas económicamente dependientes de los miembros masculinos de la familia. Por ello, earth-IoT diseñó una iniciativa para animar a las mujeres a participar de forma activa y rentable en la cadena de producción agrícola, con el objetivo de aumentar la proporción de mujeres clientes/as que participan activamente en la producción del 0% al 4%, y aumentar su cartera de clientes/as en un 5%. Para ello, earth-IoT:

- realizó una evaluación inicial para identificar oportunidades concretas de integrar a las mujeres en la cadena de producción. A través de conversaciones con los/as productores/as y sus familias, el equipo identificó la plantación de semillas como una prometedora oportunidad económica sin explotar que podría ser dirigida por mujeres.
- ayudó a las mujeres de las familias productoras a montar pequeños invernaderos donde poder cultivar semillas de árboles para venderlas en su comunidad. En concreto, Earth-IoT ayudó a las mujeres a planificar los cultivos, comprar materiales y construir los invernaderos. También les ayudó a encontrar soluciones técnicas y organizativas para compatibilizar las actividades agrícolas con las responsabilidades asistenciales de las mujeres.
- elaboró manuales de orientación para el montaje del sistema y la producción de cultivos en un lenguaje no técnico que pudieran entender bien las comunidades destinatarias
- buscó alianzas con instituciones y empresas privadas para reproducir y ampliar esta iniciativa.

A través de esta iniciativa, earth-IoT empoderó a las mujeres productoras, aumentando su confianza y satisfacción por poder generar ingresos de forma independiente. La empresa aumentó su cuota de clientas en un 16% (del 8% al 23%), mientras que su base total de clientes/as creció en un 163% (de 52 a 137 productores/as). La empresa también logró un aumento de ingresos del 170%. Sin embargo, los esfuerzos de Earth-IoT no se detuvieron ahí: la empresa está en conversaciones con posibles financiadores para replicar la iniciativa en otra región, y con una universidad local para formar a estudiantes que apoyen la aplicación sobre el terreno.



Cerrar la brecha de género en el emprendimiento por parte de Ecubi

Ecubi empoderó a las empresarias ofreciéndoles formación y apoyo a medida con un enfoque de género, para ayudarlas a superar las mayores barreras a las que se enfrentan en la gestión de sus negocios.

Ecubi ofrece soluciones tecnológicas para pequeñas empresas en México y Colombia, incluyendo software para gestión empresarial, comercio electrónico, logística, así como

módulos de formación profesional. A través de sus ofertas, Ecubi ayuda a las pequeñas empresas a mejorar la eficiencia, aumentar las ventas y mejorar la satisfacción del/de la cliente/a.

El equipo de Ecubi participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que sus clientas se enfrentaban a mayores retos para alcanzar el éxito empresarial. Un estudio interno realizado en Azcapotzalco (México) reveló que el 60% de las mujeres emprendedoras se enfrentan a barreras culturales y estereotipos de género que dificultan su acceso a financiación y mentores, y sólo el 30% recibe financiación adecuada para su negocio. Para paliar este desequilibrio, Ecubi desarrolló una iniciativa para ofrecer formación empresarial con perspectiva de género a las empresarias locales, con el fin de ayudarlas a fortalecer sus negocios y, al mismo tiempo, ampliar su propia cartera de productos y clientes/as. Para ello, Ecubi:

- se asoció con una universidad local para diseñar un programa de formación integral que abordara las necesidades de las pequeñas empresas, especialmente las dirigidas por mujeres, en temas como gestión empresarial, marketing digital, tecnología, perspectiva de género y aptitudes empresariales
- impartió la formación tanto en persona como en línea, para ofrecer la máxima flexibilidad a los/as participantes en el programa; la formación formal se complementó con sesiones personalizadas de tutoría y asesoramiento, para ofrecer orientación concreta sobre los retos específicos de los/as participantes
- involucró a las autoridades locales en un acto promocional para dar a conocer la iniciativa y a los/as empresarios/as participantes
- proporcionó acceso gratuito a su software de gestión empresarial a los/as participantes seleccionados en el programa, patrocinado en parte por la universidad asociada.

A través de esta iniciativa, Ecubi formó con éxito a 565 participantes, de los/as cuales 412 eran mujeres, y distribuyó 200 suscripciones gratuitas al software. Como resultado, las empresarias participantes aumentaron sus ventas en un 5% estimado, y se beneficiaron de un mayor sentido de comunidad y apoyo mutuo (p. ej., creación de grupos de WhatsApp para ayudarse mutuamente en temas comunes como recomendar proveedores/as, encontrar clientes/as, etc.). Desde el punto de vista empresarial, Ecubi atrajo nuevas relaciones de colaboración y aumentó sus ingresos en un 178%. Además, la iniciativa contribuyó a posicionar a Ecubi como agente de cambio social y económico y líder en la promoción de la igualdad de oportunidades para las mujeres empresarias. Para la empresa, la perspectiva de género ha dejado de ser simplemente un componente adicional y se ha convertido en un eje central en la planificación y ejecución de todas sus actividades.



6. Marketing y comunicación con perspectiva de género

¿Su organización presenta desigualdades en su embudo de captación de clientes/as, p. ej., en términos de más mujeres frente a hombres que conocen su producto; o más hombres frente a mujeres que compran realmente su producto o servicios? ¿Sabe cómo conectar de forma auténtica y eficaz con públicos diversos?



¿Qué entendemos por marketing y comunicación con perspectiva de género?

El marketing y la comunicación con perspectiva de género hacen referencia a los esfuerzos deliberados y conscientes que realizan las organizaciones para garantizar que los/as clientes/usuarios/as (potenciales) de todos los géneros se identifiquen con sus mensajes de marketing y que se llegue a ellos a través de canales y estrategias promocionales que sean igualmente eficaces para todos. El marketing con perspectiva de género no sólo pretende garantizar una representación equilibrada de los/as clientes/usuarios/as, sino también crear contenidos que resuenen en las personas independientemente de su identidad de género, desafiar los estereotipos tradicionales y fomentar el sentimiento de pertenencia de todos/as los/as consumidores/as.

¿Por qué existen el marketing y la comunicación no inclusivos en materia de género?

El marketing que no tiene en cuenta el género es el resultado de una combinación de prejuicios inconscientes de género [1] y estrategias publicitarias selectivas. Dado que el 98% de nuestros pensamientos se producen inconscientemente [2], estos prejuicios pueden influir en decisiones que refuerzan estereotipos, a menudo sin que la gente se dé cuenta. Las empresas suelen creer que los anuncios dirigidos a un género determinado generan mejores ventas, lo que significa que la industria del marketing es susceptible a los prejuicios y los refuerza. Por ejemplo, es más probable que las mujeres aparezcan en los anuncios como simpáticas, cariñosas y con aspiraciones. Las investigaciones han revelado que el 98% de los anuncios de productos para bebés, detergentes y artículos de limpieza del hogar se dirigen a las mujeres [3]. En cambio, los anuncios de bebidas y coches suelen estar protagonizados por hombres. La repercusión de esta práctica se ve muy acentuada por la fuerte asociación del rosa con las niñas y el azul con los niños, una tendencia que surgió en los años 50 a raíz de intensas campañas publicitarias [4]. En la actualidad, casi el 89% de los juguetes comercializados para niñas son de color rosa [5].

¿Por qué son importantes el marketing y la comunicación con perspectiva de género?

Incorporar la diversidad de género en los proyectos de marketing no solo fomenta la inclusión, sino que también se ajusta a las preferencias de los/as consumidores/as, ya que los estudios demuestran que el 38 % de los/as consumidores/as (y el 48 % de los/as clientes/as de la Generación Z) valoran las marcas que no clasifican los productos por género [6]. También tiene un efecto positivo en la lealtad a la marca, ya que el 57% de los/as consumidores/as son más leales a las marcas que abordan las desigualdades sociales [7]. Otro estudio destacó que, al ver un anuncio inclusivo, es más probable que el 64% de los/as consumidores/as consideren, o incluso compren, el producto [8]. Además de su impacto en el rendimiento empresarial, el marketing inclusivo en materia de género debe reflejar cada vez más los cambios sociales y las expectativas de los/as consumidores/as. De hecho, las investigaciones indican que los mensajes con estereotipos de género suelen ser contraproducentes, ya que la gente reacciona negativamente a la representación estereotipada de los roles de género en los anuncios [9]. En

[1] Unconscious gender bias is defined as unintentional and automatic mental associations based on gender, stemming from traditions, norms, values, culture, and/or experience.

[2] <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2016/05/09/to-foster-diversity-in-advertising-challenge-unconscious-bias/>

[3] <https://www.thetimes.com/uk/society/article/women-still-clean-up-in-the-world-of-advertising-cdmcsn3tq>

[4] <https://www.forbes.com/sites/shelleyzalis/2019/09/05/busting-gender-stereotypes-the-pink-versus-blue-phenomenon/>

[5] <https://www.bbc.com/news/education-38250674>

[6] <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

[7] <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2022/diversity-and-inclusion-in-marketing.html>

[8] <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/management-and-culture/diversity-and-inclusion/thought-leadership-marketing-diversity-inclusion/>

[9] https://www.researchgate.net/publication/350468121_Gender_stereotypes_in_advertising_have_negative_cross-gender_effects

consecuencia, estas prácticas pueden provocar la alienación de clientes/as potenciales. Por lo tanto, si adoptan prácticas de marketing que tengan en cuenta el género, las empresas pueden aumentar la fidelidad a la marca, ampliar su base de clientes/as y demostrar su compromiso con la diversidad y el progreso social.

¿Cómo se consiguen un marketing y una comunicación con perspectiva de género?

Una de las formas más sencillas de reequilibrar la base de clientes/usuarios/as y, por tanto, de aumentar la captación de segmentos a los que antes no se llegaba lo suficiente, es introducir un marketing que tenga en cuenta el género. Afortunadamente, hay muchas medidas sencillas que se pueden aplicar para adoptar enfoques promocionales más inclusivos e imparciales. Por ejemplo:

1. **Canales de captación diversos:** Utilice una amplia gama de canales de captación para llegar a un grupo diverso de clientes/usuarios/as potenciales, incluidas plataformas y enfoques que, p. ej., tengan un acceso privilegiado a los segmentos que ha pasado por alto hasta ahora (p. ej., explore cómo llevar a cabo actividades de promoción en lugares de trabajo típicos para hombres, si su publicidad se ha centrado en mujeres y madres).
2. **Contenidos con perspectiva de género:** Revise todo su material promocional y, si es posible, todo su material de comunicación (incluido, p. ej., su sitio web) para eliminar cualquier lenguaje o elemento visual estereotipado o sexista, y cree contenidos que reflejen/sean atractivos para una variedad de segmentos de clientes. Además, pregúntese qué imagen proyecta de su organización. A un nivel más profundo, ¿los valores y asociaciones que pretende crear con su público tienen algún tipo de sesgo de género (p. ej., presentando a su empresa como una empresa cariñosa y blanda, o por el contrario como una empresa agresiva y poderosa)? Por último, si es necesario, considere la posibilidad de llevar a cabo una investigación más profunda de los/as clientes/as, para comprender mejor las diversas identidades y preferencias de género con respecto a su producto o servicio, ya que esto puede informar sus mensajes promocionales.
3. **Pruebas de las campañas:** Pruebe sus campañas con grupos de diferentes géneros para detectar cualquier diferencia en la forma en que acceden, reciben, perciben y procesan los mensajes y la información que intenta transmitir. Corrija en consecuencia si hay diferencias no deseadas entre los grupos.
4. **Un equipo de marketing equilibrado y con perspectiva de género:** Asegúrese de que su equipo de marketing y ventas es diverso y equilibrado. Las diferentes perspectivas pueden ayudar a reducir los prejuicios en su trabajo. Si aún no lo ha hecho, asegúrese de impartir formación sobre prejuicios implícitos a todas las personas implicadas en el proceso de marketing (incluyendo posiblemente también a sus proveedores/as de servicios, p. ej., de diseño gráfico), para concienciarles sobre los prejuicios inconscientes y cómo pueden afectar a sus decisiones. Puede encontrar nuestra formación gratuita al respecto [aquí](#).
5. **Seguir, evaluar, informar y ajustar:** Implante un sistema de seguimiento y elaboración de informes sobre la diversidad de género en el proceso de adquisición de usuarios/clientes/as. Revise periódicamente estos datos para identificar tendencias y áreas de mejora (p. ej., podría detectar que, aunque tiene un número equilibrado de seguidores/as en las redes sociales, las mujeres compran menos en línea que los hombres, lo que apunta a un problema específico en este momento del proceso). A largo plazo,

evalúe y ajuste periódicamente sus prácticas de marketing basándose en las opiniones de usuarios/clientes/as y empleados/as.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Incremento porcentual anual del número de clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	81% ^[10]
Proporción de hombres/mujeres entre los clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	40% mujeres
Eficacia de las herramientas/actividades de comunicación de su organización dirigidas a los usuarios/as	N/A
Costes de adquisición de clientes/usuarios/ beneficiarios/as finales	N/A
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%

^[10] Con valor atípico. Sin valor atípico 154%

Casos prácticos



Diseñar campañas de energía solar con perspectiva de género por parte de Albedo Solar

Albedo Solar aumentó su alcance entre las clientas e incrementó sus ventas haciendo su publicidad más inclusiva y diversa.

Albedo Solar facilita el acceso de las PYME guatemaltecas a la energía solar. Las pone en contacto con instaladores solares cualificados, presta servicios de garantía de calidad y supervisión del rendimiento, y ofrece planes de financiación asequibles que permiten a las PYME amortizar la inversión en 3-5 años mediante cuotas mensuales. A través de sus servicios, la empresa permite a las PYME ser más competitivas reduciendo sus costes de electricidad al tiempo que genera beneficios medioambientales gracias a la reducción de emisiones.

El equipo de Albedo Solar participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, de sus 40 clientes, sólo 5 eran PYME dirigidas por mujeres. Una razón clave de este desequilibrio de género se identificó en la publicidad sesgada, ya que las campañas de marketing de la empresa estaban protagonizadas en su mayoría por clientes e instaladores hombres, y solo aparecían unas pocas mujeres y familias. Además, el lenguaje utilizado se centraba en los hombres como responsables de la toma de decisiones, lo que probablemente estaba alejando a las potenciales clientas. Albedo Solar decidió renovar su estrategia de marketing para llegar mejor a las mujeres, ampliar su base de clientes/as y aumentar las ventas, facilitando al mismo tiempo un acceso más equitativo a la energía solar para todos los géneros. Para ello, Albedo Solar:

- revisó sus materiales de marketing con la ayuda de un/a experto/a en cuestiones de género para detectar posibles prejuicios y oportunidades de mejora, y elaboró directrices para tener una comunicación integradora, como el uso de expresiones neutras desde el punto de vista del género y la representación equitativa de ambos sexos en fotos, vídeos y otros materiales
- formó a su equipo en integración de la perspectiva de género
- diseñó una nueva campaña de marketing digital siguiendo las directrices desarrolladas con el/la consultor/a; esto incluyó la grabación de entrevistas en vídeo con 3 clientes/as, de los cuales 2 eran mujeres, mostrando cómo los servicios de Albedo Solar pueden aportar beneficios en diferentes contextos.

Tras estos esfuerzos, Albedo Solar consiguió aumentar la cuota de clientas en un 18% (del 13% al 31%). Además, su clientela global se triplicó, mientras que sus ingresos crecieron más de un 300%. El equipo también se benefició de una mejora general de sus habilidades de marketing, ya que el apoyo del experto en género les enseñó no sólo a detectar prejuicios, sino también a ser en general más intencionados y profesionales en las comunicaciones, lo que dio lugar a una propuesta de valor y un posicionamiento más sólidos para la empresa.

Aumentar la matriculación de mujeres con discapacidad en cursos tecnológicos por parte de Inclúyeme

Inclúyeme aumentó la participación de las mujeres en sus cursos tecnológicos en línea comprendiendo sus expectativas y preferencias específicas, y adaptando el contenido y el enfoque de su comunicación para hacerlo más atractivo y pertinente para ellas.

Inclúyeme es una empresa social que trabaja por la inclusión social y económica de las personas con discapacidad en toda América Latina. A través de su portal de empleo, pone en contacto a empresas líderes de la región con personas con discapacidad, para ayudarles a encontrar una pareja profesional. También ofrece a las personas con discapacidad cursos de IT en línea, como desarrollo de software full-stack, pruebas de software y diseño gráfico, para mejorar su empleabilidad.

El equipo de Inclúyeme participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, aunque encontrar trabajo es un reto para todas las personas con discapacidad (con una tasa de desempleo del 75%), las mujeres y las niñas se enfrentan a dificultades adicionales debido a la interseccionalidad de la discapacidad y los prejuicios de género, especialmente en el sector tecnológico. Por lo tanto, a pesar de tener ya una participación equilibrada de género en sus propios cursos, con un 53% de mujeres participantes, Inclúyeme decidió aspirar a aumentar aún más la inscripción de mujeres adaptando sus esfuerzos de promoción y comunicación para sus cursos de habilidades tecnológicas, con el objetivo de reducir la brecha en el empleo de las mujeres con discapacidad, así como aumentar la demanda de sus servicios. Para ello, Inclúyeme:

- realizó una encuesta a gran escala sobre personas con discapacidad en toda América Latina, para conocer sus necesidades, intereses y retos específicos en materia de educación y trabajo, de forma desagregada por género. Respondieron a la encuesta más de 4.000 personas con discapacidad de 17 países, de las cuales el 50% eran mujeres. Los resultados de la encuesta se dieron a conocer a través de comunicados de prensa y artículos periodísticos
- diseñó nuevas campañas de comunicación centradas en las mujeres y niñas con discapacidad. En concreto, Inclúyeme creó mensajes en las redes sociales destacando la disparidad en el desempleo entre hombres y mujeres con discapacidad y animando a las mujeres y niñas a inscribirse en sus cursos de tecnología; compartió testimonios en vídeo de antiguas alumnas y mentoras; trabajó con mujeres influyentes para aumentar su alcance entre las mujeres con discapacidad; realizó entrevistas exclusivas con mujeres con discapacidad en el sector de la tecnología y las difundió a través de los medios de comunicación en Argentina, Colombia y México
- creó nuevos servicios para atender mejor las necesidades y preferencias de las mujeres. Entre ellos, programas de tutoría para ofrecer apoyo y modelos de conducta a las mujeres con discapacidad que formaban parte de los cursos de formación, jornadas de talento centradas en la mujer para poner en contacto a candidatas con empleadores, así como

talleres sobre discapacidad y género, para mejorar la comprensión de la interseccionalidad entre estos dos aspectos. Las nuevas campañas y estrategias de comunicación de Inclúyeme llegaron a más de 2 millones de usuarios. Entre 2021 y 2023, la empresa registró un aumento del 20% en el número de mujeres que se inscribieron en sus cursos (del 40% al 60%), y un aumento del 8% en la participación de las mujeres en sus cursos tecnológicos (del 53% al 61%). Gracias a la visibilidad de sus campañas de comunicación y a sus nuevos servicios comerciales, Inclúyeme pudo firmar 15 nuevos/as clientes/as corporativos/as, lo que representó un aumento del 20% en las ventas. Sin embargo, el viaje de género de Inclúyeme no se detuvo ahí: el equipo está iterando sus campañas e introduciendo mejoras adicionales en la estructura, los procesos y el contenido del curso para aumentar aún más la accesibilidad, con el objetivo de alcanzar el 70% de participación femenina. También tiene previsto repetir la encuesta cada dos años, para seguir dando visibilidad al tema.



Dirigirse a los padres mediante campañas de promoción por parte de Listo

Listo aumentó su cuota de ventas a padres diversificando su comercialización, dejando de dirigirse únicamente a las mujeres cuidadoras y dirigiéndose directamente a los padres mediante anuncios que incluían el género y podían resultar atractivos también para los hombres.

Listo es una empresa social que lucha contra la desnutrición infantil en Guatemala. Produce y distribuye Nutrilisto, una nutritiva pasta de leche y cacahuete enriquecida con todos los micronutrientes necesarios para una dieta sana. Es un complemento alimenticio diario que complementa las comidas y está listo para consumir. Está pensado principalmente para bebés (de 6 a 24 meses) y se vende a un precio asequible para las poblaciones de renta baja. Además, Listo también lleva a cabo campañas educativas que promueven una dieta sana en casa, especialmente para bebés y niños/as.

El equipo de Listo participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que su estrategia de comunicación no era integradora en materia de género, ya que se dirigía exclusivamente a las mujeres. Por ejemplo, en los materiales promocionales sólo aparecían madres; los colores y los elementos visuales eran suaves, femeninos y maternales; y los eslóganes y el posicionamiento eran específicamente atractivos y relevantes para las mujeres cuidadoras. La estrategia de ventas de Listo se dirigía exclusivamente a las madres en el hogar. Al clasificar el cuidado de la salud de los niños como un deber de las mujeres, Listo reforzaba el estereotipo de que el cuidado y el bienestar de los niños es responsabilidad exclusiva de las mujeres. También alienaba a los padres, que a menudo controlan las finanzas del hogar, incluido el dinero para comprar los productos de Listo. Como resultado, se calcula que menos del 5% de las ventas procedían de los hombres. Así pues, la iniciativa de género de

Listo se centró en incluir a los padres en sus campañas publicitarias para diversificar su base de clientes, así como en descubrir nuevos canales para llegar a ellos, como la venta de Listo en, p. ej., obras de construcción. Al cambiar la narrativa tradicional e incluir a los padres en la toma de decisiones relacionadas con el cuidado de los niños/as, Listo pretendía aumentar su impacto y sus ventas. Para ello, Listo:

- conoció las perspectivas de los padres sobre la crianza y el cuidado de sus hijos/as y reflejó sus aspiraciones en el material de comunicación y marketing de Listo
- adaptó las campañas de Listo para hacerlas más inclusivas y atractivas para los padres, incluyendo imágenes de niños/as con sus padres, cambiando los colores, el lenguaje, etc.
- cambió la narrativa y el posicionamiento de Listo hacia “familias cariñosas que cuidan de sus hijos”, en lugar de presentarlo exclusivamente como un producto para “madres cariñosas y mimosas”.
- exploró nuevos canales de venta más eficaces con los padres, como la celebración de actos promocionales en obras de construcción y sucursales de instituciones de microfinanciación.

Como resultado, Listo ha podido aumentar su cuota de clientes masculinos al 30%, así como la proporción de hombres seguidores en sus canales de redes sociales, que ha pasado del 15% al 46%. A largo plazo, el equipo aspira a alcanzar el 50% de hombres compradores, y tiene previsto desarrollar campañas para animar a más padres a alimentar físicamente a sus hijos/as, una actividad que en las familias guatemaltecas tradicionales suelen realizar las madres. Pero el viaje no termina aquí. A través de este proceso, Listo empezó a cuestionarse el desequilibrio de género en su propio equipo, dominado por mujeres. A raíz de ello, revisó su proceso de contratación para que la empresa fuera también más atractiva para el talento masculino.



7. Diversidad en los equipos de distribución y ventas

¿Refleja su equipo de ventas la diversidad de su base de clientes/as? ¿La posible falta de diversidad de género entre su equipo de ventas limita la eficacia con la que su organización llega a un conjunto más amplio de segmentos de mercado? ¿Podría la falta de diversidad en su equipo de ventas limitar su productividad, su capacidad para intercambiar y conocer distintos enfoques y experiencias, y su creatividad general para identificar nuevas vías de acceso al mercado? ¿Tiene dificultades para diversificar su equipo de ventas?



¿Qué entendemos por diversidad en los equipos de distribución y ventas?

La diversidad en los equipos de distribución y ventas se refiere al esfuerzo deliberado y consciente realizado por las organizaciones para crear equipos con miembros de diversos orígenes, incluidos géneros diferentes, así como etnias, edades y antecedentes culturales variados. Implica reconocer el valor de tener una gama diversa de perspectivas y enfoques que pueden mejorar la forma en que los/as representantes de ventas pueden relacionarse y conectar con una amplia base de clientes/as, mejorando la comunicación y la comprensión de/con los/as clientes/as, pero también desencadenar más aprendizaje y diversidad internamente en la búsqueda de enfoques eficaces para el mercado.

¿Por qué hay equipos de distribución y venta sin diversidad de género?

La función de ventas se percibe a menudo como un entorno de alta presión, despiadado, por no decir transaccional. Esta percepción refuerza la creencia de que el éxito en las ventas requiere rasgos tradicionalmente asociados a la masculinidad, como la asertividad, la dominación y la concentración en los objetivos y el dinero. También se asocia en algunas culturas con la imagen de movilidad física e independencia, ya que las mujeres no siempre pueden salir y desplazarse fácilmente para realizar actividades profesionales. Por otra parte, las mujeres dominan las ventas en algunos sectores en los que la atención se centra en la venta a mujeres y madres (p. ej. nutrición infantil, asistencia a domicilio). Estos estereotipos contribuyen a crear prejuicios muy fuertes sobre qué género puede tener éxito en las ventas. Este prejuicio puede verse reforzado por el uso de lenguaje masculino en las descripciones de los puestos de trabajo y la priorización de candidatos/as con perfiles más competitivos. Además, las suposiciones sobre el estado civil de las mujeres y su disponibilidad para viajar limitan aún más sus oportunidades. Las mujeres también reciben menos apoyo en el desarrollo de su carrera, con menos oportunidades de formación y menos visibilidad en las conferencias del sector, lo que frena su crecimiento profesional. Como resultado, las mujeres están infrarrepresentadas en el personal de ventas: sólo representan el 39%, y sólo el 21% ocupa puestos directivos [1]. Por tanto, una composición equilibrada entre hombres y mujeres del personal de ventas pretende evitar estas nociones tradicionales o inconscientes de que ciertos papeles son más adecuados para un género que para otros. Supone un esfuerzo consciente para cuestionar estos estereotipos y eliminar prejuicios inconscientes en los procesos de contratación y promoción, con el fin de lograr una distribución equilibrada del talento en la función de ventas.

¿Por qué es importante la diversidad en los equipos de distribución y ventas?

La diversidad en los equipos de ventas es esencial por varias razones, empezando por su impacto positivo en la moral del equipo, la productividad y el rendimiento de las ventas. Contar con equipos de ventas equilibrados en cuanto a género ayuda a reflejar mejor la diversidad de la base de clientes/as, lo que permite un enfoque más empático y adaptado a las interacciones con los/as clientes/as. En los sectores en los que predominan los hombres, las mujeres suelen destacar a la hora de generar confianza, cultivar las relaciones y escuchar las necesidades de los/as clientes/as, lo que suele ser esencial para vender artículos de mayor cuantía o más complejos; por el contrario, en los sectores en los que predominan las mujeres, los representantes de ventas masculinos pueden conectar más fácilmente con los hombres y los padres, que pueden haber quedado al margen de la orientación de su organización, sin dejar de tener voz y voto en la forma en que se gasta el dinero del hogar. En la práctica, las organizaciones de ventas que dan prioridad a la diversidad y la inclusión obtienen beneficios significativos, como un 28% más de tasas de conversión, un 12% más de consecución de ventas y un 6% más de satisfacción del cliente [2].

[1] <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2018/01/17/why-we-need-more-women-in-sales/>

[2] <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/sales-solutions/pdf/forrester-diversity-report-2021.pdf>

¿Cómo se fomenta la diversidad en los equipos de distribución y ventas?

Una de las formas más sencillas de reequilibrar la composición del equipo de ventas es aplicar una contratación que tenga en cuenta el género. Afortunadamente, hay muchos pasos sencillos que uno puede aplicar para adoptar políticas de contratación y prácticas de promoción más inclusivas e imparciales para los/as representantes de ventas. Entre ellas se incluyen:

1. Aborde los estereotipos y el lenguaje en las descripciones de los puestos de ventas:

Empiece por revisar y modificar las descripciones de los puestos de trabajo para eliminar el lenguaje masculino como «cazador», «agresivo» y «motivado», que puede disuadir a las mujeres de presentar su candidatura. En su lugar, haga hincapié en las cualidades que se alinean con el éxito en las ventas modernas, como la creación de relaciones, la colaboración y la empatía, que son habilidades en las que a menudo se estereotipa a las mujeres como sobresalientes, pero que son esenciales en el actual entorno de ventas centrado en el/la cliente/a. Lo contrario es cierto si su organización recluta con más facilidad a mujeres para puestos de ventas. Para conocer más, consulte nuestro [recurso nº 1 - Contratación equilibrada entre géneros](#).

2. Evite segmentar a sus clientes/as en función del género:

Anime a su equipo de ventas a liberarse de la tradicional segmentación de clientes/as en función del género. En lugar de dirigirse a géneros específicos para productos comúnmente asociados a ellos (p. ej., coches/herramientas para hombres o joyas para mujeres), adopte un enfoque más amplio e inclusivo. Los equipos de ventas deben explorar nuevas oportunidades comercializando productos a todos los segmentos de clientes/as, independientemente de su género, y cuestionar los supuestos sobre quién compra determinados productos. Del mismo modo, el personal de ventas debe probar diferentes estrategias de venta a clientes del mismo género o de género diferente. Por ejemplo, un vendedor hombre puede vender de forma convincente a una mujer utilizando argumentos que le confieran más confianza (p. ej. conocimiento del producto), mientras que ese mismo vendedor también puede vender de forma convincente a un hombre, posiblemente utilizando otros argumentos (más emocionales o más personales). De este modo, el personal de ventas adquiere una paleta mucho mayor de argumentos y métodos de venta, para una gama más amplia de perfiles de clientes/as.

3. Ofrezca entornos de trabajo flexibles e inclusivos:

Ofrezca modalidades de trabajo más flexibles que permitan a los/as empleados/as gestionar su vida personal al tiempo que destacan en sus funciones de ventas, que a menudo son bastante exigentes para la vida personal. Esto podría incluir horarios flexibles y minimizar el énfasis en los viajes como parte fundamental del trabajo, ya que, en muchas culturas, viajar puede ser un reto para las mujeres, debido a las responsabilidades familiares, las expectativas sociales o los problemas de seguridad. Ofrecer alternativas como reuniones virtuales, tareas locales o ayuda con opciones de transporte seguras puede contribuir a que las funciones de ventas sean más accesibles e inclusivas. Para conocer más, consulte nuestro [recurso nº 3 - Políticas y prácticas de RRHH con perspectiva de género](#).

4. Siga y analice los indicadores de rendimiento por género:

Revise periódicamente los indicadores clave de rendimiento, como la consecución de cuotas, las tasas de conversión y la satisfacción del/de la cliente/a, y desglóselos por género y otros factores

demográficos para identificar cualquier disparidad y asegurarse de que apoya y evalúa a sus representantes de ventas de forma detallada, centrada y personal.

5. **Exponga a su equipo de ventas a la diversidad:** Fomente el aprendizaje cruzado dentro de su equipo de ventas promoviendo la colaboración entre géneros y procedencias. Los enfoques de ventas pueden variar significativamente de una persona a otra, y cada miembro del equipo aporta puntos fuertes únicos. Promueva el intercambio de conocimientos a través de programas de tutoría y sesiones de aprendizaje entre iguales, haciendo hincapié en cómo la diversidad de perspectivas puede mejorar la creación de relaciones, la innovación y la resolución de problemas en las ventas.
6. **Garantice la igualdad de oportunidades de crecimiento:** Para garantizar la igualdad de oportunidades, cree un plan estructurado de progresión profesional y un proceso sistemático de evaluación. Para conocer más, consulte nuestro [recurso nº 2 - Promoción y retención equilibradas entre hombres y mujeres](#).

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia [investigación](#) de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Incremento porcentual anual del número de clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	81% [3]
Proporción de hombres/mujeres entre los clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	40% mujeres
Proporción de mujeres clientas/usuarias/beneficiarias finales que se sienten empoderadas por su producto/servicio	62%
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	N/A
Proporción de hombres/mujeres en el personal	42% mujeres
Satisfacción del personal	82%
Productividad del personal	N/A
Costes de adquisición de clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	N/A
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%

[3] Con valor atípico. Sin valor atípico 154%

Aumentar las ventas de las mujeres productoras por parte de ConSuma Conciencia

ConSuma Conciencia adaptó el apoyo que presta a sus mujeres productoras para ayudarlas a superar los obstáculos específicos a los que se enfrentaban cuando intentaban aumentar sus ventas. Impartió formación sobre marketing y ventas y ofreció asesoramiento de seguimiento, lo que permitió a las productoras aumentar sus ventas un 11% en tan solo un año.

ConSuma Conciencia es una empresa social con sede en México que ofrece un mercado digital de productos sanos, ecológicos, artesanales y de comercio justo procedentes de productores/as locales. Trabaja en estrecha colaboración con sus proveedores/as, ofreciéndoles apoyo y herramientas (digitales) para ayudarles a acceder a nuevos canales de comercialización y venta en línea y, por tanto, a vender más de su producción. Como resultado, ConSuma Conciencia facilita alternativas de consumo responsable a los/as compradores/as finales y ayuda a aumentar los ingresos de los/as productores/as de su plataforma.

El equipo de ConSuma Conciencia participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, si bien el 55% de las empresas proveedoras con las que trabajaban estaban dirigidas por mujeres, el 67% de las ventas procedían de empresas dirigidas por hombres. Al examinar la situación más de cerca, también se hizo evidente que las empresas dirigidas por mujeres solían ser más pequeñas, y su potencial posiblemente se veía empujado por su doble responsabilidad en el hogar y en el lugar de trabajo. El equipo decidió abordar esta carencia comprendiendo primero los obstáculos específicos a los que se enfrentaban las mujeres productoras, y adaptando después su apoyo para ayudarlas mejor a superar estos obstáculos y aumentar las ventas. Para ello, ConSuma Conciencia:

- realizó una encuesta y una investigación documental para conocer los retos específicos de género a los que se enfrentan las mujeres productoras en la comercialización y las ventas. ConSuma Conciencia descubrió que la falta de conocimientos y recursos eran las principales barreras a las que se enfrentaban las mujeres proveedoras. Por ejemplo, sólo el 24% de ellas había recibido algún tipo de formación en marketing (frente al 43% entre los hombres proveedoras); sólo el 24% había recibido financiación externa (frente al 52%). Las mujeres también sufrían de falta de tiempo. Por ejemplo, ConSuma Conciencia conoció el caso de una productora que estaba a punto de abandonar su empresa por falta de tiempo, pero después de que el equipo le propusiera acompañarla más de cerca, decidió seguir adelante
- rediseñó sus procesos internos de planificación y apoyo a las mujeres productoras, incluyendo el aumento de su visibilidad a través de las redes sociales, la colocación de promociones en sus productos, invitándolas a promocionar sus productos en persona, ayudándolas a reelaborar su material promocional, etc. También creó sencillas guías de

buenas prácticas sobre logística, atención al cliente, ventas, etc., que puso a disposición de sus proveedores/as como recursos en línea desarrolló un programa piloto para ofrecer más apoyo a medida a las mujeres productoras con el fin de superar las dificultades detectadas. El programa piloto se impartió a 10 mujeres, que recibieron formación individualizada sobre análisis y segmentación de clientes, análisis de la competencia y optimización de la estrategia de comunicación y el enfoque de ventas.

Como resultado, la cuota de ventas generada por las mujeres proveedoras aumentó un 11% (del 33% al 44%) en sólo 1 año. Las 10 mujeres productoras que participaron en el proyecto piloto aumentaron sus propias ventas un 120% de media. El proyecto piloto también fomentó las conexiones entre las participantes, lo que les ayudó a identificar y perseguir colectivamente ideas sobre cómo abordar sus retos, como por ejemplo compartir espacio y equipos. ConSuma Conciencia tiene previsto seguir aumentando la visibilidad de las mujeres productoras en las redes sociales y ampliar el proyecto piloto a otras 20 proveedoras, que recibirán apoyo personalizado en el diseño y la aplicación de una estrategia de ventas, incluido el desarrollo de nuevos mercados B2B, la mejora de las relaciones con los clientes B2B y un manual de buenas prácticas para el canal de ventas B2C.



Empoderar a las mujeres emprendedoras en el campo de la visión por Vision RB

Vision RB consiguió aumentar la tasa de éxito entre las mujeres participantes en su programa de formación empresarial rediseñando el proceso de contratación y el contenido del curso.

Vision RB facilita el acceso a la salud visual a poblaciones desatendidas de Yucatán (México), proporcionándoles diagnósticos gratuitos y gafas asequibles. Además de gestionar su propia tienda y prestar servicios de salud visual en empresas y comunidades, Vision RB también opera a través de una red de emprendedores/as, llamados/as Embajadores Visuales, formándolos/as en salud visual y habilidades de venta y equipándolos/as para abrir su propia tienda bajo la marca Vision RB.

El equipo de Vision RB participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que había un desequilibrio de género en la tasa de éxito de su programa de formación de embajadores visuales. Sólo el 40% de las mujeres participantes completaban el curso, y sólo el 29% de ellas creaban realmente un negocio, mientras que todos los hombres participantes completaban el curso y abrían una tienda. La empresa identificó 3 razones principales: la falta de tiempo de las mujeres debido a las tareas domésticas, su falta de confianza en los aspectos técnicos y de ventas, y sus dudas ante la incertidumbre de los ingresos de dirigir su propio negocio (frente a recibir un salario estable). Para hacer frente a este desequilibrio, Vision RB decidió mejorar el proceso de contratación y la estructura de su programa de Embajadoras Visuales, con el objetivo de aumentar el porcentaje de mujeres participantes que se convierten en empresarias de éxito. Para ello, Vision RB:

- rediseñó sus criterios de selección de Embajadoras Visuales con la ayuda de una consultora de género, para identificar mejor a las mujeres con un fuerte deseo y potencial de iniciativa empresarial (p. ej. evaluando sus responsabilidades actuales, su independencia financiera y su voluntad de invertir tiempo y esfuerzo en la formación)
- rediseño de los contenidos de la formación, centrándose más en las capacidades financieras y de gestión, y proporcionando al mismo tiempo una metodología sencilla para realizar evaluaciones visuales mediante visitas a domicilio
- contrató a 5 optometristas para que ayudaran a los empresarios en los aspectos más técnicos de la atención oftalmológica.

Tras estos cambios, la tasa de abandono de las mujeres disminuyó del 60% al 48%, mientras que la tasa de emprendimiento entre las mujeres que completaron el curso aumentó del 29% al 83%. Todas las empresarias afirmaron también sentirse capacitadas al poder generar sus propios ingresos al tiempo que servían a sus comunidades. Un equipo de emprendedoras más equilibrado en cuanto a género y motivado generó más ventas, lo que contribuyó a un aumento del 25% en los ingresos de Vision RB. La empresa también pudo establecer nuevas asociaciones con municipios y empresas locales, impulsando aún más el alcance y el impacto de las emprendedoras. Además, el éxito de la iniciativa impulsó a la empresa a ampliar sus esfuerzos de inclusión de género a otras áreas de sus operaciones; por ejemplo, se asoció con una universidad local para contratar a mujeres optometristas entre sus graduados/as.



8. Atención al cliente con perspectiva de género

¿Sabe cómo influye el género en la experiencia de servicio al cliente? ¿Ha analizado las opiniones de los/as clientes/as para identificar patrones relacionados con la (falta de) satisfacción con su servicio en función del género? ¿Qué medidas utiliza para garantizar un tratamiento adecuado de las reclamaciones de los/as clientes/as teniendo en cuenta el género?



¿Qué entendemos por atención al cliente con perspectiva de género?

La atención al cliente con perspectiva de género se refiere a la prestación de servicios teniendo en cuenta las diferencias en la forma en que los/as clientes de distinto género pueden experimentar el producto o servicio y expresar sus necesidades o su (des)satisfacción al respecto. Implica adoptar políticas y prácticas que garanticen que las interacciones posventa con los/as clientes/as se llevan a cabo de forma que se eviten los estereotipos de género o las suposiciones indebidas relacionadas con el género del/de la cliente, y que se respeten las preferencias de cada género. Un servicio de atención al cliente con perspectiva de género también implica garantizar que los comentarios y las quejas sean atendidos por un equipo diverso, que refleje y sea capaz de relacionarse con la población de clientes/as a la que sirve. En última instancia, estos esfuerzos redundan en una mejora general de la experiencia del/de la cliente.

¿Por qué ocurre el servicio al cliente insensible al género?

En una encuesta realizada en 2021 a cerca de 3.000 directores/as ejecutivos/as de todo el mundo, la experiencia del/de la cliente/a se identificó como una de sus principales prioridades de gestión [1]. Sin embargo, al analizar las áreas de mejora, muchos ejecutivos pasaron por alto un factor crítico: el impacto del prejuicio de género en las interacciones entre clientes/as y empleados/as. Sin embargo, al hablar de áreas de mejora, muchos ejecutivos pasaron por alto un factor crítico: el impacto de los prejuicios de género en las interacciones entre clientes/as y empleados/as. El prejuicio de género en el servicio al cliente surge de una mezcla de estereotipos sociales, normas culturales y percepciones arraigadas de los roles de género. Como resultado, los/as empleados/as pueden interactuar inconscientemente con los/as clientes/as de forma diferente en función de estas expectativas. Por ejemplo, los estudios demuestran que tanto los vendedores como las vendedoras tienden a responder de forma más positiva a los clientes masculinos [2] y a menudo se acercan a ellos con más rapidez que las compradoras [3]. Esto podría deberse a la asociación de los hombres con la autoridad o el poder adquisitivo, lo que lleva a los/as empleados/as a dar prioridad a los clientes masculinos para alinearse con las expectativas percibidas de intención de compra. Además, algunos empleados masculinos del servicio de atención al cliente pueden sentirse menos inclinados a tramitar debidamente una reclamación presentada por una clienta mujer, si suponen que las mujeres son más emocionales y, por tanto, “difíciles de tratar”. Existe un prejuicio similar en la atención sanitaria, donde los estudios han demostrado que los/as médicos suelen restar importancia al dolor de las mujeres. Por ejemplo, a las mujeres con dolor abdominal agudo se les recetan hasta un 25% menos de analgésicos potentes que a los hombres [4]. Además, las mujeres esperan una media de 65 minutos antes de recibir tratamiento para el dolor abdominal, frente a sólo 49 minutos en el caso de los hombres, a pesar de experimentar los mismos síntomas [5]. Se cree que esta discrepancia se debe a prejuicios de género, que llevan a los/as médicos/as a percibir a las mujeres como “dramáticas” con respecto a su dolor. Otro estereotipo puede llevar a suponer que las mujeres tienen menos conocimientos técnicos que los hombres. Por ejemplo, las investigaciones demuestran que, en sectores como la mecánica del automóvil, las mujeres suelen recibir presupuestos de reparación más elevados que los hombres [6]. Un desequilibrio en la composición por géneros de un equipo de servicio también puede amplificar estos prejuicios. Por ejemplo, un equipo en el que predominen los hombres puede favorecer inconscientemente a los clientes masculinos o ser más indiferente a las preocupaciones planteadas por las clientas. Abordar estos prejuicios es especialmente difícil porque son sutiles y a menudo están arraigados en las interacciones cotidianas. Los parámetros tradicionales de atención al cliente, como el grado de satisfacción o la duración de las transacciones, rara vez reflejan estos comportamientos matizados, y es posible que los/as empleados/as ni siquiera sean conscientes de sus propios prejuicios. Además, como los prejuicios pueden manifestarse de formas no evidentes, como el tono de voz, el lenguaje corporal o la atención que se presta al cliente, a los/as directivos/as puede resultarles difícil identificarlos y corregirlos. En consecuencia, estos prejuicios suelen pasar desapercibidos y no se abordan, perpetuando la desigualdad de trato en la atención al cliente.

[1] <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>

[2] <https://psycnet.apa.org/record/1989-34891-001>

[3] <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1046669X.2013.803426>

[4] <https://www.washingtonpost.com/wellness/interactive/2022/women-pain-gender-bias-doctors/>

[5] <https://www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/emergency-room-wait-times-sexism/410515/>

[6] <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/repairing-the-damage-the-effect-of-price-knowledge-and-gender-on->

¿Por qué es importante la atención al cliente con perspectiva de género?

Un servicio de atención al cliente que tenga en cuenta el género es esencial para fomentar relaciones sólidas con los/as clientes/as y su satisfacción, y garantizar así la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Un servicio excepcional actúa como diferenciador competitivo en mercados saturados, impulsa el boca a boca positivo y minimiza el negativo. Por ejemplo, el Ritz-Carlton permite a sus empleados/as gastar hasta 2.000 dólares para resolver los problemas de los/as clientes/as o mejorar su experiencia [7]. Aunque pueda parecer excesivo, retener a los/as clientes/as existentes es en realidad entre cinco y siete veces más barato que captar nuevos/as [8]. Aunque un mal servicio puede perjudicar a la retención de clientes/as y a la reputación de una empresa, la atención discriminatoria a los/as clientes/as puede tener consecuencias aún más nefastas, y provocar importantes reacciones públicas contra las empresas que parecen discriminatorias. Una encuesta realizada en 2020 reveló que casi una cuarta parte de los/as encuestados/as había dejado de frecuentar una empresa acusada de discriminación [9]. Además, las prácticas discriminatorias pueden tener repercusiones económicas, ya que algunas empresas han tenido que hacer frente a indemnizaciones multimillonarias por demandas relacionadas con la discriminación de clientes/as [10].

¿Cómo se consigue una atención al cliente con perspectiva de género?

Para que el servicio de atención al cliente tenga más en cuenta las cuestiones de género es necesario revisar y articular requisitos específicos para todos los puntos de contacto de la experiencia del cliente. Entre ellos se incluyen:

1. **Realice auditorías exhaustivas:** Realice auditorías periódicas adaptadas a su sector específico y al ciclo de vida del/de la cliente/a, en las que se identifiquen todos los puntos de contacto entre empleados/as y clientes/as, como centros de llamadas, experiencias en tiendas o chats en línea. Identifique posibles áreas de prejuicio evaluando las interacciones mediante compradores misteriosos o consultas variadas de los/as clientes/as. Defina claramente comportamientos cuantificables para evaluar la idoneidad de las respuestas, centrándose en aspectos como el lenguaje, el tono, el lenguaje corporal y el tiempo de respuesta para garantizar un conocimiento exhaustivo de la calidad del servicio.
2. **Garantice la diversidad entre su equipo de compras y fórmelo en consecuencia:** Un equipo con perspectivas variadas puede ayudar a reducir los prejuicios en la gestión de clientes/as. Construya una plantilla de servicio (posventa) diversa que refleje la base de clientes/as. Revise los materiales de formación para asegurarse de que destacan los diversos perfiles de los/as clientes/as e incluyen orientaciones sobre cómo dirigirse respetuosamente a personas de géneros y orígenes diferentes. Además, intente poner en marcha programas de rotación de empleados/as para exponer al personal a diversos grupos demográficos de clientes/as, como forma de mejorar la empatía y la comprensión.
3. **Normalice los protocolos de servicio:** Desarrolle y aplique guiones y directrices

[7] <https://hbr.org/2021/11/fighting-bias-on-the-front-lines>

[8] <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

[9] <https://www.lendingtree.com/credit-cards/study/boycotting-companies-political-pandemic-reasons/>

[10] <https://hbr.org/2021/11/fighting-bias-on-the-front-lines>

estandarizados para las interacciones de los/as empleados/as. Esto ayuda a garantizar la coherencia en el trato a los/as clientes, reduciendo el riesgo de prejuicios en la prestación del servicio [11].

4. **Fomente el "feedback"**: Establezca canales para que tanto los/as empleados/as como los/as clientes/as proporcionen "feedback". Cree grupos de trabajo o foros en los que los/as empleados/as puedan compartir sus experiencias y sugerir mejoras. Participe activamente con clientes/as de diversos orígenes para recabar información sobre sus experiencias de servicio, centrándose en los obstáculos a los que puedan enfrentarse.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Satisfacción del cliente/usuario/beneficiario/a final	81%
Proporción de mujeres clientes/usuarias/beneficiarias finales que se sienten empoderadas por su producto/servicio	62%
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Tasa de rotación de clientes/usuarios/ beneficiarios/as finales	N/A
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%

[11] <https://hbr.org/2018/05/how-companies-can-identify-racial-and-gender-bias-in-their-customer-service>

Eliminar los prejuicios de género en la atención al cliente por parte de Bee Business Suite

Bee Business Suite aumentó sus ingresos un 86% introduciendo un manual de atención al cliente que incorpora una perspectiva de género y formando a su equipo de atención al cliente para que sea más sensible a las cuestiones de género.

Bee Business Suite ofrece un software de planificación de recursos empresariales para PYME en Costa Rica y Nicaragua. El software está diseñado para empresas del sector comercial e incluye funciones como gestión de inventarios, presupuestos y facturación. A través de su solución accesible, ágil e integrada, Bee Business Suite ayuda a sus clientes/as a tener acceso a información precisa y rápida, lo que les permite tomar mejores decisiones empresariales.

El equipo de Bee Business Suite participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que su departamento de atención al cliente tenía prejuicios de género. Este equipo, formado por 3 hombres y 1 mujer, mostraba una notable resistencia a atender las solicitudes de asistencia de las clientas, sobre todo cuando se trataba de lenguaje emocional. Además, el equipo se dio cuenta de que existía un prejuicio de género en la priorización de las reclamaciones de los/as clientes/as, dado que dependía en gran medida del criterio del personal específico de atención al cliente que tramitaba la reclamación e introducía la información en el software de la empresa. Este prejuicio provocaba ineficiencias en el servicio de atención al cliente y perdía oportunidades de ingresos, ya que a través de este canal se pueden solicitar y vender servicios adicionales. Para mejorar la perspectiva de género de su equipo de atención al cliente, Bee Business Suite decidió diseñar un manual de atención al cliente con perspectiva de género y formar a su personal en atención al cliente con perspectiva de género. Para ello, Bee Business Suite:

- aplicó una prueba de diagnóstico para determinar el nivel de prejuicios de género en su equipo
- elaboró, aplicó y analizó una encuesta de satisfacción de clientes/as y empleados/as
- impartió formación sobre integración de la perspectiva de género a su equipo de atención al cliente
- diseñó un manual de atención al cliente que incorporaba la perspectiva de género y se centraba en estrategias de escucha y comunicación activas e imparciales (p. ej. uso de un lenguaje neutro y no sexista, evitación de presuntos roles basados en el género, uso del pronombre preferido del cliente, uso de un lenguaje empático)
- actualizó su programa informático de gestión del servicio de atención al cliente para incluir una descripción cualitativa del problema o la queja.

Como resultado de estas actividades, Bee Business Suite aumentó la satisfacción general de su equipo de atención al cliente en un 3%, ya que los/as empleados/as se sienten mejor preparados/as para atender las reclamaciones de los/as clientes/as, independientemente de su género; la satisfacción del equipo con el equilibrio entre trabajo y vida personal también

aumentó en un 25%, ya que la reducción de las ineficiencias también redujo sus horas extraordinarias. A lo largo de este proceso, la empresa ha sido capaz de mantener sus altos estándares en términos de proporción de reclamaciones resueltas a tiempo (84%) y satisfacción del cliente (85%). Además, sus clientes/as han elogiado la mayor eficacia y la atención personalizada del servicio de atención al cliente. Por último, gracias a la reducción de ineficiencias en el servicio de atención al cliente y a la venta efectiva de servicios adicionales a través de este canal, Bee Business Suite logró un aumento de ingresos del 86%.



9. Selección de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género

¿Cuenta con proveedores/as estratégicos/as, que son fundamentales para el éxito de su empresa, o su modelo empresarial se centra en mejorar una cadena de suministro determinada (p. ej. abastecerse de pequeños/as agricultores/as o pequeños/as artesanos/as)? En caso afirmativo, ¿se limitan sus esfuerzos en materia de diversidad de género a los límites de su propia organización, o se esfuerza por garantizar que se abastece de productos o servicios de forma que se incluya la perspectiva de género?



¿Qué entendemos por selección de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género?

La selección y contratación de proveedores/as con perspectiva de género se refiere a los esfuerzos deliberados de las empresas compradoras para promover la igualdad de género dentro de sus cadenas de suministro. Va más allá de la gestión de costes e implica buscar activamente un conjunto diversificado de proveedores/as y tomar decisiones de compra teniendo en cuenta las oportunidades de apoyar el progreso social y económico inclusivo. Más concretamente, implica llevar a cabo la selección de proveedores/as de forma que se mitiguen

los posibles prejuicios discriminatorios y se identifiquen formas de promover la inclusión de género en todas las fases de la cadena de suministro. Tales esfuerzos son más significativos que cuentan con proveedores/as estratégicos/as, fundamentales para su éxito empresarial, o para organizaciones centradas en mejorar una determinada cadena de suministro (p. ej. abastecerse de pequeños/as agricultores/as o pequeños/as artesanos/as).

¿Por qué no se incluye el género en la selección de proveedores/as estratégicos/as?

Numerosas investigaciones demuestran que los prejuicios de género influyen mucho en la forma en que se evalúan las empresas dirigidas por mujeres, sobre todo en un proceso de diligencia debida: Las empresas dirigidas por mujeres suelen percibirse como menos viables [1] y, en consecuencia, las empresas de nueva creación dirigidas por hombres se seleccionan con una frecuencia desproporcionadamente mayor [2]. Este prejuicio no sólo dificulta el éxito de las mujeres como empresarias, sino que también las disuade de intentar serlo. Como resultado, en 2020 sólo el 21,4% de las empresas estadounidenses eran propiedad de mujeres [3]. Esta pequeña proporción de empresas propiedad de mujeres, combinada con la percepción de que los hombres son intrínsecamente mejores líderes, reduce aún más sus posibilidades de ser seleccionadas como proveedoras. Por ejemplo, solo el 1 % del gasto en adquisiciones corporativas se destina a empresas propiedad de mujeres [4], mientras que ninguna de las empresas de inversión/asesoramiento jurídico aprovechadas para las 350 mayores operaciones de fusiones y adquisiciones de 2021 eran empresas propiedad de mujeres [5].

¿Por qué es importante la selección de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género?

Una base de proveedores/as diversa es crucial para aumentar la resistencia y fiabilidad de la cadena de suministro, pero también la innovación, la calidad y el dinamismo general y, como resultado, reduce costes. Las investigaciones demuestran que las empresas que dan prioridad a la diversidad entre sus proveedores/as obtienen un 133% más de rendimiento de sus inversiones en compras, gastan un 20% menos en operaciones de compra y mantienen unos niveles de personal de compras significativamente inferiores a los de las empresas que no realizan tales esfuerzos [6]. Más allá de estos beneficios inmediatos, puede ayudar a posicionar su propia organización de manera más favorable. Un estudio de 2019 para Coca-Cola reveló que los/as consumidores/as que conocían los esfuerzos de diversidad de los proveedores/as tenían un 45% más de probabilidades de considerar que la marca valoraba la diversidad y un 49% más de probabilidades de elegir sus productos [7].

[1] <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/94/1/61/1753699?redirectedFrom=fulltext>

[2] <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46891>

[3] <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/annual-business-survey-characteristics.html>

[4] <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/The-power-of-procurement-How-to-source-from-women-owned-businesses-en.pdf>

[5] <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/expand-diversity-among-your-suppliers-and-add-value-to-your-organization>

[6] <https://magazine.wharton.upenn.edu/digital/supply-chain-diversity-more-than-quotas/>

[7] <https://hbr.org/2020/08/why-you-need-a-supplier-diversity-program>

¿Cómo se consigue una selección de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género?

If your organization is strategically dependent on various links in your supply chain, building a diverse supplier base is crucial to success, but it requires taking a number of deliberate and conscious steps to do so. Entre las actividades clave que pueden ayudarle a garantizar una selección de proveedores/as que tenga en cuenta las cuestiones de género se incluyen:

- 1. Garantice la diversidad y la perspectiva de género en su equipo de contratación:** Un equipo de contratación con perspectivas variadas puede mejorar la toma de decisiones y reducir los prejuicios en la selección de proveedores/as. Analice la composición actual de su equipo e intente reequilibrarlo según sea necesario mediante una contratación equilibrada en cuanto a género. Además, imparta formación sobre prejuicios implícitos a todo el personal de contratación para concienciarlo sobre los prejuicios inconscientes y su impacto en las decisiones de compra. Puede encontrar formación gratuita de alta calidad sobre género para este fin [aquí](#).
- 2. Analice su cadena de suministro para identificar oportunidades para fomentar la diversidad:** Una auditoría de la cadena de suministro le ayudará a identificar áreas en las que las empresas propiedad de mujeres o de hombres (dependiendo de su situación específica) están infrarrepresentadas o mal pagadas. Revisando su gasto actual y la composición de sus proveedores/as, puede identificar categorías o servicios en los que establecer un mayor equilibrio entre empresas propiedad de mujeres y de hombres.
- 3. Analice la dinámica de género dentro de su cadena de suministro:** Más allá del género del/de la proveedor/a o del/de la propietario/a de la organización proveedora, realice una evaluación más profunda de su cadena de suministro para identificar las áreas en las que pueden prevalecer las desigualdades sociales y de género. Por ejemplo, si trabaja con proveedores/as a pequeña escala, analice detenidamente la dinámica del hogar, determine quién suele recibir los pagos económicos y evalúe si estos fondos benefician también a las mujeres del hogar (e indirectamente a los/as niños/as). En el caso de las cadenas de suministro agrícola, investigue también cómo afectan la propiedad de la tierra y los derechos a firmar contratos a la agencia financiera dentro de los hogares.
- 4. Garantice la igualdad de género y económica entre sus proveedores/as:** Utilizando los resultados de las dos auditorías anteriores, revise sus procesos de aprovisionamiento y sus políticas de contratación. Establezca objetivos claros y cuantificables y normas mínimas de inclusión para proveedores/as de todos los géneros en todas las actividades de contratación, incluidas las solicitudes de propuestas, las solicitudes de información y las solicitudes de presupuesto. Rediseñe también intencionadamente las estrategias de contratación para fomentar la igualdad de género y la inclusión social a un nivel más específico. Esto podría significar, por ejemplo, rediseñar sus contratos con mecanismos como el control financiero conjunto o la gestión compartida de los ingresos para recompensar las contribuciones de todos los miembros de la familia implicados en la cadena de suministro en el caso de los/as pequeños/as proveedores/as.
- 5. Colabore con organizaciones paraguas de proveedores/as diversos/as:** Asociarse con organizaciones que trabajan en red y apoyan a proveedores/as de un género determinado puede ayudarle a ampliar su acceso a un conjunto más diverso de proveedores/as.

Estas organizaciones suelen organizar eventos del sector, oportunidades de establecer contactos y programas de certificación que pueden ponerle en contacto con proveedores/as cualificados/as del género infrarrepresentado. Por ejemplo, si se abastece de pequeños/as agricultores/as, colaborar con cooperativas de agricultores/as y redes agrícolas centradas en la mujer puede ayudarle a encontrar más proveedoras.

6. **Desarrollar un programa de segundo nivel:** Cree un programa que anime u obligue a los/as proveedores/as de primer nivel a incluir a proveedores/as diversos/as en las oportunidades de subcontratación. Dado que las empresas propiedad de mujeres tienen más probabilidades de acceder a oportunidades entre los/as proveedores/as de nivel inferior, este enfoque ayuda a garantizar una mayor participación de las mismas en la cadena de suministro [8]. Establezca expectativas claras de prácticas de contratación equilibradas en cuanto a género entre sus proveedores/as de primer nivel y aplique evaluaciones de rendimiento, ofreciendo incentivos por cumplir los objetivos de inclusión de género e introduciendo medidas correctoras en caso de incumplimiento.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Proporción de proveedores/as estratégicos/as que logran una mayor inclusión y diversidad de género	43%
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Productividad de los/as proveedores/as estratégicos/as como resultado de la aplicación de políticas de inclusión de género.	N/A
Importe de la inversión/financiación anual obtenida gracias a/por su labor en materia de género	N/A

[8] <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/The-power-of-procurement-How-to-source-from-women-owned-businesses-en.pdf>

Casos prácticos

Crear una base de proveedores/as equilibrada en cuanto a género por parte de Farmlink

Farmlink aumentó la proporción de mujeres proveedoras analizando y adaptando sus procesos de inscripción y selección, con el fin de eliminar posibles prejuicios de género y hacer sus políticas más pertinentes y atractivas para las mujeres productoras.

Farmlink es una empresa social con sede en México que obtiene productos frescos de pequeños/as productores/as agrícolas locales y los vende directamente a particulares. Los/as clientes/as finales pueden hacer sus pedidos a través de los canales digitales de Farmlink o visitando su tienda física. Al hacer un pedido a Farmlink, los/as clientes/as compran alimentos más frescos que se les entregan en la puerta de su casa, con mayor trazabilidad y transparencia. Los/as agricultores/as, por su parte, obtienen acceso a nuevos mercados, mejores precios y formación sobre buenas prácticas agrícolas. El objetivo final de Farmlink es mejorar el nivel de vida de los/as pequeños/as agricultores/as.

El equipo de Farmlink participó en nuestro Taller sobre Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que el 100% de sus proveedores/as eran hombres, mientras que en México alrededor del 30% de los 5 millones de agricultores/as del país son mujeres. Por lo tanto, decidió abordar los posibles prejuicios de género que estaban limitando su alcance e inscripción entre las mujeres productoras. El objetivo final no era sólo ser más inclusivo en términos de proveedores/as y apoyar a las mujeres del sector, a menudo desatendidas, sino también impulsar una mayor diversificación en términos de oferta de productos, mejorar la fiabilidad del suministro (ya que las mujeres tienden a entregar los productos de forma más constante que los hombres) y, por lo tanto, aumentar sus propias ventas. Para ello, Farmlink:

- analizó sus procesos de captación, inscripción y selección de proveedores/as para identificar y abordar posibles prejuicios que impidieran a las mujeres proveedoras presentar su candidatura, lo que incluyó la creación de directrices más estructuradas que incluyeran el género y la formación de su equipo de contratación para utilizar dichas directrices de forma más sistemática
- trazó e identificó cooperativas y organizaciones de mujeres productoras en sus zonas de operaciones, y se dirigió específicamente a ellas cuando trató de inscribir a nuevos proveedores/as.

Como resultado de estas mejoras, Farmlink añadió 3 nuevas mujeres productoras a su base de proveedores/as (que en aquel momento estaba formada por 3 hombres productores), en los primeros meses de aplicación. Más tarde, Farmlink adquirió un/a competidor/a, añadiendo así otras 3 mujeres productoras. Como resultado, Farmlink aumentó su base de mujeres proveedoras del 0% al 67% en aproximadamente un año. Esto también repercutió directamente en su capacidad de abastecerse de productos más diversos y, por tanto, de aumentar las ventas, ya que estas nuevas mujeres productoras ayudaron a diversificar la gama de productos en un 12%. En el mismo periodo, las ventas de Farmlink aumentaron un 60%.

Sin embargo, el camino hacia una empresa más inclusiva en materia de género no se detuvo ahí. Mediante la aplicación de las medidas descritas anteriormente, el equipo de Farmlink fue cada vez más consciente de los prejuicios de género en otras áreas de la empresa. Por ejemplo, cuando el equipo abrió una nueva vacante para personal de reparto, se dieron cuenta de que, en el pasado, habrían buscado a un hombre para este puesto, pero como hicieron su comunicación más inclusiva, acabaron contratando a una mujer. En el futuro, Farmlink quiere revisar todo su proceso de contratación con un enfoque de género, además de introducir otras políticas de RRHH que incluyan el género, lo que debería impulsar mejoras en el rendimiento y la productividad de la empresa en su conjunto.



10. Formación de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género

¿Cuenta con proveedores/as estratégicos/as, que son fundamentales para el éxito de su empresa, o su modelo empresarial se centra en mejorar una cadena de suministro determinada (p. ej. abastecerse de pequeños/as agricultores/as o pequeños/as artesanos/as)? En caso afirmativo, ¿se limitan sus esfuerzos en materia de diversidad de género a los límites de su propia organización, o se esfuerza por garantizar que adquiere productos o servicios de proveedores/as alineados con los valores de su empresa en materia de diversidad e igualdad de género? ¿Tiene en cuenta cómo las cuestiones específicas de género pueden afectar al tipo de apoyo que sus proveedores/as necesitan de usted? ¿Ha considerado cómo el apoyo a sus proveedores/as en materia de integración de la perspectiva de género podría repercutir positivamente en su propia organización?



¿Qué entendemos por formación de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género?

La aplicación de una perspectiva de género en la propia cadena de suministro estratégica puede abordarse de dos maneras principales: La primera es buscar activamente una gama más

diversa de proveedores/as (véase el recurso nº 9 - Selección de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género). La segunda es ayudar a los proveedores/as existentes a ser más inclusivos/as en materia de género, a través de programas de apoyo centrados en el género. Estos programas suelen incluir cursos de formación, talleres u oportunidades de tutoría centrados en el género, cuyo objetivo es desarrollar una mayor conciencia de los principios de inclusión de género e incorporarlos a su fin, ayudándoles en última instancia a mejorar su propio rendimiento e impacto. Estos programas pueden ponerse en marcha con proveedores/as institucionales, o con particulares, si su organización se abastece de pequeños/as agricultores/as o pequeños/as artesanos/as, por ejemplo.

¿Por qué hay prejuicios de género en la formación de proveedores/as estratégicos/as?

Los prejuicios de género son frecuentes tanto en las personas como en las instituciones. A menudo involuntarios, están arraigados en creencias construidas socialmente y en modelos mentales profundamente arraigados. Estos prejuicios también influyen en la cadena de suministro, como pone de manifiesto el hecho de que sólo el 1% del gasto en contratación de las grandes empresas se destina a empresas propiedad de mujeres [1]. Abordarlos requiere concienciación, experiencia y recursos dedicados, elementos de los que carecen muchas organizaciones. Aunque algunas empresas trabajan activamente para reducir los prejuicios de género internamente, este compromiso rara vez se extiende a sus proveedores/as, ya que pueden considerarlo ajeno a sus principales preocupaciones empresariales. Sin embargo, sin una acción intencionada para apoyar a los proveedores/as en la adopción de prácticas que incluyan el género, es probable que el prejuicio de género persista en toda la cadena de valor, lo que puede traducirse en una pérdida de oportunidades para su propia organización.

¿Por qué es importante la formación de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género?

En general, las empresas que no integran la igualdad de género tienen menos probabilidades de lograr una rentabilidad superior a la media [2], luchan por superar a sus homólogas en el margen EBIT y tienen menos probabilidades de liderar sus sectores en la creación de valor a largo plazo [3]. De hecho, sus márgenes EBIT son, de media, un 9% más bajos [4], y sus rendimientos bursátiles son un 10% inferiores a los de las empresas con perspectiva de género [5]. Al invertir en el desarrollo de proveedores/as con perspectiva de género, las organizaciones compradoras pueden ayudar a sus proveedores/as a cerrar esta brecha, lo que se traduce en mejoras sustanciales en el rendimiento de los proveedores/as. Esto, a su vez, beneficia a la propia empresa compradora, ya que cuenta con cadenas de suministro más competitivas, fiables, innovadoras y sostenibles [6,7]. Apoyar la inclusión de género dentro de

[1] <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/The-power-of-procurement-How-to-source-from-women-owned-businesses-en.pdf>

[2] https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured_insights/diversity_and_inclusion/diversity_wins_how_inclusion_matters/diversity_wins_how_inclusion_matters-vf.pdf

[3] <https://www.insurance.ca.gov/diversity/41-ISDGBD/GBDEExternal/upload/McKinseyDeliverDiv201801-2.pdf>

[4] <https://hbr.org/2018/01/how-and-where-diversity-drives-financial-performance>

[5] <https://hbr.org/2022/09/is-your-board-inclusive-or-just-diverse>

[6] <https://www.researchgate.net/publication/373941453>

[7] <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305048321001511>

a cadena de suministro también fortalece las relaciones comerciales al fomentar la lealtad y la confianza mutua, y demuestra el compromiso propio con un ecosistema empresarial más equitativo.

¿Cómo se consigue una formación de proveedores/as estratégicos/as con perspectiva de género?

Si su organización depende estratégicamente de su cadena de suministro, pero no puede cambiar o modificar fácilmente su base de proveedores/as, puede trabajar para que sus proveedores/as actuales sean más inclusivos/as en materia de género. Sin embargo, requiere invertir en sus proveedores/as de las siguientes maneras:

1. **Distinga entre formación con perspectiva de género y formación específica de género:** La formación con perspectiva de género se centra en la concienciación sobre los prejuicios de género, cómo se manifiestan y las estrategias para abordarlos. Ayuda a las personas a detectar los estereotipos de género, comprender su impacto y promover un entorno de trabajo más integrador. Algunos temas típicos serían el reparto de responsabilidades en el hogar, la toma de decisiones, en particular en cuestiones monetarias, o la importancia de una gobernanza institucional equilibrada e integradora. La formación específica de género, por otra parte, se adapta a las necesidades únicas de los diferentes géneros dentro de una organización, abordando retos específicos relacionados con el género. Puede mejorar las competencias técnicas y de gestión, las prácticas organizativas o las políticas adaptadas a los retos de cada proveedor, p. ej., la gestión financiera o el marketing. Por ejemplo, dicha formación podría incluir la capacitación digital de las artesanas proveedoras de bajos ingresos en una cadena de suministro que ofrece acceso a los servicios de mercado a través de una plataforma en línea, como una forma de reconocer las barreras y necesidades muy específicas que tiene este segmento.
- En ambos casos, hay que asegurarse de que la formación se imparte teniendo en cuenta el género. Por ejemplo, las mujeres tendrán menos posibilidades de asistir a la formación presencial, debido a sus tareas domésticas, y estarán menos dispuestas a participar activamente en entornos con una mayoría de participantes masculinos. A la hora de diseñar una formación, siga estas directrices prácticas:
- céntrese en el aprendizaje aplicado y específico del contexto, entregado en formatos pequeños. Demuestra de forma tangible qué hay que arreglar, cómo y cuáles son los beneficios, mediante ejemplos del mundo real, testimonios y aprendizaje entre iguales.
- haga frente a los prejuicios mediante información contraria a los estereotipos y la autorreflexión; trabaje para identificar y abordar los prejuicios (inconscientes) de género
- garantice un apoyo continuo y eficaz tras la formación, hasta que la organización empiece a recoger los beneficios de los cambios realizados e interiorice su necesidad
- evalúe continuamente la eficacia de la formación mediante encuestas y mediciones del compromiso.
2. **Ofrezca recursos de formación adecuados:** En el caso de proveedores/as institucionales bien establecidos/as, considere la posibilidad de compartir recursos de formación en línea normalizados, de fácil acceso y ampliación, relativos al impulso de la igualdad de género en entornos organizativos (por ejemplo, consulte nuestra formación gratuita [aquí](#)). Los/as proveedores/as más pequeños/as, las cooperativas o las organizaciones informales pueden beneficiarse más de talleres presenciales que exploren las dinámicas de género en

los hogares, las comunidades y diversos entornos de grupo. En estos entornos, fomente debates interactivos para ayudar a los/as participantes a reflexionar sobre los roles de género en el hogar y en el trabajo, promoviendo en última instancia perspectivas inclusivas en diferentes esferas.

3. **Cree una normativa sobre la integración de la perspectiva de género para los/as proveedores/as:** Elabore una normativa o documento formal que describa el compromiso que sus organizaciones proveedoras deben promover y por el que deben esforzarse. Puede incluir directrices y objetivos específicos, como promover un liderazgo equilibrado entre hombres y mujeres, ofrecer igualdad de oportunidades a todos los géneros y fomentar una cultura en el lugar de trabajo que apoye activamente la igualdad de género. Al hacer que cada proveedor/a firme este documento, usted establece un compromiso compartido y un marco de responsabilidad, fijando la norma para la inclusión de género y fomentando la alineación a largo plazo con sus propios valores organizativos. También puede ir un paso más allá e incluir objetivos específicos que deben alcanzarse en un plazo determinado. Esto le permitirá hacer un seguimiento de los progresos de cada proveedor/a a lo largo del tiempo y prestarle apoyo cuando sea necesario.

¿Cómo medir el progreso y el éxito?

A través de nuestra propia investigación de LeFil, identificamos una serie de métricas que pueden mejorarse a través de iniciativas centradas en el género, y que son significativas para realizar un seguimiento a medida que avanza en la implementación de sus esfuerzos. Para algunas de estas métricas, proporcionamos un valor de referencia, que es la media que cerca de 100 empresas como la suya registraron después de haber trabajado en este tema. Estas métricas son:

Métrica	Valor de referencia
Incremento porcentual anual del número de clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	81% [8]
Proporción de hombres/mujeres entre los clientes/usuarios/beneficiarios/as finales	40% mujeres
Proporción de proveedores/as estratégicos/as que logran una mayor inclusión y diversidad de género	43%
Proporción de proveedores/as estratégicos/as de su organización formados/as para lograr mejor la inclusión de género y la diversidad	31%
Proporción de mujeres clientes/usuarias/beneficiarias finales que se sienten empoderadas por su producto/servicio	62%
Satisfacción del cliente/usuario/beneficiario/a final	81%
Productividad estratégica de los/as proveedores/as como resultado de la aplicación de políticas de inclusión de género.	N/A

[8] Con valor atípico. Sin valor atípico 154%

Métrica	Valor de referencia
Tasa anual de crecimiento de los ingresos	71%
Proporción de personal formado en la integración de la perspectiva de género	59%

Mejorar la equidad de género entre las comunidades indígenas artesanales por parte de Hilo Sagrado

Hilo Sagrado empoderó a las artesanas indígenas impartiendo formación sobre género en sus comunidades, para concienciarlas sobre los prejuicios de género inconscientes y las limitaciones a las que se enfrentan las mujeres. También promovió políticas inclusivas para aumentar la representación femenina en la toma de decisiones.

Fundación Hilo Sagrado es una incubadora de empresas artesanales y una plataforma de venta en línea de artesanía colombiana. Sus proveedores/as son artesanos/as de las comunidades indígenas wayúu de La Guajira, que viven en condiciones de extrema pobreza y son estigmatizados/as por su modo de vida. Hilo Sagrado les ayuda a establecer una producción artesanal sostenible mejorando sus competencias técnicas, modernizando los centros de producción y facilitándoles el acceso a los mercados. Con ello, la empresa pretende mejorar el bienestar socioeconómico de las comunidades indígenas, preservando al mismo tiempo su legado cultural.

El equipo de Hilo Sagrado participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que la productividad de sus proveedoras se veía obstaculizada por prejuicios culturales y de género. A pesar de ser expertas en tejido y artesanía, las mujeres wayúu están excluidas del liderazgo económico, social y político local. Además, se encargan del cuidado de la familia, los niños y el hogar, lo que reduce el tiempo que pueden dedicar al trabajo artesanal. Esto suele provocar retrasos en la entrega de los productos, lo que perjudica las ventas y la relación con los/as clientes/as de Hilo Sagrado. Por ello, la empresa desarrolló una iniciativa para reducir los prejuicios de género entre las comunidades locales y mejorar la capacitación y la inclusión social de las mujeres y, a su vez, su productividad. Para ello, Hilo Sagrado:

- involucró a los/as líderes de la comunidad local en el tema de los prejuicios de género y trabajó con ellos/as en la elaboración y aplicación de una encuesta para identificar dichos prejuicios en sus comunidades
- con el apoyo de un experto en cuestiones de género, impartió formación en la materia a líderes y miembros de la comunidad, y distribuyó un folleto educativo que visualiza y explica los prejuicios de género identificados, para ayudar a los miembros de la comunidad (tanto hombres como mujeres) a reconocer y mitigar los estereotipos de género interiorizados
- modificó sus propios estatutos para incluir a una representante de las mujeres indígenas en su Junta Directiva, con el fin de garantizar su representación en los procesos de toma de decisiones.

Como resultado de la iniciativa, las mujeres locales se vieron capacitadas para asumir funciones de liderazgo en sus comunidades. En las 8 comunidades wayúu con las que trabaja

Hilo Sagrado, el número de mujeres líderes aumentó de 1 a 2-4 por comunidad. Una lección clave fue la importancia de implicar a los hombres en el discurso, no de forma culpabilizadora sino inclusiva y motivadora. La empresa también observó un impacto positivo en niños/as y jóvenes, gracias a la nueva conciencia de género adquirida por sus padres/madres. Internamente, Hilo Sagrado registró un aumento del 14% en la productividad de los/as proveedores/as, un aumento del 20% en la representación de las mujeres en su Consejo de administración y un aumento del 50% en la satisfacción del Consejo. La empresa tiene previsto aprovechar esta iniciativa y seguir integrando talleres sobre prejuicios de género en futuros programas, como un próximo programa del WWF en La Guajira.



Cerrar la brecha de género en la productividad de los/as proveedores/as por parte de Oaxaca en una caja

Oaxaca en una caja empoderó a sus proveedoras y mejoró sus niveles de producción ofreciéndoles un programa de formación específico, tutorías individuales y guarderías in situ.

Oaxaca en una caja comercializa productos de artesanía y alimentación mexicanos elaborados por artesanos/as locales de Oaxaca. La empresa obtiene los productos de sus proveedores/as en grandes lotes y los vende como regalos sociales a clientes/as corporativos/as como empresas, organizadores de eventos y organizadores de bodas, generando así ingresos mayores y más seguros para los artesanos/as.

El equipo de Oaxaca en una caja participó en nuestro Taller de Integración de la Perspectiva de género y se dio cuenta de que, a pesar de tener un 50-50% de género entre sus proveedores/as, el nivel de producción de las artesanas era un 30% inferior al de sus homólogos masculinos. Además, las mujeres productoras tenían una tasa de retención más baja. Las razones de estas disparidades se identificaron en la escasa disponibilidad de tiempo de las mujeres debido a sus responsabilidades domésticas, y su acceso restringido a formación formal y recursos económicos para invertir en su producción. Para hacer frente a estas barreras, Oaxaca en una caja diseñó y puso a prueba una formación específica con 25 artesanas, para ayudarlas a mejorar la calidad de sus productos y ampliarlos a nuevos mercados. Con esta iniciativa, la empresa pretendía reforzar la independencia financiera de las mujeres y, al mismo tiempo, impulsar sus propias ventas. Para ello, Oaxaca en una caja:

- proporcionó tutoría 1:1 para establecer un plan de objetivos con cada uno de los/as participantes
- elaboró un programa de formación de 10 módulos, con talleres especializados basados en las necesidades de los/as artesanos/as y los resultados de la tutoría individual, que abarcaba habilidades empresariales, artesanía y producción agroindustrial
- ofreció salas de juegos y servicios de guardería durante las sesiones de formación
- llevó a cabo un seguimiento y una supervisión individuales continuos tras la finalización de la formación.

La iniciativa resultó ser un éxito, ya que produjo un aumento del 68% en la producción de las artesanas y un incremento del 5% tanto en los ingresos como en el número de clientes/as de Oaxaca en una caja. Todas las artesanas que participaron en el programa de formación se sintieron empoderadas y acogidas en una red con otras mujeres, y el 63% de ellas empezaron a aplicar en sus negocios los conocimientos recién adquiridos. Además, la iniciativa ganó mucha visibilidad y atrajo la atención sobre el tema del empoderamiento de las mujeres en el estado de Oaxaca; como resultado, la empresa se posicionó como líder en inclusión de género y recibió apoyo del estado para replicar y ampliar la iniciativa a escala regional. Además, dada la gran necesidad y demanda, Oaxaca en una caja sigue aumentando su capacidad organizativa para formar a artesanas y pequeñas productoras: puso en marcha un programa acelerador para ayudar a escalar el negocio de las empresarias, y pretende establecer un centro de desarrollo permanente para proporcionar herramientas y apoyo a las artesanas y empresarias.