



**UNA HOJA DE RUTA
PARA POTENCIAR
EL LIDERAZGO
FEMENINO EN AMÉRICA
LATINA Y EL CARIBE**



Autora: Vivian Roza

Diseño de portada y maquetación: La Divina Mente Studios

Original en inglés.

Traducido por: Red Dog Narratives, LLC

La autora desea agradecer los valiosos comentarios brindados por Isabel Berdeja Suarez, Roxana Martinelli, Stephanie Oueda y Maria Teresa Villanueva. Una mención especial para Victoria Simons, quien compartió muchas de las prácticas y lecciones destacadas en este toolkit y que están basadas en su amplia experiencia al frente de programas de capacitación, particularmente para mujeres, en el BID y otras instituciones internacionales.

Copyright © 2022 Corporación Interamericana de Inversiones (CII). Este trabajo tiene licencia bajo Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercialNoDerivatives (CC-IGO Licencia BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducido con atribución a la CII y para cualquier propósito no comercial. No se permite ningún trabajo derivado. Cualquier disputa relacionada con el uso de los trabajos de la CII que no pueda resolverse de manera amistosa deberá someterse a arbitraje de conformidad con las reglas UNCITRAL.

El uso del nombre de la CII para cualquier otro propósito que no sea la atribución, y el uso del logotipo de la CII estará sujeto a un contrato de licencia escrito entre la CII y el usuario y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO. Luego de un proceso de revisión por pares, y previo consentimiento por escrito de la CII, una versión revisada de este trabajo también puede reproducirse en cualquier revista académica, incluidas las indexadas por la Asociación Americana de Economía Econ-Lit, siempre que se acredite a la CII y que el (los) autor (es) no reciban ingresos de la publicación. Por lo tanto, la restricción para recibir ingresos de dicha publicación solo se extenderá al autor (es) de la publicación. Con respecto a tal restricción, en caso exista cualquier inconsistencia entre la licencia de Creative Commons IGO 3.0 AttributionNonCommercial- NoDerivatives y estas declaraciones, este último prevalecerá.

Tenga en cuenta que el enlace proporcionado anteriormente incluye términos y condiciones adicionales de la licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no necesariamente reflejan las opiniones del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, sus respectivas Juntas de Directores, o los países que representan.



Índice

00	Prólogo	08
01	Introducción	10
02	Elementos clave de un programa	17
	I Fase preparatoria	19
	Paso 1. Obtén el compromiso y apoyo de líderes de la organización	19
	Paso 2. Realiza un diagnóstico organizacional	23
	Paso 3. Diseña una hoja de ruta	27
	Paso 4. Asegura los recursos	29
	I Fase de diseño	30
	Paso 1. Define el objetivo del programa de liderazgo y el grupo meta	30
	Paso 2. Identifica quién liderará el componente de educación formal del programa de liderazgo	31
	Paso 3. Establece criterios de elegibilidad de candidatas	34
	Paso 4. Establece un proceso y criterios de selección de candidatas rigurosos	35
	I Fase de implementación	37
	Acción 1. Establece las expectativas de las participantes y la línea de base	37
	Acción 2. Ofrece talleres de capacitación liderados por instructores	38
	Acción 3. Proporciona instrumentos de autoevaluación a las participantes	40
	Acción 4. Apoya la creación de planes personales de desarrollo de liderazgo	40
	Acción 5. Proporciona sesiones de <i>coaching</i> profesional	41
	Acción 6. Impulsa activamente a mujeres de alto potencial	42
	Acción 7. Anima a las mujeres a aprovechar el poder de la mentoría	43
	Acción 8. Incentiva a las mujeres a tomar el control de sus redes profesionales	46
	Acción 9. Invita a ponentes y oradoras inspiradoras para que compartan sus trayectorias personales de liderazgo	48
	Acción 10. Incluye mecanismos de rendición de cuentas	48

Fase post-programa	50
Acción 1. Evalúa tus resultados	50
Acción 2. Continúa involucrando a las participantes graduadas	51
Acción 3. Apoya una cultura organizacional que nutra y promueva el liderazgo femenino	52

03 Tendencias futuras 56

04 Anexos 60

Anexo 1. Esquema de un caso de negocio	60
Anexo 2. Qué tener en cuenta al realizar una evaluación interna	62
Anexo 3. Programas de certificación de igualdad de género	66
Anexo 4. Programas de liderazgo disponibles en español	68
Anexo 5. Ejemplo de formulario de nominación de candidatas	72
Anexo 6. Ejemplo de matriz de evaluación de candidatas	73
Anexo 7. Ejemplo de cuestionario de línea de base y evaluación final	75
Anexo 8. Ejemplo de cronograma para desarrollar e implementar programa	78
Anexo 9. Herramientas de evaluación estandarizada y autoevaluaciones	80
Anexo 10. Recursos adicionales para participantes	83
Bibliografía	85

Recuadros

Recuadro 1. Los hombres como aliados de la igualdad de género	21
Recuadro 2. Curso online abierto masivo del Grupo BID “Liderazgo femenino: impulsa tus habilidades y fomenta el cambio”	34
Recuadro 3. ¿Cuál es la diferencia entre patrocinador, mentor y <i>coach</i> ?	45
Recuadro 4. Mujeres y hombres se relacionan de maneras diferentes	48

ACRÓNIMOS

MLE	Programa de Mujeres Líderes Emergentes
EDGE	Dividendos Económicos de la Igualdad de Género
GBID	Grupo Banco Interamericano de Desarrollo
IPG	Iniciativa de Paridad de Género
ALC	América Latina y el Caribe
STEM	Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática
ONU	Naciones Unidas
WEP	Principios de Empoderamiento de las Mujeres



LIDERAZGO



00

I PRÓLOGO

En el Grupo BID la igualdad de género está al frente de nuestra agenda institucional. Trabajamos a favor de una región diversa e inclusiva, identificando las oportunidades de trabajar con nuestros socios que están a la vanguardia de la promoción del liderazgo femenino en el ámbito laboral. Trabajamos con entidades del sector público y del sector privado en América Latina y el Caribe para cerrar las brechas de género e igualar las condiciones para que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de hacer realidad todo su potencial.


El argumento a favor de cerrar las grandes brechas económicas de género y de los grupos diversos no se enfoca únicamente en la igualdad, sino también en la productividad. Cada vez hay más evidencia que sugiere que la diversidad racial, étnica y de género genera más innovación, más productividad y más ganancias. Además, contar con mujeres en posiciones de liderazgo resulta en más mujeres líderes, y ellas funcionan como ejemplos a seguir, pudiendo dar forma a las aspiraciones de las nuevas generaciones de profesionales.

Con el objetivo de apoyar estos esfuerzos, ofrecemos este *toolkit* para las empresas que buscan aumentar la cantidad de mujeres en posiciones de liderazgo y crear un ambiente laboral y operativo más propicio para alimentar el progreso de las carreras de las mujeres. El *toolkit* ofrece una guía paso a paso para desarrollar, organizar e implementar un programa de liderazgo femenino dentro de una organización, además de ofrecer consejos prácticos y sugerencias de otras acciones que una organización puede llevar adelante para apoyar la igualdad de género en el ámbito laboral. Finalmente, este *toolkit* construye sobre nuestra propia experiencia como organización, y sobre una revisión cuidadosa de las mejores prácticas existentes en la región y más allá.

Esperamos que este *toolkit* le resulte de utilidad para apoyar a las mujeres en sus caminos de liderazgo y para posicionar a su organización como líder en la promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.



Stephanie Oueda
Jefa de Género y
Diversidad BID Invest



Maria Caridad Araujo
Jefa de la División de Género y Diversidad
Banco Interamericano de Desarrollo



01

| INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el propósito de este *toolkit*?

El propósito de este *toolkit* es proporcionar a empresas del sector privado las herramientas introductorias para desarrollar e implementar un programa de liderazgo femenino para sus empleadas y para promover internamente el desarrollo profesional de la mujeres.

¿Quién es el público objetivo de este *toolkit*?

Reconocemos que las mujeres necesitan diversos tipos de apoyo y de orientación a lo largo de las diferentes etapas de sus carreras. Por lo tanto, este *toolkit*, a ser desplegado por Recursos Humanos o por personal relevante de otro sector, se enfoca en mujeres en etapas iniciales y de mitad de carrera.

¿Por qué un *toolkit* sobre liderazgo femenino?

Un programa de liderazgo femenino puede ayudar a que las mujeres progresen en el desarrollo de sus carreras al proporcionarles el conocimiento, las herramientas y las estrategias necesarias para navegar los desafíos que enfrentan en el ámbito laboral. Más aún, muchas empresas carecen de la capacidad financiera para contratar expertos externos o el conocimiento para implementar un programa de liderazgo femenino. Este *toolkit* apunta a brindar a las empresas un conjunto de herramientas introductorias para que desarrollen sus propios programas internos y tomen acciones que puedan hacer progresar el liderazgo femenino.

¿Qué es un programa de liderazgo femenino?

Las habilidades de liderazgo pueden ser desarrolladas a través de una capacitación efectiva de liderazgo. Sin embargo, por sí sola la capacitación no es suficiente. Promover el desarrollo femenino no solo requiere de un abordaje integral que se enfoque en el desarrollo del conocimiento, los recursos y las habilidades de las mujeres; también es necesario un contexto organizacional que nutra su potencial y que les provea oportunidades para fortalecer sus habilidades y progresar en sus carreras. Este *toolkit* brinda orientación para montar un programa integral. Para aquellas empresas que aún no estén listas para implementar un programa integral, el *toolkit* incluye acciones específicas que pueden ser implementadas independientemente de otras acciones o de un programa formal de liderazgo femenino.

¿Cómo puedo usar el *toolkit*?

El *toolkit* proporciona pasos clave y consejos para desarrollar e implementar un programa de liderazgo femenino. La sección de la **Fase preparatoria** incluye los pasos básicos que la empresa debería tomar para crear un contexto organizacional que nutra el crecimiento de las carreras de las mujeres y su desarrollo profesional. La sección de la **Fase de diseño** incluye todos los pasos necesarios para crear un programa de liderazgo, desde la definición del objetivo hasta la selección de las participantes. La sección de la **Fase de implementación** incluye acciones específicas que las empresas pueden tomar para apoyar el desarrollo de las carreras de las mujeres, tales como educación formal, *coaching*, patrocinio y otras actividades de aprendizaje. La sección de la **Fase post-programa** incluye información sobre cómo evaluar el programa de liderazgo, acciones que pueden implementarse para seguir apoyando el progreso de las carreras de las graduadas del programa y recomendaciones de medidas adicionales que la empresa puede adoptar para atraer, contratar y retener talento femenino de primer nivel.

¿Por qué es importante tener un programa que desarrolle el potencial de liderazgo de las mujeres?

Las empresas que tienen mujeres en puestos de toma de decisiones tienen un mejor desempeño que las que no tienen mujeres en esos puestos. Hay numerosos estudios que han mostrado una relación positiva entre diversidad de género y mejores resultados de negocio.



Tener más mujeres es bueno para el negocio	Beneficios individuales y a nivel de equipo	Beneficios a nivel de la empresa
Mejor desempeño financiero	Las mujeres aportan a los directorios y los equipos de gestión un rango de habilidades funcionales y de abordaje, incluyendo capacidades de mediación, empatía, intuición y de colaboración efectiva que contribuyen a la eficiencia y la dinámica de los cuerpos decisorios . ¹	Las empresas con una mayor proporción de mujeres en sus equipos ejecutivos y en puestos senior tienen una mayor probabilidad de tener una rentabilidad por sobre el promedio y un mayor retorno sobre activos (ROA) que las empresas con menos mujeres. ²
Mayor innovación	Introducir mujeres en equipos 100% masculinos aumenta la inteligencia y el desempeño grupal . ³ Cuando el equipo de gestión supera el 20% de mujeres mejora el desempeño innovador . Un alto porcentaje de gerentes mujeres también está correlacionado positivamente con la innovación disruptiva . ⁴	Una mayor diversidad de género contribuye a mayores ingresos de productos y servicios innovadores en las empresas. ⁵
Mayor productividad	Las empresas con más mujeres están asociadas con una mayor satisfacción laboral, mayor dedicación organizacional, trabajo más significativo, menor agotamiento y mayor compromiso y retención de empleados . ⁶	Medido tanto por el valor de mercado como por los ingresos, la diversidad de género se correlaciona con empresas más productivas solo en contextos en los que la diversidad de género es aceptada normativamente. ⁷
Mejora de la reputación	La empresa enfocada en la diversidad y la inclusión es más propensa a ser un empleador de elección , lo que es fundamental para atraer talento de primer nivel. Al considerar a un empleador potencial, 61% de las mujeres se fija en la diversidad del equipo de liderazgo del empleador, 67% se fija si hay ejemplos a seguir parecidas a ellas y 56% se fija si la organización comparte públicamente su progreso en diversidad. ⁸	Tener más mujeres en puestos de gerencia senior puede mejorar la reputación de una empresa . En un estudio de las listas Global Fortune 500 y de Las Compañías Más Admiradas del Mundo, las empresas con reputaciones fuertes tenían el doble de mujeres en el nivel gerencial senior (17%) que aquellas de menor consideración (8%). ⁹

¹ Kim, D., and Starks, L. (2016). [Gender diversity on corporate boards: Do women contribute unique skills?](#) American Economic Review 106 (5): 267-271; Desvaux, G. and Devillard, S. (2008). [Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future](#). McKinsey&Company.

² Christiansen, L., et al. (2016). [Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe](#). IMF Working Papers, Fondo Monetario Internacional; Hunt, V. et al. (2018). Delivering Through Diversity. McKinsey & Company; Artigas, M. et al. (2013). [Women Matter: A Latin American Perspective](#). McKinsey & Company; Credit Suisse (2012). [Gender Diversity and Corporate Performance](#), Credit Suisse Research Institute.

³ Woolley, A., et al. (2010). [Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups](#). Science 330(6004):686-8.

⁴ La innovación disruptiva es un tipo de innovación en el que el nuevo producto, servicio o negocio es visto como un reemplazo total de lo que existía anteriormente. Lorenzo, R., et al. (2017). The Mix that Matters. [Innovation Through Diversity](#). Boston Consulting Group (BCG).

⁵ Idem.

⁶ Clerkin, C. (2017). [What Women Want — And Why You Want Women — In the Workplace](#). Center for Creative Leadership.

⁷ Turban, S., et al. (2019). Research: [When Gender Diversity Makes Firms More Productive](#). Harvard Business Review. 11 de febrero.

⁸ PWC (2017). Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. Singapore: PricewaterhouseCoopers.

⁹ Weber Shandwick (2016). [Gender Forward Pioneer Index. World's Most Reputable Companies have more Women in Senior Management](#). Insight. Weber Shandwick. 8 de marzo.

Tener más mujeres es bueno para el negocio

Mayor capacidad de atraer y retener talento

Beneficios individuales y a nivel de equipo

Los líderes empresarios comprometidos con un liderazgo diverso son más exitosos. Pueden **atraer candidatos que sean mejores y más variados**, además de mejorar la orientación de los consumidores, la satisfacción de los empleados y la toma de decisiones.¹⁰

Beneficios a nivel de la empresa

A las empresas con culturas y políticas organizacionales inclusivas se les predice una probabilidad de fortalecer su **capacidad de atraer y retener talento de 59,7%.**¹¹

Mejor gestión del riesgo

Las mujeres que son miembros de directorios tienen mejores registros de asistencia que los hombres; los directores hombres tienen menos problemas de asistencia cuando los directorios son más diversos en términos de género; y **las mujeres son más propensas a participar de comités de monitoreo.**¹²

Las empresas con al menos una mujer en su directorio pueden reducir su **riesgo de quiebra** en alrededor de 20%.¹³

Mejora del perfil de riesgo/recompensa de los portfolios de inversión

Las gerentes mujeres de fondos de inversión tienen mejor desempeño que los hombres. 48% de los fondos de cobertura dirigidos por mujeres le ganaron al mercado entre el mínimo del mercado de marzo de 2020 hasta agosto, en comparación con 37% de los fondos dirigidos por hombres. Los fondos dirigidos por mujeres también tuvieron mejor desempeño que los dirigidos por hombres en la pandemia que llegó a su mínimo en marzo de 2020.¹⁴

El mercado de la diversidad de género y de la inversión de impacto está creciendo. En 2019, los inversores tuvieron en consideración factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) en activos gestionados profesionalmente por un valor de US\$17 miles de millón, un aumento de 42% respecto de 2018.¹⁵

¹⁰ Hunt, V., et al. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company.

¹¹ ILO. (2019). [Women in Business and Management. The business case for change](#). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

¹² Adams, R.B. and Ferreira, D. (2009). [Women in the boardroom and their impact on governance and performance](#). Journal of Financial Economics 94(2):291-309.

¹³ Ahuja, A. (2009). [Women in the boardroom help companies succeed](#). The Times. 19 de marzo.

¹⁴ Wolinsky, J. (2021). [Here is Why Female Hedge Fund Managers Outperform Men](#). Forbes. 31 de julio.

¹⁵ US SIF (2020). Report on US Sustainable and Impact Investing Trends 2020. US SIF Foundation.

Aprende más / herramientas disponibles

Recurso	Qué obtendrá el lector
<p>The Business Case for Gender Diversity, ICRW. Compilación de Genevieve Smith. 2017.</p>	<p>Un resumen integral de la evidencia que respalda el vínculo positivo entre la diversidad de género y el desempeño financiero de una empresa, el desempeño de equipos, la capacidad de gestión del riesgo y el crecimiento económico.</p>
<p>The Business Case for Gender Equality. Agencia de Igualdad de Género en el Trabajo del Gobierno de Australia. 2018.</p>	<p>Un breve resumen de los beneficios de la igualdad de género en el ámbito laboral.</p>
<p>Diversity Matters: Latin America. Why Diverse Companies are Healthier, Happier and More Profitable. McKinsey & Company. 2020.</p>	<p>Un estudio que vincula la diversidad al éxito corporativo, ampliando la perspectiva al considerar cuestiones de género, raza / etnicidad y orientación sexual.</p>



BUENA PRÁCTICA

Transformar la cultura corporativa con acciones que promueven la sostenibilidad y la igualdad de género

Como muchas empresas de energía y de tecnología, Óptima Energía tiene una fuerza laboral predominantemente masculina, especialmente en sus áreas técnicas y de ingeniería. Cuando Óptima comenzó su camino hacia la eficiencia energética, apenas un tercio de los 33 empleados permanentes de la empresa eran mujeres, y la mayoría de ellas trabajaba en áreas no técnicas. Más de 85% de los empleados de ingeniería y 100% del personal de compras y logística eran hombres.

BID Invest trabajó con Óptima Energía para diseñar un programa de igualdad de género en tres pasos: (i) obtener el compromiso de la gerencia senior; (ii) establecer políticas e infraestructura adecuadas para hombres y mujeres; y (iii) incluir talento en áreas no tradicionales. Cada una de estas áreas tenía un incentivo financiero ligado a resultados concretos, tal como establecía el acuerdo del préstamo. De lograrse, la tasa de interés del préstamo se reducía gracias al fondeo concesional del Fondo Climático Canadiense (C2F).

Estas medidas permitieron a Óptima lograr la certificación por las *Normas Mexicanas en Igualdad Laboral y No Discriminación*. Óptima también desarrolló un programa de pasantías que incluyó a 11 pasantes mujeres en áreas de la compañía asociadas con STEM y cuestiones financieras. Esto llevó a la contratación directa de cuatro mujeres en ocupaciones no tradicionales (por ejemplo, como líder de equipo de instalación).





02

**ELEMENTOS CLAVE
DE UN PROGRAMA**

Factores clave de éxito para desarrollar e implementar un programa de liderazgo femenino



1 Obtén el compromiso de líderes de la organización.



2 Forma un equipo multidisciplinario responsable de conducir las actividades que responda directamente al directorio.



3 Vincula el objetivo al desempeño o la estrategia del negocio.



4 Establece una línea de base, objetivos y mecanismos de rendición de cuentas.



5 Dedica recursos adecuados.



6 Fija expectativas realistas en las participantes.



7 Ofrece múltiples experiencias de aprendizaje (aprender en la práctica, de interacciones con otros y capacitación formal).



8 Evalúa los resultados.



9 Continúa apoyando a las graduadas y sigue vinculándote con ellas después de completado el programa.



10 Fomenta una cultura organizacional inclusiva y de apoyo que involucre a los hombres.

FASE PREPARATORIA

✓ Paso 1. Obtén el compromiso y apoyo de líderes de la organización

Obtén el compromiso de toda la compañía de apoyar el liderazgo femenino y vincularlo con el desempeño de negocio.

El compromiso de los líderes de la organización es un elemento clave en el éxito de cualquier iniciativa que busque aumentar la representación femenina. Los líderes deben expresar por qué el equilibrio de género es importante para su negocio y vincularlo directamente a la misión y al propósito de la compañía. Al convertirse en defensores de la igualdad de género en sus organizaciones, los líderes demuestran su compromiso y crean una cultura laboral que valora la diversidad. Hay investigaciones que muestran que cuando los líderes están involucrados activamente en los esfuerzos de diversidad e inclusión, las empresas tienen más mujeres en puestos superiores¹⁶. Más aún, es más probable que los empleados se comprometan ellos mismos con la igualdad de género si el argumento empresarial está bien establecido y si ellos creen que lleva a mejores resultados de negocio.¹⁷



¹⁶ Mercer (2016). [When Women Thrive Global Report](#). Marsh & McLennan Companies.

¹⁷ Cermak, J., et al. (2017). [Women in leadership: Lessons from Australian companies leading the way](#). McKinsey & Company.

Una cultura laboral que valora la diversidad también es clave para lograr avances en el liderazgo femenino. Las mujeres pueden lograr y fortalecer habilidades y competencias de liderazgo en programas de capacitación; pero el contexto organizacional debe apoyar su motivación a liderar. El contexto debe aumentar la probabilidad de que otros reconozcan y motiven los esfuerzos de las mujeres,¹⁸ además de asegurar un acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Factor clave de éxito:

Los programas de liderazgo requieren del compromiso del liderazgo de primer nivel, además de los recursos humanos y financieros necesarios. (Ver **Anexo 1**, que incluye un esquema para preparar un caso de negocio para presentar al liderazgo en apoyo y respaldo del programa).

Aprende más / herramientas disponibles

Recursos	Qué obtendrá el lector
Accelerating the advancement of women in leadership: Listening, Learning, Leading. Male Champions of Change. 2013.	Guía de acciones de alto impacto que los líderes empresarios pueden tomar para acelerar el avance de las mujeres en puestos de liderazgo.
UN Women's Empowerment Principles (WEP).	Declaración en apoyo de los Principios de Empoderamiento de la Mujer de la ONU que los CEOs pueden firmar y apoyar. Señala un compromiso formal por el empoderamiento femenino.
It starts with us: The Leadership Shadow. Chief Executive Women and Male Champions of Change. 2014.	Describe <i>The Leadership Shadow (La sombra del liderazgo)</i> , un modelo para lograr el equilibrio de género en organizaciones, y sugiere acciones y conductas que apoyan el progreso. También recomienda preguntas que pueden hacerse como autoevaluación o retroalimentación.
HeforShe Action Kit. Workplace. Naciones Unidas. 2017.	Un movimiento de solidaridad en favor de la igualdad de género liderado por Naciones Unidas que proporciona un abordaje sistemático y una plataforma con objetivos para involucrar y convertirse en agentes de cambio por el logro de la igualdad de género.

¹⁸ Ibarra, H., et al. (2013). [Women Rising: The Unseen Barriers](#). Harvard Business Review. Septiembre.

Resource	What reader will get from it
Break the Cycle: Senior Leaders Self-Assessment and Action Plan. Catalyst, 2018.	Plan de autoevaluación y de acción para líderes senior que quieren aprender más para dar el tono correcto a sus conductas.
Iniciativa de Paridad de Género. Banco Interamericano de Desarrollo.	Una plataforma público-privada a la que las empresas se pueden sumar para comprometerse a reducir las brechas de género en el acceso al mercado laboral, reducir la brecha salarial y aumentar la participación femenina en puestos de liderazgo. Opera actualmente en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, la República Dominicana, Ecuador y Panamá.
Paradigm for Parity.	Coalición de líderes empresarios dedicados a hacer frente a la brecha de género en el liderazgo corporativo. Su Plan de Acción de Cinco Puntos proporciona una hoja de ruta para aumentar la cantidad de mujeres en puestos de liderazgo.

RECUADRO 1. LOS HOMBRES COMO ALIADOS DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

Avanzar hacia la igualdad de género en las organizaciones no es un tema de mujeres. Es un tema que afecta tanto a mujeres como a hombres, además de afectar el desempeño general de la empresa. Para lograr un cambio cultural en las organizaciones, hombres y mujeres deben trabajar en conjunto para abordar la igualdad de género. La evidencia muestra que 96% de las empresas en las que los hombres están activamente involucrados en la igualdad de género informan progreso, comparado con 30% en las empresas en las que los hombres no están involucrados.¹⁹

Cómo lograr que los hombres se involucren

Las investigaciones sugieren que cuando los hombres son conscientes de los sesgos de género y están incluidos activamente en conversaciones sobre la paridad de género es más probable que muestren más apoyo y que implementen efectivamente iniciativas de igualdad de género en el ámbito laboral²⁰. También es más probable que participen en esos programas cuando sienten que pueden desempeñar un papel legítimo. Por lo tanto, los líderes deben incluir a los hombres en discusiones sobre la paridad de género y asegurarse de que sientan que “hay un lugar para ellos” en la conversación.

Para maximizar el interés de los hombres en la capacitación sobre temas de igualdad de género deben percibir que los líderes están interesados en la capacitación. Otros factores importantes son las percepciones que tienen los hombres sobre el impacto que el entrenamiento puede tener en la mejora de las comunidades externas donde operan sus empresas y la relevancia de la capacitación para sus trabajos.²¹

¹⁹ Krentz, M., et al. (2017). [Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work](#). Boston Consulting Group (BCG). 10 de octubre.

²⁰ Sherf, E. and Tangirala, S. (2017). [How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives](#). Harvard Business Review. 13 de septiembre; Prime, J. and Moss-Racusin, C. (2009). [Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know](#). Catalyst.

²¹ Prime, J., et al. (2009). [Engaging Men in Gender Initiatives: Stacking the Deck for Success](#). Catalyst.

Para una guía paso a paso sobre cómo involucrar a los hombres como aliados en un programa en tu empresa, y para acciones específicas que los hombres pueden tomar en favor de las mujeres en el ámbito laboral, ver: [Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace](#). CWB Bentley University. 2017.

Ver también:

- [Equality Needs Everyone: The Role of Men in Equity, Diversity and Inclusion](#). 2021. IDB Invest.
- [Actions Organizations Can Take to Become Advocates for Gender Equity](#). Catalyst. 2021.

Recursos adicionales: Programas para involucrar a aliados hombres

- [Men Advocating Real Change \(MARC\)](#). Catalyst.
- [Champions of Change Coalition](#).
- [#HeforShe](#). (#ElporElla). Naciones Unidas.

Libros

- Rania Anderson. [We: Men, Women, and the Decisive Formula for Winning at Work](#). Wiley. 2018.
- Michael Kaufman. [The Time has Come: Why Men Must Join the Gender Equality Revolution](#). Counterpoint Press. 2019.

BUENA PRÁCTICA

Colaboración público-privada para reducir las brechas de género en ALC

En 2016, el Grupo BID, el Foro Económico Mundial y la Agencia Francesa para el Desarrollo lanzaron la Iniciativa de Paridad de Género (IPG) para fomentar la participación femenina en el mercado laboral, reducir las brechas de género salariales y aumentar el liderazgo femenino. Estas colaboraciones público-privadas fueron lanzadas inicialmente en [Chile](#), [Argentina](#), [Panamá](#), [Colombia](#), [Costa Rica](#), [la República Dominicana](#) y Ecuador. En 2021, cuatro países más han expresado su interés en el modelo.

El BID ha financiado asistencia técnica para preparar diagnósticos de país sobre las barreras que enfrentan las mujeres para una mayor participación económica, así como planes de acción para cada país, con el compromiso de CEOs y líderes del más alto nivel del sector público. Actualmente, más de 600 entidades públicas y privadas están trabajando para identificar sus brechas de género internas y lanzando un conjunto diverso de acciones para cerrarlas tanto a nivel individual como a nivel país.

BUENA PRÁCTICA

Iniciativa liderada por el gobierno para aumentar la participación femenina en directorios

Para aumentar la participación femenina en puestos de liderazgo y enfrentar las aseveraciones empresarias respecto de que no hay suficientes mujeres capacitadas para cubrir puestos en los directorios, el gobierno de Chile creó el [Registro de Directoras para Chile](#), una base de datos de candidatas mujeres calificadas para ser miembros de directorios. El registro es mantenido por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, que comparte la información con los cazatalentos interesados. Cualquier mujer que cumple con los requisitos puede registrarse online para ser incluida en la base de datos.



Paso 2. Realiza un diagnóstico organizacional

Realiza una evaluación interna para establecer una línea de base e identificar brechas y oportunidades para mejorar el desempeño en igualdad de género.

Para aumentar las oportunidades para que las mujeres avancen a puestos de liderazgo en una organización hay que comenzar por realizar una investigación en toda la empresa para evaluar las políticas y las prácticas actuales, identificar barreras y obstáculos para el progreso y establecer metas y objetivos corporativos medibles para construir la equidad.²² Las evaluaciones internas proporcionan a las empresas la oportunidad de descubrir barreras para el crecimiento profesional de las mujeres, identificar brechas de competencias, definir necesidades organizacionales e identificar políticas o factores de la cultura organizacional que podrían estar manteniendo a las mujeres fuera de puestos de liderazgo en todos los niveles de la organización. Entre otras prácticas típicamente evaluadas están las de reclutamiento y selección, remuneración, políticas de maternidad y paternidad, inversión en capital humano, códigos de conducta, evaluaciones de desempeño y políticas para la conciliación de la vida profesional, personal y familiar, entre otras.

La evaluación debería incluir un análisis basado en datos de todo el canal de talento interno, incluyendo puestos junior, senior y corporativos. Comprender el equilibrio de género en diferentes departamentos, las especificidades de las brechas salariales y las diferencias clave en los resultados de las evaluaciones de desempeño y de ascensos puede generar percepciones importantes respecto de la fuerza de trabajo e identificar fortalezas y áreas que requieren mejoras. Estos datos, acompañados de procesos claros de monitoreo y de divulgación, pueden ayudar a establecer una línea de base y metas medibles para construir equidad, fortalecer el monitoreo del progreso de las mujeres a lo largo del pipeline corporativo, ayudar a identificar a mujeres de alto potencial como candidatas para posiciones de liderazgo e informar políticas y programas que aborden las barreras que limitan el avance de las mujeres.²³

²² Seramount (2017). [Developing the next generation of women leaders](#). Guía. Seramount.

²³ WEP (2020). [Building Inclusive Boards to Achieve Gender Equality](#). Nota de Orientación, Principio 1. Principios de Empoderamiento de la Mujer. ONU Mujer.

Las evaluaciones pueden realizarse usando alguna de las muchas herramientas de autoevaluación disponibles para evaluar políticas y programas corporativos sobre igualdad de género. Algunas son específicas a una cuestión en particular (por ejemplo, la brecha salarial de género) mientras que otras proporcionan una evaluación general de la igualdad de género en las políticas y programas corporativos. (Ver **Anexo 2**, Qué tener en cuenta al realizar una evaluación interna y la sección Aprende más / herramientas disponibles a continuación, respectivamente). Para aquellas compañías que deseen comprometerse formal y públicamente con la igualdad de género en sus organizaciones, existen diversos programas de certificación por terceros (ver **Anexo 3**).

Factor clave de éxito:

Asegurar el respaldo institucional de la evaluación, de modo que sea parte del mandato organizacional y no meramente una iniciativa de una unidad o de un grupo de personas.

Aprende más / herramientas disponibles

Herramienta de diagnóstico	Temas cubiertos	Recomendado para
Herramienta Empresarial de Género de los Principios de Empoderamiento de la Mujer (Herramienta WEP).	El vehículo principal para el logro corporativo de las dimensiones sobre igualdad de género de la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Usado por ONU Mujeres para implementar los WEPs, por el Pacto Mundial de la ONU para implementar el Objetivo Igualdad de Género y por el Grupo BID par 1 a implementar la Iniciativa de Paridad de Género (IPG). Los siete temas cubiertos por la evaluación son: compromiso con una estrategia de igualdad de género; igualdad salarial; reclutamiento; apoyo a padres, madres y cuidadores; salud de la mujer; compras inclusivas; y cómo abogar por la igualdad de género en comunidades de operación.	Empresas de cualquier tamaño y sector.
ICRW Gender-Smart Investing Resource Hub .	Incluye una herramienta dirigida a inversores de impacto que ayuda a identificar oportunidades ligadas con el género en compañías de portfolio y durante procesos de <i>due diligence</i> . Las empresas también pueden usarla como una herramienta de autoevaluación.	Compañías de portfolio de inversores de impacto. La herramienta es específica al sector.
Diversity and Inclusion Benchmarking Survey .	Encuesta para diagnosticar la madurez del programa de diversidad e inclusión de una organización, identificar fortalezas del programa y áreas de mejora. Al concluir la encuesta, los resultados se comparan con otras organizaciones en tu región y en tu industria.	Empresas de cualquier tamaño y sector.

Herramienta de diagnóstico	Temas cubiertos	Recomendado para
<p><u>Gender Strategy Toolkit. A Direction for Achieving Gender Equality in your Organization.</u></p>	<p>Herramienta de diagnóstico para evaluar el desempeño actual de igualdad de género de una organización en 12 áreas de enfoque crítico de una estrategia integral de igualdad de género: relacionamiento con interesados; rendición de cuentas del liderazgo; estrategia y argumento empresario; medición e informes; políticas y procesos; cadena de suministro; composición de género; equidad de género salarial; flexibilidad; canal de talento; capacidades de liderazgo y gerencial; y cultura inclusiva con respecto al género.</p>	<p>Empresas de cualquier tamaño y sector.</p>
<p><u>Self-Assessment Guide on Gender Equality in Companies</u></p>	<p>Una herramienta de evaluación que permite a las empresas diagnosticar sus políticas, prácticas y procedimientos corporativos en nueve áreas: misión y valores corporativos; reclutamiento y selección de personal; inversión en capital humano en capacitación y educación; salarios y gestión de carrera; diálogo social y participación de empleados hombres o mujeres y/o grupos que los representen; dignidad de hombres y mujeres en el ámbito laboral; información, comunicación e imagen; conciliación de vida profesional, personal y familiar; protección de maternidad y paternidad y ayuda familiar.</p>	<p>Empresas de cualquier tamaño y sector.</p>
<p><u>Ranking PAR</u></p>	<p>Herramienta de diagnóstico que mide las prácticas corporativas y las ubica en un ranking de más de 400 empresas. Proporciona un informe de la evaluación además de acciones recomendadas.</p>	<p>Empresas de cualquier tamaño y sector en América Latina.</p>
<p><u>Guía para el diagnóstico de brechas de género en las organizaciones públicas y privadas</u></p>	<p>Herramienta que proporciona a las organizaciones instrucciones paso a paso para establecer una línea de base que les permita definir políticas, planes y acciones que pueden ser implementadas para lograr la igualdad de género. Disponible solo en español.</p>	<p>Empresas públicas y privadas en América Latina.</p>

BUENA PRÁCTICA

Los compromisos de alto nivel con la inclusión y la diversidad logran avances en la igualdad de género en ambientes predominantemente masculinos

Newmont es el mayor productor de oro del mundo y tiene operaciones en América del Sur y del Norte, Australia y África. En 2013, los ejecutivos de Newmont comenzaron formalmente su estrategia de inclusión y diversidad estableciendo métricas de diversidad para que el liderazgo rinda cuentas. En 2016 firmaron el compromiso de CEOs [Paradigm for Parity](#) (Paradigma por la Paridad), un acuerdo colectivo para implementar un plan de acción y un *toolkit* de cinco puntos para crear una cultura inclusiva.

Durante un período de 18 meses, Newmont puso a prueba recomendaciones clave del *toolkit* del Paradigma por la Paridad, incluyendo currículos ciegos, avisos de empleo inclusivos, listas inclusivas de contratación y paneles diversos de entrevistas. Sobre la base de los resultados, Newmont identificó matices individuales en todas las operaciones antes de escalar su abordaje. Para rectificar brechas, Newmont aprovecha la tecnología aumentada usando [Textio](#), un servicio de mejora de la escritura que proporciona una orientación de lenguaje para procesos de reclutamiento y contratación inclusivos.

Algunas lecciones clave recolectadas del plan de acción y del *toolkit* del Paradigma por la Paridad ayudaron a Newmont a actualizar su Estrategia Global de Inclusión y Diversidad para enfocarse en tres pilares clave: liderazgo inclusivo, disrupción de los sistemas de talento y aprovechamiento de aceleradores. La estrategia está apuntalada por un foco muy fuerte en las métricas para entender mejor las causas de fondo, lo que informa las prioridades y las áreas de enfoque. Hoy, Newmont es reconocida como una empresa líder en diversidad del directorio y de liderazgo inclusivo, con un directorio diverso que es 50% diverso por género o etnia y por lograr la paridad de género entre los miembros no ejecutivos del directorio en el año 2020.

Fuente: [How Newmont is partnering with Paradigm for Parity to Advance its Global Inclusion and Diversity Journey](#), Newmont Blog, 16 de septiembre de 2020
[Newmont Achieves Gender Parity for Non-Executive Directors](#), Denver Business Wire, 8 de septiembre de 2020.

✓ Paso 3. Diseña una hoja de ruta

Establece metas asequibles y medibles, monitorea el cambio y rinde cuenta del progreso.

Delinea los objetivos de diversidad enfocados en el género con metas específicas, medibles y asequibles para lograr una mayor paridad en los puestos de liderazgo. Establece indicadores de línea de base y metas con compromiso temporal para los puestos gerenciales y de liderazgo senior, dando una atención especial a las áreas o departamentos donde hay una mayor brecha de género. Genera un cambio sostenible comprometiéndote públicamente con las metas, monitoreando los esfuerzos y haciendo que las personas rindan cuentas por los resultados.

Los siguientes son ejemplos de metas para lograr un equilibrio de género en la gerencia y el liderazgo senior.

Indicador clave de desempeño	Línea de base	Meta (Año 1)	Meta (Año 2)	Meta (Año 3)	Meta (Año 4)	Meta (Año 5)
Mujeres en puestos de liderazgo senior	20 %	23 %	25 %	28 %	31 %	35 %
Mujeres en puestos de gerencia media	35 %	38 %	41 %	44 %	47 %	50 %
Tasa de ascenso de mujeres	15 %	18 %	21 %	24 %	27 %	30 %
Tasa de reclutamiento interno de mujeres	30 %	33 %	36 %	39 %	42 %	45 %
Tasa de reclutamiento externo de mujeres	40 %	43 %	46 %	49 %	52 %	55 %
Tasa de rotación de mujeres	20 %	18 %	16 %	14 %	12 %	10 %

Factor clave de éxito:

Para lograr resultados es vital asignar a los líderes de la organización tareas con metas de género específicas.²⁴

Aprende más / herramientas disponibles

Herramienta	Qué obtendrá el lector
How to set gender diversity targets: Guidelines for setting and meeting targets to increase gender diversity in the workplace. Agencia de Igualdad de Género en el Ámbito Laboral del Gobierno de Australia. 2013.	Orientación para fijar metas de género realísticas y asequibles.

BUENA PRÁCTICA

Uso de nudges²⁵ para potenciar las postulaciones laborales de mujeres

Zurich, una empresa de seguros en el Reino Unido logró incrementar la cantidad de mujeres que se presentan a búsquedas de puestos gerenciales senior en un 45% y la proporción de postulantes mujeres en toda la compañía en un 25% en apenas tres meses al publicitar cada empleo como siendo potencialmente “una oportunidad de trabajo de media jornada, de trabajo compartido o de jornada completa.” Esto significaba que, si el mejor postulante necesitaba que el empleo fuera flexible o de media jornada, esa preferencia podría ser acomodada.

Fuente: Ingram, L. (2019). [How did Zurich increase female applicants by 45%?](#) Insurance Business Magazine UK. 18 de julio.

²⁴ PWC (2021). [Diversity & Inclusion Benchmarking Survey](#). Global Data Sheet. PricewaterhouseCoopers.

²⁵ Nota del traductor: un “nudge”, que podría traducirse como “un empujoncito”, es una acción que busca influir sobre la conducta de personas o grupos de manera barata y sin apelar a prohibiciones o mandatos, muchas veces relacionada con la manera en que se presenta la información.



Paso 4. Asegura los recursos

Antes de lanzar un programa de liderazgo femenino es importante haber asegurado los recursos financieros y humanos necesarios. El tiempo que el personal destinará a organizar y coordinar el programa debería incluirse en el plan de trabajo. También es importante fijar un presupuesto. El presupuesto requerido dependerá del tipo de programa de liderazgo que decidas ofrecer (ver **Paso 2** en la Fase de Diseño de este *toolkit*). En general, al definir un presupuesto, la estimación de cada iniciativa debería tener en cuenta lo siguiente:

- Cantidad de participantes.
- Salarios de los capacitadores.
- Gastos de viaje y per diem (capacitadas o capacitadores).
- Materiales.
- Costo de tecnología.
- Costos de instalaciones.
- Comida.
- Costos administrativos (por ejemplo, tiempo destinado a coordinar capacitación y evaluación).

Factor clave de éxito:

Una ejecución exitosa del programa de liderazgo, dentro del cronograma y del presupuesto acordado, es crítico para construir y sostener el apoyo de los líderes de la organización.²⁶

²⁶ Brassey, J., et al. (2019). [The essential components of a successful L&D strategy](#). McKinsey & Company. 13 de febrero.

FASE DE DISEÑO

✓ Paso 1. Define el objetivo del programa de liderazgo y el grupo meta

El desarrollo de las habilidades de liderazgo de mujeres de alto potencial debería ser intencional y estratégico. Los resultados esperados del programa de liderazgo deberían estar alineados con las habilidades y capacidades específicas que la empresa necesita ahora y las que necesitará en el futuro, además de sus metas de diversidad, de modo que la capacitación esté alineada con la misión y los objetivos de la empresa.²⁷

Si el objetivo de capacitación es construir un pipeline de talento, las mujeres en puestos de nivel básico o las profesionales junior podrían ser un grupo objetivo adecuado. Si el objetivo es promocionar el ascenso de las mujeres al próximo nivel o potenciar la efectividad de las líderes actuales, el grupo objetivo sería el de las mujeres de nivel medio o senior. El grupo objetivo debería ser definido por indicadores claros; por ejemplo, gerentes en un nivel específico o en un grupo ocupacional o unidad de negocio específicos. La evaluación realizada durante la fase preparatoria debería proporcionar los datos necesarios para determinar qué debe abordarse, qué se busca lograr y a qué grupo apuntar.

Resultado de capacitación	Grupo meta	Lógica
Construir pipeline de talento.	Mujeres en puestos de nivel básico o profesionales junior.	El desarrollo del liderazgo al comienzo de la carrera de una mujer es un factor importante para que más mujeres lleguen a puestos de liderazgo senior. El desarrollo temprano de habilidades de liderazgo aumenta la confianza y competencia de las mujeres. ²⁸
Ascenso al próximo nivel.	Gerencia de nivel medio o senior.	Las mujeres profesionales aspiran a ser líderes senior de una empresa u organización o de nivel corporativo, pero, "en tanto mujeres", son más renuentes a dar los pasos hacia los puestos de liderazgo y les cuesta verse a sí mismas como líderes. ²⁹ La capacitación les dará las habilidades y la confianza para dar el próximo paso.
Aumentar la efectividad, influencia y productividad.	Líderes senior y de nivel corporativo.	En el nivel de liderazgo senior, las mujeres suelen estar sobre-representadas en departamentos de comunicación y de recursos humanos. De la misma manera, en cargos directivos las mujeres están sub-representadas en puestos de poder (presidente del directorio; director independiente principal; presidentes de los comités de auditoría, compensación, nominación y gobernanza), lo cual limita su influencia e impacto. ³⁰ La capacitación mejorará su efectividad y proporcionará herramientas prácticas para que puedan ser más influyentes.

²⁷ Para identificar las habilidades esenciales de liderazgo para tu empresa, habla con los líderes y gerentes para saber qué sienten que necesitan para ser más exitosos. Esta información puede ser recolectada a través de cuestionarios, correos electrónicos, reuniones cara a cara, etc.

²⁸ Racioppi, R. (2019). The most important time to support a woman's career development is in her 20s. Chief Learning Officer. 19 de diciembre..

²⁹ KPMG (2015). [KPMG Women's Leadership Study: Moving Women Forward into Leadership Roles](#). KPMG.

³⁰ Whitley, K. and Henretta, D. (2018). [Why the Influence of Women on Boards Still Lags](#). MIT Sloan Management Review. Edición de primavera. 30 de enero.



Paso 2. Identifica quién liderará el componente de educación formal del programa de liderazgo

En general, un programa de desarrollo de liderazgo integral debería tener un componente de educación formal liderado por un instructor o facilitador, junto con otras oportunidades de aprendizaje, tales como mentorías, coaching, relacionamiento (*networking*) y aprendizaje en el trabajo (*on-the-job learning*).

En cuanto al componente de educación formal, debes decidir si será *offsite* (fuera de la oficina), *in-house* (en la oficina), online o una combinación de estas modalidades.

- Los programas *off-site* son ofrecidos por empresas de capacitación especializadas, escuelas de negocios y universidades. La mayoría de los programas están en Estados Unidos, pero está creciendo la oferta en América Latina. Tienen un requisito de presencialidad, son costosos y típicamente tienen una duración de varias semanas o meses. En respuesta a la pandemia del Covid-19, muchos han adoptado una opción online. (En el **Anexo 4** hay una lista de programas *off-site* disponibles en español).
- Los programas *in-house* pueden ser contratados externamente o facilitados por alguien interno a la compañía.
 - Si la capacitación es externa, un proveedor de capacitación es contratado para proveer capacitación de manera presencial. Hay una gran cantidad de proveedores de capacitación, proveedores individuales y recursos especializados en el desarrollo del liderazgo femenino.
 - En caso de que se realice internamente, una persona del departamento de recursos humanos o un empleado con experiencia en el tema elegido puede liderar un taller de capacitación. El rango de temas que se puede abordar probablemente será limitado por el conocimiento disponible dentro de la compañía.
- Programas *online*: son ofrecidos por varios proveedores, incluyendo el BID, universidades y otros centros de desarrollo de liderazgo. Varían en su duración y su costo. (El **Recuadro 2** contiene más información sobre el programa online del BID, y el **Anexo 4** tiene una lista de otros programas online). Los programas online pueden ser complementados y mejorados con discusiones grupales virtuales o presenciales. Por ejemplo, después de que las participantes intervienen en una sesión de capacitación *online* pueden reunirse personal o virtualmente para discutir y asimilar el material cubierto durante la sesión. Para más información sobre esta opción, puedes contactarte con BID Invest: genderIDBInvest@iadb.org.

Adicionalmente, la creciente cantidad de cursos online, plataformas interactivas y herramientas de aprendizaje proporcionan a las organizaciones la oportunidad de elegir diferentes componentes y adaptarlos a las necesidades individuales de sus empleadas. Esto permite a las empleadas adquirir experiencias que respondan a objetivos enfocados, entre otros beneficios.³¹

Capacitación liderada por instructores		
Ubicación	Modalidad	Proveedor
<i>Off-site</i>	Presencial	Universidad, escuela de negocios o centro educativo.
<i>In-house</i>	Presencial	Opción 1. Contratación de proveedor de capacitación.
		Opción 2. Instructor interno.
<i>Online</i>	<i>Online</i>	Opción 1. Proveedor de capacitación <i>online</i> .
	<i>Online/Presencial</i>	Opción 2. Capacitación online con el agregado de actividades grupales facilitadas <i>in-house</i> .

Al decidir entre contratar el componente de educación formal externa o internamente es importante tener en cuenta los recursos humanos y financieros disponibles, además de otras consideraciones detalladas en la tabla que sigue.



³¹ Moldoveanu, M. y Narayandas, D. (2019). [The Future of Leadership Development](#). Harvard Business Review. Marzo-abril.

Consideraciones	Ubicación y proveedor			
	Off-site / centro educativo	In-house / contratado externamente	In-house / instructor interno	Online
Esfuerzo requerido desde la compañía para su organización.	Bajo.	De medio a alto.	Alto.	Bajo.
Costo por empleado.	Alto.	De medio a alto.	De cero a bajo.	De cero a bajo.
Compromiso de tiempo de empleadas.	La participante debe cumplir con requisitos del programa. Podría requerir que la empleada viaje al sitio por varios días cada vez.	La empresa tiene flexibilidad para definir con el proveedor los requisitos de tiempo.	La empresa tiene flexibilidad para definir los requisitos de tiempo.	Depende de los requisitos del proveedor. La capacitación suele dividirse en sesiones semanales.
Involucramiento de empleadas.	Estar fuera de la oficina limita distracciones y permite que la participante esté plenamente presente.	La capacitación presencial puede contribuir a un involucramiento más profundo.	La capacitación presencial puede contribuir a un involucramiento más profundo.	Las participantes deben fijar límites y apagar otros dispositivos para poder enfocarse.
Oportunidades de relacionamiento.	Oportunidad de relacionarse con participantes de otras empresas.	Puede contribuir a crear relaciones internas entre participantes.	Puede contribuir a crear relaciones internas entre participantes.	Oportunidad de relacionamiento online si el curso es en vivo.
Adecuado para...	Empresas de cualquier tamaño con los recursos financieros para invertir en capacitación. Empresas que tienen una cantidad muy limitada de mujeres a capacitar.	Empresas con más de 100 mujeres a capacitar que quieren ofrecer capacitación anual. Empresas de cualquier tamaño con los recursos financieros para invertir en capacitación.	Empresas que tienen el conocimiento <i>in-house</i> . Empresas más pequeñas que buscan desarrollar conocimiento o habilidades en un tema específico en el que hay conocimiento internamente.	Empresas de cualquier tamaño.

Más allá de quién proporcione la capacitación formal, hay numerosas actividades y estrategias que pueden ser usadas para complementar la capacitación y que pueden desarrollarse internamente. La sección **Fase de Implementación** de este documento tiene más información sobre el tema.

RECUADRO 2. CURSO ONLINE ABIERTO MASIVO DEL GRUPO BID

“Liderazgo femenino: potencia tus habilidades e impulsa el cambio”

A partir de su programa de liderazgo para mujeres corporativo y regional, el BID y BID Invest ofrecen un curso online de desarrollo del liderazgo femenino en español. Liderado por expertos del GBID y de la Escuela de Negocios INCAE, el curso de 20 horas proporciona a mujeres de nivel junior y de gerencia media herramientas y conocimientos críticos para desarrollar y fortalecer sus competencias de liderazgo. Los temas cubiertos incluyen efectos del autoconocimiento sobre los resultados organizacionales, gestión del cambio, construcción de marca personal y estrategias de comunicación de alto impacto, entre otros. El curso es gratuito. Para aquellas interesadas en recibir un certificado de haber completado el curso, hay un costo de US\$29. Para más información puedes visitar: <https://bit.ly/3OcPcb5>

Las empresas interesadas en complementar el curso *online* con actividades presenciales pueden contactarse con BID Invest: genderIDBInvest@iadb.org.



Paso 3. Establece criterios de elegibilidad de candidatas

Una de las tareas más críticas en el diseño de un programa de liderazgo es seleccionar a las empleadas adecuadas. Esto asegura que aquellas con más probabilidad de ser exitosas en puestos de liderazgo estén siendo capacitadas, desarrolladas y ascendidas. Comienza fijando las calificaciones mínimas para tamizar e identificar candidatas del grupo objetivo que has identificado anteriormente (ver Paso 1). Ten en cuenta criterios como un resultado mínimo determinado en la evaluación de desempeño, antigüedad en la empresa, nivel educativo, idiomas dominados (si parte del trabajo de los cursos o del material está en otro idioma), entre otros.

La identificación y el reclutamiento de las candidatas puede ser un proceso más abierto o más selectivo, dependiendo de la población objetivo, el objetivo de desarrollo de liderazgo y la cantidad de empleadas.



Herramientas de reclutamiento	Adecuado para
<i>Convocatoria a candidatas.</i> Todas las candidatas interesadas presentan una carta de recomendación o una manifestación de interés, CV y un ensayo explicando por qué desean participar.	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel básico o profesionales junior. - Empresas con base de empleados grande que buscan hacer crecer sus reservas de talento.
<i>Nominación por supervisor.</i> El supervisor completa un formulario de nominación (ver un ejemplo de un formulario de nominación en el Anexo 5). Opcional: las candidatas presentan un ensayo explicando por qué desean participar.	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales junior, gerentes de nivel medio o senior. - Empresas con base de empleados grande, mediana o pequeña que buscan el avance de mujeres en puestos de liderazgo o potenciar la efectividad del liderazgo existente.
<i>Evaluaciones de desempeño.</i> Se incluye a las empleadas de mejor desempeño en el grupo de candidatas. Opcional: las candidatas presentan un ensayo explicando por qué desean participar. El supervisor presenta una carta de recomendación.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes de nivel medio o senior. - Empresas con base de empleados grande, mediana o pequeña que buscan el avance de mujeres en puestos de liderazgo o potenciar la efectividad del liderazgo existente.

✓ Paso 4. Establece un proceso y criterios de selección de candidatas rigurosos

Un proceso de selección riguroso es importante no solo porque brinda transparencia y objetividad al proceso, sino también porque brinda al programa una sensación de exclusividad que puede proporcionar a las participantes con una mayor sensación de compromiso y de visibilidad al interior de la empresa. Un comité de selección equilibrado en cuanto al género de dos o tres personas debería confeccionar la lista final de participantes luego de evaluar a cada candidata. Una matriz de evaluación de las candidatas puede ayudar a organizar y a brindar transparencia al proceso. (Ver **Anexo 6**, Ejemplo de matriz de evaluación de candidatas).

Debería establecerse criterios de selección para decidir cuáles son, dentro de todas las candidatas que cumplen con las calificaciones mínimas, las mejor calificadas. Las participantes deberían ser las de mayor desempeño y tener alto potencial de liderazgo.

- El desempeño puede ser evaluado a partir de las evaluaciones y valoraciones de desempeño de las empleadas.
- El potencial de liderazgo puede ser evaluado clasificando a las empleadas por nivel de potencial; por ejemplo, si pueden moverse lateralmente, un nivel hacia arriba o múltiples niveles hacia arriba; también se puede analizar si poseen características de personalidad que hablan del potencial de una persona, tal como su apertura a aprender y a cambiar conductas en el tiempo y la capacidad de recibir retroalimentación constructiva³². Para más detalles sobre la evaluación del desempeño y del potencial de liderazgo, ver el **Anexo 6**.

³² ERC (2011). [Checklist to Select Employees for Promotions & Leadership Training](#). Blog post. 2 de noviembre.

Una vez que se han definido todos los criterios, evalúa la posibilidad de asignar a cada criterio una ponderación respecto de la importancia para la selección final. Todos los criterios deberían ser medidos usando la información recogida durante el proceso de postulación, tales como el formulario de postulación, el puntaje de evaluación de desempeño, CV, ensayo, entrevista, etc.

Una vez que las participantes han sido seleccionadas, asegúrate de informar a sus supervisores para garantizar su compromiso y apoyo para que las participantes puedan ausentarse del trabajo el tiempo que sea requerido.



FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Un programa de liderazgo integral debería incluir talleres de aprendizaje combinados con otras actividades adaptadas y herramientas que aporten al desarrollo de liderazgo de las participantes. Las actividades formales deberían ocurrir durante un período de varios meses, de modo que las participantes tengan la oportunidad de desarrollar, asimilar y poner en práctica sus nuevos conocimientos y habilidades. Muchos adoptan el *Modelo de Aprendizaje y Desarrollo 70:20:10*, una fórmula muy utilizada que sostiene que 70% del aprendizaje ocurre en el trabajo (como el aprendizaje práctico de personas influyentes, errores y retroalimentación); 20% por interacción y colaboración (como coaching, mentoría e interacción con pares); y 10% de experiencias de educación formal (como capacitación en el aula u *online*). Abajo incluimos una serie de acciones que pueden tomarse para desarrollar un programa de este tipo. Dependiendo de las necesidades y las capacidades organizacionales, algunas de las acciones pueden implementarse independientemente de las demás.

Acción 1. Establece las expectativas de las participantes y la línea de base

El éxito del programa dependerá en parte del compromiso, involucramiento y esfuerzo de las participantes. Cuando las candidatas seleccionadas son invitadas a participar del programa, se les debería informar claramente los objetivos del programa y las expectativas en términos de su asistencia, compromiso de tiempo y participación. Adicionalmente, los supervisores deberían enviar un mensaje de correo confirmando que comprenden los requisitos de compromiso de tiempo y que apoyarán la participación plena de la empleada en el programa.

Para medir si el programa ha logrado sus objetivos, es importante establecer una línea de base para el seguimiento de las actitudes, niveles de confianza y conocimiento ganado por las participantes del programa. Por ejemplo, la encuesta de línea de base podría medir los niveles de confianza, capacidades oratorias y competencias de liderazgo auto reportados por las participantes, entre otras. Ver el **Anexo 7** para un ejemplo de un cuestionario de línea de base.



Asegurar que el programa tenga el respaldo de los niveles más altos y visibilidad dentro de la empresa elevará el prestigio del programa y de sus participantes.

Acción 2. Ofrece talleres de capacitación liderados por instructores

Al desarrollar un programa de liderazgo, proporciona una combinación de modalidades de aprendizaje.

Un estudio concluyó que, aunque tanto los hombres como las mujeres prefieren la capacitación liderada por instructores, capacitación en el trabajo y videos, es más probable que las mujeres indiquen que prefieren recibir capacitación de liderazgo a través de webinars y coaching en el trabajo, mientras que los hombres son más propensos a preferir el aprendizaje electrónico y los libros.³³

Organiza talleres de aprendizaje estructurados enfocados en una cantidad pequeña de capacidades de liderazgo esenciales para el éxito en tu negocio, para el desarrollo de tus objetivos de liderazgo y para tus grupos objetivo. Ver el **Paso 2** en la Fase de Diseño para identificar si la capacitación vía talleres liderados por instructores será ofrecido *off-site*, *in-house*, *online* o a través de una combinación de estas modalidades.



Para armar tu propio programa de capacitación puedes usar como punto de partida la agenda proporcionada en este **toolkit**. (Ver **Anexo 8**.)



³³ Training Industry (2018). [Women's Access to Leadership Development: A Tale of Two Experiences](#). Research Report. Raleigh: Training Industry, Inc.

BUENA PRÁCTICA

Promoción de mujeres de alto potencial a través del desarrollo de liderazgo

El programa para *Mujeres Líderes Emergentes* (MLE) del Banco Interamericano de Desarrollo es una iniciativa de liderazgo de seis meses que ofrece a mujeres de alto potencial una plataforma para mejorar sus habilidades de liderazgo abordando algunos de los desafíos y oportunidades que enfrentan en la organización. También promueve prácticas de vida para subrayar la importancia de equilibrar las demandas del trabajo y la vida.

El programa de capacitación, adaptado y diseñado específicamente para el BID en colaboración con un socio académico, incluye una combinación de sesiones en el aula y virtuales, coaching mano a mano y por pares, relacionamiento, oportunidades de mentoría y lecturas seleccionadas. También incluye una serie de actividades individuales, discusiones en paneles con oradores invitados y herramientas de evaluación. El último módulo del programa incluye la presentación grupal de una propuesta de un proyecto innovador que el equipo debe presentar a la gerencia senior.

A 2021, 227 mujeres, en 10 cohortes, se han graduado del programa MLE, y 44% de ellas fueron ascendidas. Adicionalmente, el programa fue adaptado para los sectores público y privado de América Latina y el Caribe y ha sido implementado en cinco países, en los que casi 200 mujeres se graduaron del programa. Para expandir el alcance del programa, también fue adaptado como un curso abierto masivo *online* (ver **Recuadro 2**).

El BID lanzó el programa MLE en 2013 como un esfuerzo para aumentar la cantidad de mujeres en puestos de liderazgo y alcanzar su meta organizacional de 40% de profesionales mujeres en puestos senior en 2015. Hoy, 42% de las mujeres en el BID y 39% de las mujeres en BID Invest tienen puestos de nivel senior, y la meta fue llevada a 43% en 2023. Además, tanto BID como BID Invest han sido certificados en el segundo nivel de EDGE, EDGE Move; así, el BID es el primer banco de desarrollo en las Américas y el segundo en el mundo en lograr esta prestigiosa distinción.

Acción 3. Proporciona instrumentos de autoevaluación a las participantes

El autoconocimiento de los líderes está altamente correlacionado con la efectividad y la rentabilidad organizacional.³⁴

Cualquier persona que esté interesada en convertirse en líder debe conocerse y comprenderse a sí misma y a otros. Ser consciente de los límites y fortalezas propios, y los de los demás, permite a las personas desarrollar estrategias que las ayudarán a lograr sus propios objetivos y los de la empresa. Las herramientas de evaluación proporcionan a las personas perspectivas importantes sobre ellas mismas e información respecto de cómo mejorar su desempeño. Pueden motivar a una persona a reflexionar sobre qué habilidades y atributos de liderazgo tienen y cuáles les gustaría desarrollar.³⁵



Los programas de liderazgo provistos *off-site* u *online* deberían brindar herramientas de autoevaluación a las participantes. Si no las incluyen o si quieres proporcionar una herramienta adicional, hay muchas herramientas de evaluación estandarizadas disponibles, como el Indicador de Tipo Myers-Briggs (ver **Anexo 9** que incluye una lista y descripción de las herramientas de evaluación). Para aprovecharlas del todo, suele ser útil interpretarlas junto con un coach profesional (ver **Acción 5**). Una ventaja es que proporcionan medidas cuantitativas de atributos importantes y están basadas en investigación y en teoría; sin embargo, sí tienen un costo. Si las herramientas de evaluación estandarizadas no son una opción, un ejercicio de autoevaluación es una alternativa aceptable (ver **Anexo 9**).

Acción 4. Apoya la creación de planes personales de desarrollo de liderazgo

Los planes de carrera deberían incluir estrategias específicas a ra involucrar a otras personas que pueden contribuir al crecimiento de la carrera. Un estudio encontró que, aunque las personas deben asumir un compromiso para planificar sus carreras y hacerse responsables por ejecutar el plan, la planificación de carrera exitosa y el progreso de carrera dependen no solo de la persona que busca crecer sino también de otros. Por lo tanto, las mujeres deben buscar apoyo de pares, mentores, consejeros y defensores que puedan contribuir positivamente con su éxito³⁶

³⁴ Andersen, E. (2016). *Be Bad First: Get Good at Things Fast to Stay Ready for the Future*. New York: Routledge.

³⁵ Reichenbach, Y. (2016). [The Benefits of Self-Evaluation/Self-Assessment](#). Article. MultiGroup, MultiFiduciaire Leman.

³⁶ Schulz, D. y Enslin, C. (2014). [The Female Executive's Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations: Experiences with Cascading Gender Bias, the Double-Bind, and Unwritten Rules to Advancement](#). Sage Open Octubre.

Hacerse cargo del crecimiento de la propia carrera requiere un proceso continuo de búsqueda de objetivos relacionados con la carrera y una planificación para conseguirlos. Diseñar un plan de desarrollo de liderazgo nos obliga a ser proactivos y a rendir cuentas sobre la dirección que toman nuestras carreras. Nos ayuda a pensar respecto de qué es lo que realmente nos importa y qué impacto queremos tener en las vidas de otros, y fijar metas significativas y un plan para lograr todo esto. Cuando sea posible, los planes de desarrollo de liderazgo deberían estar alineados con las metas de desempeño de la organización.



El plan de desarrollo de liderazgo³⁷ debería crearse con insumos de los ejercicios de autoevaluación (ver **Acción 3**) y, preferentemente, con el apoyo de un coach profesional (ver **Acción 5**).

Acción 5. Proporciona sesiones de coaching profesional

El coaching tiene el potencial de equalizar la efectividad percibida de la capacitación en liderazgo entre hombres y mujeres. En una encuesta de 2017, los hombres eran 50% más propensos que las mujeres a decir que el entrenamiento de liderazgo era “muy efectivo.” Cuando se reportaba que los encuestados habían recibido coaching como parte de su desarrollo de liderazgo, esa diferencia prácticamente desaparecía.³⁸

El *coaching* es una relación de uno a uno en la que un coach profesional trabaja con un empleado para lograr sus objetivos personales y profesionales. A través de una serie de conversaciones guiadas, el coach proporciona retroalimentación y orientación que facilita la implementación de estrategias profesionales y personales para lograr las metas. Puede apoyar a las empleadas en sus esfuerzos para llegar a una posición de liderazgo, mejorando sus desempeños profesionales y sus habilidades de liderazgo, comunicación, gestión del tiempo y confianza en sí mismas.

Las organizaciones pueden contratar *coaches* externos, capacitar a gerentes o a otros empleados para que sean *coaches* dentro de la organización o usar una combinación de ambas opciones.³⁹ Al contratar a coaches externos, es importante asegurarse de que tengan credenciales, que estén familiarizados con la cultura de la organización y, de ser necesario, que tengan conocimiento específico a la industria o al sector.



Las participantes deberían recibir al menos dos sesiones con un *coach* profesional externo o interno.⁴⁰ Como preparación para la sesión, deberían compartir con el coach los resultados de su ejercicio de evaluación (ver **Acción 3**) y planificar el desarrollo de un plan de desarrollo de liderazgo (ver **Acción 4**) con el apoyo del *coach*.

³⁷ Para ejemplos de cómo crear un plan de desarrollo de liderazgo personal, ver Eastwood, B. (2019). [How to Create a Personal Leadership Development Plan](#). Northeastern University. Blog post, 25 de junio; GovLeaders.org. (s.f.). [Leadership Development Action Plan Template](#), GovLeaders.org; Gavin, M. (2019). [5 Steps to Creating a Successful Leadership Development Plan](#). Business Insights Blog. Harvard Business School Online, 27 de noviembre.

³⁸ Training Industry, [Research Report](#).

³⁹ Para una guía para desarrollar coaches dentro de la organización, ver Hattersley, T. (2017). [The Rise of the Workplace Coach](#). Training Industry Magazine, Coaching and Culture, marzo-abril, pp. 32-35.

⁴⁰ Las sesiones individuales de coaching pueden ser complementadas con sesiones en grupo, que incluyan a no más de cinco participantes, para ayudar a construir comunidad y relaciones.

Acción 6. Patrocina activamente a mujeres de alto potencial

El patrocinio (*sponsorship*) proporciona un camino más fuerte para el éxito profesional. La investigación muestra que 36% de las mujeres le pedirán a su gerente una tarea desafiante (*a stretch assignment*); cuando tienen un patrocinador detrás de ellas, ese número crece a 44%.⁴¹ En lo que hace a aumentos salariales, las mujeres con patrocinador (38%) son más propensas a solicitarlos en comparación con las mujeres sin patrocinador (30%), y es más probable que las mujeres con patrocinadores los reciban. En términos de crecimiento de carrera, 68% de las mujeres con patrocinador, pero solo 57% de las sin patrocinador informan de un ritmo satisfactorio de ascensos.⁴²

El patrocinio es el “apoyo activo de alguien bien ubicado en la organización, que tiene influencia significativa en los procesos o estructuras de toma de decisión y que defiende, protege o pelea por el crecimiento de carrera de una persona”⁴³ Sin patrocinio, las mujeres no solo son menos propensas que los hombres a ser nombradas a puestos de preeminencia, sino que pueden además ser más renuentes a buscar esos lugares.⁴⁴ La investigación también sugiere que las mujeres tienen menos patrocinadores de nivel corporativo que los hombres y menos acceso a ellos.⁴⁵

El patrocinio es la llave para el progreso de las personas de alto desempeño. El patrocinio de mujeres de alto potencial por parte de personas en puestos altos en las empresas las puede ayudar a escalar posiciones asegurando que se les asigne tareas y proyectos visibles que les permitan demostrar su capacidad. El patrocinio va más allá de brindar consejos y retroalimentación, lo que podría ocurrir en una relación de mentoría, y requiere de un compromiso del patrocinador de usar su capital político y social para impulsar el progreso de la carrera de su protegida. El patrocinio puede incluir un rango de tipos de apoyo, desde compartir “información privilegiada” sobre ascensos a presentar a la protegida a personas influyentes y hasta abogar públicamente por un ascenso.⁴⁶



Un patrocinador debería ser influyente, tener una posición senior y ser muy respetado en la compañía. La protegida puede atraer a un patrocinador, ser identificada por un patrocinador o que se le asigne un patrocinador en el marco de un programa corporativo formal. Si la empresa es pequeña, puede pensarse en patrocinadores externos a la compañía. Si la empresa tiene más de 50 empleados, evalúa lanzar un programa formal de patrocinio.



Prepara a líderes senior para desempeñarse como patrocinadores proporcionándoles orientación. Si se espera que los líderes senior sean patrocinadores de otros, asegúrate de que las metas y las expectativas sean claras y que rindan cuentas.

⁴¹ Hewlett, S.A. et al. (2010). [The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling](#). Research Report. Harvard Business Review.

⁴² Melvin, C. y Leblanc, J. (2020). [Sponsorship of Women Drives Innovation and Improves Organizational Performance](#). SEMI y Accenture.

⁴³ Ibarra, H., et al. (2010). [Why Men Still Get More Promotions than Women](#). Harvard Business Review. septiembre, pp. 80- 85, citado en Foust-Cummings, Heather, Sarah Dinolfo y Jennifer Kholer. (2011) [Sponsoring Women to Success](#). Catalyst.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Los hombres siempre se han apoyado en patrocinadores. Como típicamente los hombres tienen más puestos de nivel senior, tienen más acceso a patrocinadores y han usado informalmente estas relaciones para progresar en sus carreras. Las mujeres, por otro lado, tienen menos patrocinadores, en parte porque tienen menos acceso a ellos y no cultivan esas relaciones intencionalmente. Un estudio de McKinsey encontró que 51% de las mujeres en puestos de gerencia senior informan que interactúan con un líder de la empresa al menos una vez por semana, cifra que llega a 62% para los hombres. Ver: Yee, L., et al. (2016). Women in the Workplace 2016, McKinsey & Company y LeanIn; Hewlett, S. et al. (2010). [The Sponsor Effect](#). Harvard Business Review.

⁴⁶ Ibarra, H. (2019). [A Lack of Sponsorship is Keeping Women from Advancing into Leadership](#). Harvard Business Review. 19 de agosto.

Aprende más / herramientas disponibles

Recurso	Qué obtendrá el lector
Mentoring & Sponsoring Resources: Women Need a Network of Champions. Center for Creative Leadership. 2019.	Guía para patrocinadores y protegidas respecto de cómo identificar a un mentor o patrocinador, definir objetivos y reglas y comenzar conversaciones.
Sponsoring Women to Success. Foust-Cummings, Heather, Sarah Dinolfo y Jennifer Kholer. Catalyst. 2011.	Presenta datos y prácticas que proveen consejos accionables respecto de cómo fomentar el patrocinio dentro de las organizaciones.
Best Practices for Sponsorship Programs. Seramount. 2018.	Proporciona ejemplos corporativos de programas de patrocinio ejecutivo que pueden aplicarse a mujeres o a cualquier grupo de empleados sub-representados.

Acción 7. Anima a las mujeres a aprovechar el poder de la mentoría

La mentoría lleva al ascenso en la escalera corporativa tanto para hombres como para mujeres.

La investigación sobre el tema muestra relaciones positivas significativas entre la mentoría laboral y las oportunidades de progreso en la carrera, la satisfacción laboral, ascensos, crecimiento salarial, confianza y resultados de carrera.⁴⁷ Las mujeres que tienen mentores en lo más alto, especialmente aquellos a nivel de CEO u otros puestos ejecutivos senior o a un nivel más alto que el propio (es decir, nivel de supervisor o superior), reciben más ascensos que aquellas sin mentores y logran ascensos al mismo ritmo que los hombres con mentores en lo más alto.⁴⁸

La mentoría es “una relación de aprendizaje de apoyo entre una persona que cuida de otra compartiendo conocimiento, experiencia y sabiduría con otra que está lista y dispuesta a beneficiarse de este intercambio para enriquecer su crecimiento profesional.”⁴⁹ Además de un patrocinador, las mujeres deberían tener al menos un mentor que las pueda aconsejar, proveer retroalimentación para el mejoramiento, ser un modelo, mostrarle cómo navegar a través de las reglas no escritas de la política corporativa para obtener acceso a redes influyentes y ayudar a ponerla en el radar de un patrocinador.

⁴⁷ Allen, T. et al. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1):127-136; Carter, N. y Silva, C. (2010). [Mentoring: Necessary but Insufficient for Advancement](#). Catalyst.

⁴⁸ Carter, N. y Silva, C. (2010). [Mentoring: Necessary but Insufficient for Advancement](#). Catalyst.

⁴⁹ Suzanne Faure, citada en Gibbons, A. (2017). [16 Mentoring Definitions](#). Blog. Training Journal. 24 de agosto.



El mentor debería estar en la misma industria y tener antecedentes de carrera similares. La aprendiz puede seleccionar su mentor o se le puede asignar uno en el marco de un programa corporativo formal. Si la empresa es pequeña, puede pensarse en mentores externos a la compañía. Si tienes más de 50 empleados, evalúa lanzar un programa formal de mentoría.



Prepara a los mentores para su papel proporcionando orientación y asegúrate de que las metas y las expectativas sean claras.



Las relaciones entre mentor y aprendiz deberían ocurrir al menos una vez por mes y la empresa debería considerarlas como horas de trabajo.

Aprende más / herramientas disponibles

Recurso	Qué obtendrá el lector
Mentoring & Sponsoring Resources: Women Need a Network of Champions . Center for Creative Leadership. 2019.	Guía para mentores y aprendiz respecto de cómo identificar un mentor, definir objetivos y reglas y comenzar conversaciones.
Mentoring in the Workplace . Nota de Orientación, Principio 4. Principios de Empoderamiento de la Mujer. ONU Mujeres.	Ofrece estrategias concretas, marcos y herramientas para que las empresas creen y gestionen efectivamente programas de mentoría que promuevan la igualdad de género y el progreso de las mujeres en el ámbito laboral.
Making Mentoring Work . Catalyst. 2010.	Proporciona datos e información, listas de evaluación y estrategias para medir, evaluar y asegurar la rendición de cuentas en programas formales de mentoría.
Vital Voices	Vital Voices es una red global de líderes mujeres ya establecidas y emergentes que provee varias herramientas y recursos, incluyendo la Caminata Global de Mentoría, que convoca a líderes mujeres ya establecidas y emergentes a caminar juntas en sus comunidades para discutir los desafíos y los éxitos profesionales.

RECUADRO 3. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN PATROCINADOR, UN MENTOR Y UN COACH?

	Patrocinador ⁵⁰	Mentor ⁵¹	Coach ejecutivo ⁵²
Objetivo	Abogar activamente por el progreso de su protegido.	Motivar la mejoría propia y ayudar a las personas a hacer realidad su potencial.	
Proceso	Usar su influencia para ayudar al protegido a lograr tareas visibles, puestos o ascensos.	Compartir conocimiento, proporcionar retroalimentación sobre cómo mejorar y brindar consejos de carrera.	Guiar a la persona en el proceso de descubrimiento y autoconocimiento para lograr objetivos de desarrollo.
Estructura	Desestructurado e informal, con reuniones en la medida que sean necesarias.	Desestructurado e informal, con reuniones en la medida que sean necesarias.	Fuertemente estructurado y formal, con reuniones agendadas.
Marco temporal	Largo plazo, marco temporal fluido.	Largo plazo, marco temporal fluido.	Corto plazo, marco temporal fijo.
Perfil	Un ejecutivo o gerente influyente de nivel senior.	Cualquier persona en una posición de experiencia en cualquier nivel de la jerarquía.	Un profesional calificado.
Compensación	Típicamente no remunerado.	Típicamente no remunerado.	Típicamente remunerado.
Adecuado para	Avanzar hacia el próximo puesto, lograr tareas desafiantes y ganar visibilidad.	Guía para el crecimiento y desarrollo personal y/o de carrera.	Desarrollar habilidades específicas, mejorar el desempeño laboral y consolidar procesos.
Recursos	Supporting careers: mentoring or sponsorship? Documento de perspectiva. Agencia de Igualdad de Género en el Ámbito Laboral del Gobierno de Australia. 2016.		



⁵⁰ McDaid, E. (2019). [Mentor vs. Sponsor: Who is truly the advocate needed by mid-level professionals seeking to move up the pyramid?](#) Brokerage Ops, septiembre. Leaders Edge; Ibarra, H., et al. (2010). [Why men still get more promotions than women.](#)

⁵¹ Ibid.

⁵² McCarthy, D. (2019). [A manager's guide to executive coaching.](#) The Balance Careers. 15 de noviembre.

BUENA PRÁCTICA

Patrocinio ejecutivo y desarrollo profesional para diversificar el talento

El Programa Inclusión de Liderazgo de la Mentoría al Patrocinio (*Leadership Inclusion from Mentorship Toward Sponsorship - Lift*) de Medtronic proporciona patrocinio profesional y desarrollo profesional a talento diverso. Es un programa de desarrollo intensivo de nueve meses diseñado para reducir la rotación e impulsar el progreso del talento más brillante y diverso de nivel de mitad de carrera de Medtronic. Lift empareja a un empleado con un patrocinador senior y usa el coaching, clases y un proyecto grupal final destinado a resolver una necesidad real de negocio para enseñar a la gente a pensar como un líder senior. Idealmente, al graduarse los participantes salen con un patrocinador de largo plazo que puede abogar por ellos en momentos clave. Cuarenta y cuatro por ciento de los graduados de Lift han logrado un ascenso; 75% de ellos eran mujeres. Fuente: Medtronic. Global Inclusion, Diversity and Equity Report. 2020.

Acción 8. Incentiva a las mujeres a tomar el control de sus redes profesionales

El relacionamiento (*networking*) puede ayudar a las mujeres a acelerar oportunidades futuras. La investigación muestra que las redes profesionales llevan a más crecimiento laboral y oportunidades de negocio, ascensos más rápidos, un conocimiento más amplio y profundo, una mayor capacidad para innovar, mayor satisfacción laboral, un progreso más rápido y mayor status y autoridad.

Relacionarse o networking es “la acción o el proceso de interactuar con otros para intercambiar información y desarrollar contactos profesionales o sociales.”⁵³ Los profesionales se relacionan para ampliar sus círculos de conocidos, informarse de oportunidades laborales y mejorar su conocimiento de noticias y tendencias en sus campos. Tradicionalmente, también ha sido usado para aprender la cultura corporativa y las reglas no escritas.

⁵³ Traducción de “network” del diccionario online Oxford Languages.

Las mujeres se relacionan de una manera distinta de los hombres, por lo que necesitan estrategias de redes y relacionamiento distintas. La investigación muestra que las mujeres son tres veces más propensas a apoyarse en redes preponderantemente femeninas⁵⁴, y las mujeres que tienen un fuerte círculo cercano de mujeres que pueden proporcionar información crítica sobre oportunidades laborales y consejos de carrera tienen el triple de probabilidad de conseguir un mejor trabajo que las mujeres que carecen de tal sistema de apoyo.⁵⁵ Las mujeres más exitosas tienen amigas cercanas quienes a su vez están conectadas con muchos grupos distintos de personas, lo que les da acceso a más información de una diversidad de fuentes. Así, apoyar redes exclusivamente femeninas puede ser una manera efectiva para que las mujeres progresen en sus carreras. Sin embargo, es importante que las mujeres expandan sus redes para que incluyan a hombres, ya que ellos pueden tener otros recursos e información para compartir. En pocas palabras, las mujeres deberían tener diversas redes, compuestas de hombres y mujeres de distintos antecedentes y que puedan desempeñar distintos papeles y proporcionar distintas oportunidades.

Los expertos recomiendan que tengamos consejeros o redes que *“contengan un grupo diverso de personas, cada una de las cuales juega un papel diferente: alguien que escucha de manera comprometida, que te muestra el espejo; un catalizador, que te ayuda a salir de tu zona de confort; un conector, que te conecta con otros recursos, personas y oportunidades de aprendizaje; un maestro de tareas o entrenador, que te hace rendir cuentas respecto de si hiciste lo que prometiste que harías; y un mentor, que te ayuda a mantener la vista en el largo plazo y la mirada amplia”*.⁵⁶



Anima a las participantes a que se relacionen entre ellas durante y después del programa de desarrollo de liderazgo creando un grupo en WhatsApp, Facebook o LinkedIn donde puedan compartir información, experiencias y recursos.



Pide a las participantes que identifiquen qué tipos de conocimiento, habilidades u oportunidades están faltando en sus redes existentes. Anímalas a que construyan y diversifiquen sus redes profesionales participando en proyectos que crucen la organización y que les ayuden a cerrar sus brechas de habilidades o conocimiento y uniéndose a grupos profesionales donde tengan la oportunidad de conocer a otros hombres y mujeres de su misma industria o sector o con intereses u objetivos similares.



Crea oportunidades de relacionamiento para mujeres de la empresa durante el horario laboral, donde puedan aprender unas de otras y sentirse seguras de expresar sus ideas y experiencias.

⁵⁴ Yee, L., et al. (2016). Women in the Workplace.

⁵⁵ Yang, Y., et al. (2019). A network's gender composition and communication pattern predict women's leadership success. PNAS, 116 (6): 2033-2038. doi:[10.1073/pnas.1721438116](https://doi.org/10.1073/pnas.1721438116)

⁵⁶ Leider, R. y Webber, A. (2013). Life Reimagined: Discovering your New Possibilities. Berrett-Koehler Publishers.

RECUADRO 4. MUJERES Y HOMBRES SE RELACIONAN DE MANERAS DIFERENTES⁵⁷

Hombres	Mujeres
Crean alianzas.	Se enfocan más en construir conexiones personales de largo plazo.
No les incomoda pedir lo que quieren.	Dudan si pedir lo que quieren; piensan primero en qué pueden hacer por la otra persona.
Tienen redes más grandes y amplias.	Tienen redes más pequeñas y profundas basadas en la confianza.
Son más propensos a relacionarse con hombres en puestos senior.	Son más propensas a relacionarse con mujeres que no están en puestos senior
Se relacionan en eventos deportivos y después del trabajo.	Sus papeles como cuidadoras típicamente les impiden asistir a actividades de relacionamiento después del horario laboral.

Acción 9. Invita a ponentes y oradoras inspiradoras para que compartan sus trayectorias personales de liderazgo

Escuchar las voces poderosas de las mujeres que han llegado a puestos de liderazgo en la industria puede ser una fuente de inspiración para otras mujeres. Escuchar a mujeres que han superado obstáculos personales y profesionales para lograr puestos de liderazgo puede inspirar a otras a superar sus propias adversidades e iniciar conversaciones francas sobre los temas reales que pueden frenar el progreso de las mujeres en el campo laboral. Las oradoras pueden motivar a otras a desafiar sus perspectivas, a entender mejor sus fortalezas y debilidades y enfocar su pasión.



Invita a ponentes y oradoras – líderes dentro de la empresa o la industria – a dar charlas cortas del tipo TED sobre sus historias de liderazgo: cómo lograron su posición de liderazgo, las lecciones que aprendieron en el camino y los consejos que les darían a otras mujeres que buscan ascender en el escalafón corporativo. Luego del discurso, programa una sesión de preguntas y respuestas.

Acción 10. Incluye mecanismos de rendición de cuentas

Una estrategia efectiva para que las participantes se hagan responsables por sus metas es el uso de mentoras-pares o parejas de aprendizaje. Juntar a las participantes con una mentora-par o con una pareja de aprendizaje que está en el programa de liderazgo crea oportunidades para que las socias se desafíen a sí mismas con nuevas ideas, se den ánimo unas a otras para ir más allá de las cosas con las que están cómodas, transferir conocimiento, inspirar progreso y hacerse responsables mutuamente.

⁵⁷ Castrillon, C. (2019). [Why Women Need to Network Differently than Men to Get Ahead](#). Forbes. 10 de marzo; Thomas, R., et al. (2018). [Women in the Workplace 2018](#). Report. LinkedIn y McKinsey & Company.



Asegura la diversidad al emparejar participantes para proporcionar una mezcla de antecedentes y departamentos. Esto promueve la colaboración entre departamentos y proporciona una experiencia de aprendizaje más rica.



Anima a las socias a encontrarse cada dos semanas mientras dure el programa y por lo menos dos veces después de que haya terminado.

BUENA PRÁCTICA

Cadena de favores de mujeres en fondos: iniciativa liderada por un inversor institucional para aumentar la cantidad de mujeres en comités de inversión

BID Invest, como inversor institucional, influye sobre administradores de fondos para incluir a mujeres en sus comités de inversión al invertir solo en fondos que tienen al menos una mujer. El fondo puede reclutar a una mujer o, si no tiene ninguna, BID Invest puede proporcionar candidatas para el puesto. Esto mueve la aguja para una representación más equitativa en la toma de decisiones en el sector financiero en América Latina. Por ejemplo, BID Invest trabajó con Capital Indigo para implementar la Herramienta de Análisis de Brecha de Género de los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEP) e identificó oportunidades para mejorar las políticas y prácticas internas para hacerlas más inclusivas. Otros administradores de fondos que hicieron esto han sido Vinci y Fondo HMC.



FASE POST-PROGRAMA

Acción 1. Evalúa tus resultados

Es importante realizar una evaluación para analizar la efectividad del programa y si ha logrado su objetivo declarado. Hay varios tipos de métodos y herramientas de evaluación de capacitaciones a disposición de las empresas; en general, considera evaluar los siguientes niveles:⁵⁸

Nivel	Medida	Herramientas	Frecuencia
Satisfacción y reacción de los participantes.	Cómo reaccionaron y respondieron los participantes a la capacitación.	Encuesta.	Después de cada actividad de capacitación y construcción de habilidades (cursos, eventos de relacionamiento, eventos con oradoras, etc.).
Adquisición de conocimientos	Lo que los participantes aprendieron de la capacitación.	Autoevaluación en la que los participantes indican en una escala de 1 a 10, la cantidad de conocimiento o conciencia que tenían antes y después de la capacitación. Exámenes teóricos o prácticos cortos, uno antes y uno después de la capacitación.	Antes y/o después de cada actividad de capacitación construcción de habilidades (cursos, eventos de relacionamiento, eventos con oradoras, etc.).
Adquisición de conductas	Si los participantes ponen en práctica en el trabajo lo que han aprendido.	Autoevaluación y/o evaluación formal por el supervisor.	Después de la capacitación, una vez que los participantes han tenido la oportunidad de poner en práctica su conocimiento.
Resultados	Qué impacto general ha tenido la capacitación. ⁵⁹	Encuestas, grupos focales, autoevaluaciones y/o evaluaciones formales del supervisor.	Entre 6 y 12 meses después de terminado el programa.

⁵⁸ Basado en el Modelo de Evaluación Kirkpatrick.

⁵⁹ Hay diferentes medidas para evaluar distintos tipos de resultados. La taxonomía de Kirkpatrick simplemente mide los resultados de la capacitación en comparación con las expectativas de los grupos interesados (ROE). La metodología de Phillips contiene un quinto nivel específicamente para medir el "retorno a la inversión" (ROI por sus siglas en inglés). Este nivel usa el análisis costo-beneficio para determinar el valor de los programas de capacitación. Ayuda a las empresas a medir si el dinero invertido en la capacitación ha producido resultados medibles.

Aprende más / herramientas disponibles

Herramienta	Qué obtendrá el lector
How to evaluate a training program: The definitive guide to techniques & tools. Andriotis, N. 2019.	Una guía integral de evaluación de capacitaciones que ayuda a identificar qué está funcionando, qué no y por qué. Proporciona información sobre cómo seleccionar una técnica de evaluación de capacitaciones apropiada, determinar qué medir y elegir las herramientas de evaluación de capacitaciones adecuadas.
SafetyCulture — Training Evaluation Guide. Andales, J. 2021.	Una guía integral para evaluación de capacitaciones, diferentes modelos de evaluación de capacitaciones, cómo evaluar programas de evaluación en cuatro pasos sencillos y seleccionar herramientas efectivas de evaluación de capacitaciones.
The Kodo Way: Six steps for evaluating training effectiveness. Kodo, 2021.	Un método de trabajo que integra mejores prácticas y guías con el detalle paso a paso sobre cómo realizar cada etapa del método Kodo.

Acción 2. Continúa involucrando a las participantes graduadas

Una vez que haya concluido el programa, es importante proporcionar a las graduadas oportunidades para seguir potenciando su liderazgo.

Acelera el desarrollo de su liderazgo

- Anima a las graduadas a tomar proyectos de alta visibilidad, tareas desafiantes, funciones críticas a la misión y funciones internacionales.
- Invita a expertos a brindar un taller o webinar que ofrezca a las graduadas oportunidades para profundizar los conocimientos o habilidades que adquirieron durante el programa o a adquirir nuevos conocimientos o habilidades.
- Organiza un foro de discusión alrededor de un webinar o una charla TED existentes sobre un tema de interés de las graduadas. Las graduadas pueden ver el webinar y seguirlo con una discusión con otras graduadas.
- Organiza un club de lectura. Lean y discutan libros sobre liderazgo. Que una graduada distinga la discusión en cada encuentro.
- Incentiva el aprendizaje autodirigido (ver en el **Anexo 11** una lista con recomendaciones de libros, charlas TED, webinars, etc.).



Visibiliza a las graduadas

Proporciona a las graduadas oportunidades para que sean más visibles dentro de la organización:

- publica un artículo escrito por una graduada en el blog o boletín de noticias de la empresa;
- publica en el boletín de noticias de la empresa un artículo del tipo “Conociendo a tus colegas” basado en una entrevista con una graduada;
- produce una entrevista corta en video con una graduada para distribuir en redes sociales;
- incentiva a las graduadas a que tomen proyectos de alta visibilidad dentro de la compañía.

Anímalas a devolver el favor

Incentiva a las graduadas a que se conviertan en mentoras de otras mujeres y a que compartan con otras colegas mujeres lo que aprendieron en el programa. A medida que progresen en sus carreras, pueden hacer una cadena de favores ayudando a las que vienen detrás de ellas.

Promociona el relacionamiento

Mantén una red online en la que las graduadas puedan seguir compartiendo entre ellas sus experiencias, consejos y otras oportunidades de crecimiento profesional (por ejemplo, con un grupo de Whatsapp, LinkedIn o Facebook).

Acción 3. Apoya una cultura organizacional que nutra y promueva el liderazgo femenino

Para desarrollar el potencial de liderazgo de las empleadas no alcanza con participar de una actividad o de un programa de construcción de habilidades de liderazgo. Hace falta también un contexto organizacional que contribuya a su éxito. A ese fin, abajo se detalla algunas acciones específicas que pueden tomarse en distintos niveles de la compañía.



Acción	Dimensiones	Aplicabilidad a empresas grandes	Aplicabilidad a PyMEs
<p>Conducir procesos de reclutamiento, contratación y ascensos inclusivos en términos de género</p>	<p>Nivel básico (reclutamiento)</p>	<p>Nivel corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar compromiso público a través de una declaración escrita ampliamente difundida dentro de la empresa. • Comunicar y distribuir objetivos de género en el reclutamiento. • Hacer lo que se dice asegurando un equilibrio en el nivel corporativo y la participación femenina en comités clave. <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover una sesión de concientización sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio) y entrenamiento sobre sesgos inconscientes con gerentes de equipos y áreas de reclutamiento. • Presentar mejores prácticas de pares en la industria y benchmarking. • Comunicar puestos con neutralidad de género y usar canales de comunicación diversos. • Asegurar un equilibrio de género en los entrevistadores y evaluadores. <p>Gerencia en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar discusiones sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio) con el equipo de liderazgo. • Desarrollar procesos de inducción integrales e inclusivos. • Unirse a e incentivar la participación del equipo en grupos de afinidad de diversidad e inclusión. <p>Aliados adicionales clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Endo-marketing / equipo de comunicación interna. • Grupos de afinidad. 	<p>Alta gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demostrar compromiso público a través de una declaración escrita ampliamente difundida dentro de la empresa. • Incluir discusiones sobre reclutamiento inclusivo en las reuniones habituales de equipo. • Presentar mejores prácticas de pares en la industria y benchmarking. • Promover con el equipo una sesión de concientización sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio). <p>Recursos humanos / administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar puestos con neutralidad de género y usar canales de comunicación diversos. • Desarrollar procesos de inducción integrales e inclusivos. • Promover el entrenamiento sobre sesgos inconscientes con todo el equipo. • Asegurar un equilibrio de género en los entrevistadores y evaluadores.

Acción	Dimensiones	Aplicabilidad a empresas grandes	Aplicabilidad a PyMEs
<p>Conducir procesos de reclutamiento, contratación y ascensos inclusivos en términos de género</p>	<p>Nivel medio (ascenso)</p>	<p>Nivel corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demostrar compromiso público a través de una declaración escrita ampliamente difundida dentro de la empresa. ● Auto-establecer metas de equilibrio de género en el nivel corporativo. ● Establecer metas de género para los puestos de liderazgo en toda la empresa. ● Comunicar y distribuir objetivos de género en ascensos. <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear y publicar metas de género. ● Evaluar y comunicar los resultados del análisis de sesgos en los procesos de ascensos, desagregados por sexo. ● Comunicar a todo nivel los puestos abiertos para aumentar el universo de candidatas mujeres. ● Promover el entrenamiento sobre sesgos inconscientes con gerentes de equipos. ● Presentar mejores prácticas de pares en la industria y benchmarking. ● Organizar programas de patrocinio junior-senior, mentorías, coaching, capacitaciones, relacionamiento (<i>networking</i>) y pasantías (<i>job shadowing</i>). <p>Gerencia en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Unirse a e incentivar la participación del equipo en grupos de afinidad, capacitación y discusiones de diversidad e inclusión. ● Fomentar en las reuniones de equipo una cultura de discusiones orientadas a resultados (versus orientadas al tiempo en la oficina). ● Unirse a programas de patrocinio junior-senior, mentorías, <i>coaching</i>, capacitaciones y relacionamiento/networking). 	<p>Upper Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demostrar compromiso público a través de una declaración escrita ampliamente difundida dentro de la empresa. ● Establecer metas de género para los puestos de liderazgo en toda la empresa. Incluir discusiones sobre diversidad e inclusión de género dentro de las reuniones de equipo habituales. ● Presentar mejores prácticas de mujeres en puestos de liderazgo en reuniones de equipo. ● Promover con el equipo una sesión de concientización sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio). ● Unirse a programas de patrocinio, mentorías, coaching, capacitaciones y pasantías. <p>Recursos humanos/Administración:</p> <p>Monitorear y publicar metas de género.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuando sea posible, evaluar y comunicar los resultados del análisis de sesgos en los procesos de ascensos, desagregados por sexo. <p>Comunicación a todo nivel de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● abiertos para aumentar el universo de candidatas mujeres. <p>Promover entrenamiento sobre sesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● inconscientes con todo el equipo.

Acción	Dimensiones	Aplicabilidad a empresas grandes	Aplicabilidad a PyMEs
<p>Desarrollo y retención de talento</p>	<p>De nivel inicial a senior</p>	<p>Nivel corporativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demostrar compromiso público con la igualdad de género a través de una declaración escrita ampliamente difundida dentro de la empresa. ● Promover y utilizar políticas de licencias familiares. <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer una cultura flexible que priorice el desempeño por sobre el tiempo en la oficina y que permita el trabajo de tiempo parcial y días de trabajo remoto. ● Ofrecer a las personas oportunidades para rotar dentro de la empresa para permitir el desarrollo de nuevas habilidades. ● Revisar estructuras de remuneración para asegurar que no haya sesgos inconscientes de género, y comunicar los esfuerzos y los resultados. ● Ofrecer beneficios orientados hacia la familia e incentivar a todos los empleados a usarlos (licencias por maternidad y paternidad, trabajo compartido, licencias pagas por enfermedad, cuidado infantil de reserva, salas de lactancia en las instalaciones). ● Desarrollar una cultura de trabajo que proporcione claras oportunidades de progreso. ● Promover una sesión de concientización sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio) y entrenamiento sobre sesgos inconscientes con gerentes de equipos. ● Presentar mejores prácticas de pares en la industria sobre estrategias de retención. ● Organizar programas de patrocinio junior-senior, mentorías, <i>coaching</i>, capacitaciones, relacionamiento/networking y pasantías. <p>Gerencia en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reforzar discusiones sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio) con el equipo de liderazgo. ● Asignar proyectos de alta visibilidad, tareas desafiantes, funciones críticas a la misión y funciones internacionales a mujeres de alto potencial. ● Unirse a e incentivar la participación del equipo en grupos de afinidad de diversidad e inclusión. <p>Aliados adicionales clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Endo-marketing / equipo de comunicación interna. ● Grupos de afinidad. 	<p>Alta gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demostrar compromiso público con la igualdad de género a través de una declaración escrita ampliamente difundida dentro de la empresa. ● Asignar proyectos de alta visibilidad, tareas desafiantes, funciones críticas a la misión y funciones internacionales a mujeres de alto potencial. ● Presentar mejores prácticas de pares en la industria sobre estrategias de retención. ● Promover una sesión de concientización sobre los beneficios del liderazgo femenino (el caso de negocio) con el equipo. ● Promover y utilizar políticas de licencias familiares. <p>Recursos humanos / administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer una cultura flexible que priorice el desempeño por sobre el tiempo en la oficina y que permita el trabajo de tiempo parcial y días de trabajo remoto. ● Revisar estructuras de remuneración para asegurar que no haya sesgos inconscientes de género, y comunicar los esfuerzos y los resultados. ● Ofrecer beneficios orientados hacia la familia e incentivar a todos los empleados a usarlos (licencias por maternidad y paternidad, trabajo compartido, licencias pagas por enfermedad, cuidado infantil de reserva, salas de lactancia en las instalaciones). ● Promover el entrenamiento sobre sesgos inconscientes con todo el equipo.



03

| TENDENCIAS FUTURAS

Las mujeres están acelerando el crecimiento económico de América Latina y el Caribe (ALC); sin embargo, en la mayoría de las empresas las mujeres tienen menos de 30% de los puestos de gerencia media y senior y aún menos mujeres tienen puestos como miembros o presidentes de los directorios de las empresas.⁶⁰ No obstante, durante la última década han ocurrido cambios significativos en la región, con avances en la creación de la infraestructura y en el involucramiento organizacional necesarios para apoyar plenamente el progreso de la mujer en el ámbito laboral. Entre los cambios están:

- **Fuente de talento.** En ALC se están graduando más mujeres que hombres de la educación terciaria. Las mujeres también siguen expandiendo sus conocimientos en ciencia, tecnología, ingeniería y matemática (STEM); en las Américas, las mujeres ahora representan un tercio de todas las graduadas terciarias en STEM.⁶¹ Ambas tendencias contribuyen a una expansión significativa del universo de talento.
- **Aliados hombres.** Las cuestiones de género y de liderazgo femenino se ven cada vez más como algo que afecta tanto a hombres como a mujeres. Diversos actores han lanzado varias iniciativas para promover y apoyar el pleno involucramiento de hombres aliados, como la campaña *#HeforShe* (*#ÉlporElla*) de Naciones Unidas o *Men Advocating Real Change* (Hombres Abogando por un Cambio Real) de Catalyst. Las empresas también están trabajando para construir ambientes inclusivos en los que los hombres puedan ser defensores públicos de la igualdad de género. Y a nivel individual, los hombres ya están logrando hacer una diferencia patrocinando mujeres, declinando invitaciones a participar de paneles exclusivamente de hombres o presionando por beneficios de licencias familiares iguales a los que reciben las mujeres.
- **Apoyo organizacional.** Durante la última década han florecido los programas ejecutivos de capacitación de liderazgo en la medida en que las organizaciones han buscado identificar y desarrollar mujeres talentosas de alto potencial. El apoyo institucional a las mujeres para desarrollar sus habilidades de liderazgo ha sido fundamental para su progreso.
- **Sellos de igualdad de género.** Los programas de certificación de igualdad de género y otros esfuerzos internacionales para cerrar las brechas de género en el ámbito laboral, como EDGE y la Iniciativa de Paridad de

⁶⁰ En una encuesta de más de 400.000 empresas en ALC, más de la mitad reportó tener menos de 30% de mujeres en puestos de gerencia media y senior y en los puestos ejecutivos superiores. Más específicamente, 61% reportó tener menos de 30% de mujeres en sus puestos ejecutivos superiores y 22% reportó no tener ejecutivas superiores mujeres. De la misma manera, 55% y 50% de las empresas encuestadas tenían menos de 30% de mujeres en puestos de gerencia senior y media, respectivamente. Más aún, los puestos de gerencia media y senior ocupados por mujeres tendían a concentrarse en recursos humanos, finanzas y administración y marketing y ventas. OIT (2019). Women in Business and Management: [The business case for change](#). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

⁶¹ Ibid.

Género (IPG) del BID, han proporcionado una hoja de ruta y orientación crítica para las empresas que buscan el avance hacia la paridad de género en sus organizaciones.

- **Inversión con perspectiva de género.** Los inversores están cada vez más interesados en integrar una estrategia con perspectiva de género a sus carteras de inversión. Quieren invertir buscando retornos financieros y al mismo tiempo apoyar el avance hacia la igualdad de género financiando empresas de propiedad de mujeres, empresas con sólidos antecedentes de igualdad de género en el trabajo o empresas que mejoran las vidas de mujeres y niñas a través de sus productos y servicios.⁶²
- **Solidaridad femenina.** En la medida en que más mujeres llegan a la cima, muchas están creando una cadena de favores apoyándose unas a otras como defensoras públicas y consejeras. En los últimos años, las mujeres se han unido para denunciar la violencia de género, la discriminación y el acoso sexual y para luchar en favor de los derechos reproductivos. Desde campañas de concientización que celebran el poder de las mujeres que se apoyan entre sí, a mujeres amplificando⁶³ las voces unas de otras en el ámbito laboral, las mujeres se han unido como nunca antes y han mostrado el poder de la solidaridad y la sororidad.
- **Evidencia robusta.** Hay un cuerpo cada vez mayor de evidencia sólida que muestra que las empresas con fuerzas de trabajo diversas tienen mejores desempeños que las empresas no diversas. Esto ha contribuido a un apoyo más fuerte y público de las iniciativas femeninas.
- **Trabajo remoto.** La pandemia de Covid-19 ha normalizado el trabajo remoto y ha puesto de relevancia la cantidad desproporcionada de trabajo doméstico no remunerado de las mujeres.⁶⁴ Aunque el impacto de largo plazo de la pandemia aún está por verse, es posible que muchas personas no regresen al trabajo presencial o que alternen entre arreglos presenciales y remotos. Proporcionar a los empleados más flexibilidad en términos de cuándo y dónde trabajan puede aumentar la igualdad de género al ayudar a las madres a lograr un mejor equilibrio entre las responsabilidades familiares y laborales.⁶⁵

⁶² Buckland, L.; Cordobés, M.; Oueda Cruz, S. y Murphy, L. (2019). Inversión con lentes de género: cómo las finanzas pueden acelerar la igualdad de género para América Latina y el Caribe. BID Invest.

⁶³ Las mujeres del gabinete del entonces presidente de EE.UU. Barak Obama adoptaron una estrategia de "amplificación" por la cual cuando una mujer presenta una posición importante, otra mujer la repite, dándole crédito a su autora y asegurando que la contribución sea reconocida.

⁶⁴ Giles, L. y Khadan, J. (2020). [Mind the Gender Gap: A picture of the socioeconomic trends surrounding COVID-19 in the Caribbean with a gender lens](#). Nota técnica. Banco Interamericano de Desarrollo.

⁶⁵ Gajendran, R.S. y Harrison, D.A. (2007). [The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences](#). Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524-1541; Bustelo, M., Suaya, A. y Vezza, E. (2021). [Hacia una nueva realidad laboral para las mujeres: Soluciones para recuperar el empleo femenino en ALC](#). Nota técnica. Banco Interamericano de Desarrollo.

BUENA PRÁCTICA

Los índices de igualdad de género aumentan la divulgación de datos relacionados con el género

El *Índice Bloomberg de Igualdad de Género* (GEI por sus siglas en inglés) ayuda a quienes invierten en empresas cotizantes a tomar decisiones informadas sobre la igualdad de género como un tema independiente. El GEI sigue temas como liderazgo femenino y el pipeline de talento, igualdad y paridad salarial de género, cultura inclusiva, políticas en contra del acoso sexual, capacidad de crear productos y servicios para mujeres e involucramiento con la comunidad.

La divulgación estandarizada de datos relacionados con el género permite a las empresas atraer capital y talento, empodera a los inversores a tomar decisiones de inversión con una perspectiva social y permite que los empleados y las comunidades puedan hacer que las compañías rindan cuentas por su progreso. En 2021, 380 empresas con sus sedes en 44 países y regiones estaban incluidas en el GEI.

Fuente: [Bloomberg's 2021 Gender-Equality Index Reveals Increased Disclosure as Companies Reinforce Commitment to Inclusive Workplaces](#). 27 de enero de 2021.



ANEXO 1. ESQUEMA DE UN CASO DE NEGOCIO (adaptado de los WEP⁶⁶)

Los programas de liderazgo requieren del compromiso del liderazgo superior, además de los recursos humanos y financieros necesarios. A continuación, desarrollamos el esquema de un documento para presentar al liderazgo sobre el caso de negocio para que apoye y respalde el programa.

- Página de títulos: logo de la empresa, título, preparado para, preparado por, fecha.
- Resumen ejecutivo. ¿Qué estás proponiendo? ¿Qué estás pidiendo? ¿A quién beneficiará? ¿Cómo se relaciona con los objetivos de la organización?
- ¿Qué objetivos de negocio satisface el programa?
- ¿Qué dice la evidencia en favor del caso de negocio para promover el liderazgo femenino? (Incluye dos o tres ejemplos ligados con el objetivo de negocio que estás intentando satisfacer).
- ¿Qué impacto esperas tener? (Preparar la próxima generación de líderes, aumentar la efectividad de las mujeres en puestos de liderazgo, promover un cambio de la cultura de la organización).

⁶⁶ WEP (2020a). [Mentoring in the Workplace](#). Nota de Orientación, Principio 4. Principios de Empoderamiento de la Mujer. ONU Mujeres.



- ¿Cuál es el objetivo del programa de liderazgo?
- ¿Cuál es el público objetivo de esta capacitación (Mujeres, personal de nivel inicial, gerentes medios, departamentos específicos).
- ¿Qué esperas lograr?
- ¿Cómo evaluarás el éxito?
- ¿Quién deberá involucrarse?
- ¿Qué recursos serán necesarios?
- ¿Cuál es el presupuesto? (Incluye el tiempo del personal, la sala y el catering del día del entrenamiento, costos de lanzamiento de orientación, otros gastos generales).
- ¿Cuál es el alcance del programa? (En términos de duración y duración del piloto - por ejemplo, dos cohortes a lo largo de un año).
- ¿Cuál es el plan de marketing necesario para que sea un éxito?



ANEXO 2. QUÉ TENER EN CUENTA AL REALIZAR UNA EVALUACIÓN INTERNA

Tu empresa...	¿Por qué es un obstáculo al crecimiento profesional de las mujeres?	¿Cuáles son los beneficios para la empresa de encarar estos obstáculos?	Herramientas de evaluación y recursos	Resumen de herramienta y recurso
¿Proporciona igual salario por igual trabajo?	<p>En promedio, los ingresos de las mujeres por hora trabajada son 17% menores de los de los hombres de la misma edad y estatus educativo y económico.⁶⁷</p> <p>Los hombres son más propensos a negociar exitosamente salarios y ascensos, mientras que las mujeres son más propensas a ser penalizadas al negociar salarios y ascensos.</p> <p>Dependiendo de factores como género y raza, los empleados no son igualmente propensos a pedir aumentos, y los gerentes no son igualmente propensos a evaluar equitativamente todos los pedidos de aumento.⁶⁸</p>	<p>Mejora del desempeño empresarial. Aumenta la eficiencia y productividad de la empresa al:⁶⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> • atraer los mejores empleados; • mejorar el ánimo de los empleados; • mejorar las tasas de retención de empleados talentosos y disminuir el ausentismo y la rotación de personal; • enviar un mensaje positivo sobre los valores de la empresa; • ser una parte fundamental de la responsabilidad social empresarial de la empresa, algo cada vez más importante para los grupos interesados. 	<p>Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work. Nota de Orientación, Principio 2. Principios de Empoderamiento de la Mujer. 2020b.</p> <p>Sistema de Valoración de Puestos de Trabajo. Unión Europea y Ministerio de la Presidencia y Relaciones con las Cortes de España. 2020.</p>	<p>Apoya a los firmantes de los WEP a priorizar, establecer e implementar políticas y prácticas de igualdad salarial para asegurar que todas las mujeres y hombres sean tratados justamente en el trabajo.</p> <p>Permite determinar el valor que cada puesto de trabajo contribuye a la organización, además del diseño de un sistema de remuneraciones equitativo que evite los sesgos de género.</p>

⁶⁷ ECLAC and ILO (2019). [Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina](#). No. 21. LC/TS.2019/66. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo. Octubre.

⁶⁸ Female Quotient (2019). [Modern Guide to Equality. Advancing Equality in the Workplace](#). The Female Quotient. Vol. V, enero.

⁶⁹ WEP (2020b). [Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at Work](#). Nota de Orientación, Principio 2. Principios de Empoderamiento de la Mujer. ONU Mujeres.

Tu empresa...	¿Por qué es un obstáculo al crecimiento profesional de las mujeres?	¿Cuáles son los beneficios para la empresa de encarar estos obstáculos?	Herramientas de evaluación y recursos	Resumen de herramienta y recurso
			<p>Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género.</p> <p>Unión Europea y Ministerio de la Presidencia y Relaciones con las Cortes de España. 2015.</p>	<p>Permite la manipulación de una cantidad significativa de interrelaciones entre variables que influyen en las prácticas de remuneración, con un conjunto de recomendaciones.</p>
			<p>Closing the Gender Pay Gap. Male Champions of Change. 2017.</p>	<p>Permite medir la brecha salarial y proporciona un plan de acción para cerrar dicha brecha.</p>
			<p>Reducing the gender pay gap and improving gender equality in organisations: Evidence-based actions for employers. The Behavioural Insights Team. 2018.</p>	<p>Resume las acciones que han sido efectivas y aquellas que aún precisan de más evidencia antes de que puedan ser recomendadas como acciones a difundir.</p>
<p>¿Utiliza procesos de reclutamiento y selección inclusivos?</p>	<p>A los hombres se los asciende muchas veces por su potencial mientras que a las mujeres por desempeño comprobado. Las mujeres aún son percibidas como nombramientos “riesgosos” para determinados puestos por comités que muchas veces son predominantemente masculinos.⁷⁰</p>	<p>Profundiza el universo de candidatos. Las empresas que aprovechan el inmenso universo de talento que representan las mujeres y que se esfuerzan por atraer talento femenino diverso a través de procesos de reclutamiento y de selección inclusivos crearán un canal de talento más sostenible, obtendrán una ventaja competitiva y serán un imán para el talento.⁷¹</p>	<p>Winning the fight for female talent: How to gain the diversity edge through inclusive recruitment. PWC. 2017.</p> <p>Break the Cycle – HR Experts: Eliminating Gender Bias From the Recruitment Process. Catalyst. 2018.</p>	<p>Proporciona datos sobre tendencias actuales relacionadas con la diversidad y la atracción de talento y las aspiraciones y expectativas de carrera de la fuerza laboral actual. Incluye una hoja de ruta para un reclutamiento inclusivo en términos de género.</p> <p>Una herramienta para que los expertos en recursos humanos renueven sus sistemas de gestión de talento y hagan que sus procesos de reclutamiento sean más inclusivos.</p>

⁷⁰ Por ejemplo, en un estudio de CEOs de alto desempeño, la probabilidad de que las mujeres hubieran sido contratadas desde fuera de la compañía era el doble que para los hombres (ver Hansen, M.; Ibarra, H. y Peyer, U. (2010). [The Best-Performing CEOs in the World](#), HBR enero-febrero). Esto sugiere que es menos probable que las mujeres emerjan como ganadoras en las búsquedas de CEO de sus propias empresas. (Ibarra et al. [Why men still get more promotions](#)).

⁷¹ PWC, Winning the Fight for Female Talent.

Tu empresa...	¿Por qué es un obstáculo al crecimiento profesional de las mujeres?	¿Cuáles son los beneficios para la empresa de encarar estos obstáculos?	Herramientas de evaluación y recursos	Resumen de herramienta y recurso
<p>¿Invierte en capital humano?</p>	<p>Las mujeres pueden no ser consideradas para capacitación de liderazgo corporativo porque no son evaluadas por su potencial.</p> <p>Las mujeres tienen menos confianza, son menos propensas a tener mentores y menos propensas a pedir lo que necesitan.⁷²</p>	<p>Las empresas que invierten en el desarrollo de líderes en medio de transformaciones significativas son 2,4 veces más propensas a lograr sus metas de desempeño.⁷³</p> <p>Los empleados que perciben que su empleador proporciona oportunidades de crecimiento de carrera muestran más:</p> <ul style="list-style-type: none"> • compromiso con sus organizaciones;⁷⁴ • satisfacción laboral;⁷⁵ • involucramiento. <p>Otros beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mejora las tasas de retención; • mejor reclutamiento; <p>mantiene competitivas a las habilidades;⁷⁶</p> <ul style="list-style-type: none"> • atrae empleados de alta calidad; • ayuda a crear empleados que puedan ascender.⁷⁷ 	<p>2021 Global Human Capital Trends: Special Report. The worker-employers relationship disrupted. Deloitte Insights. 2021.</p>	<p>Explora cómo la relación trabajador-empleador podría evolucionar para enfrentar las oportunidades y los desafíos del mundo pos-COVID-19.</p>

⁷² KPMG, [Women's Leadership Study](#).

⁷³ McKinsey & Company (2010). McKinsey Global Survey Results: [What successful transformations share](#). McKinsey & Company. Marzo; McKinsey & Company (2009). McKinsey Global Survey Results: [Economic Conditions Snapshot](#). McKinsey & Company. Junio.

⁷⁴ Mikkelsen, A., et al. (1999). The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. *Work & Stress*, 13(1), 20–31. doi:[10.1080/026783799296165](#).

⁷⁵ Jeanetta, T. (2019). [8 Benefits of Investing in Your Human Capital Development](#). The Olson Group. 9 de diciembre.

⁷⁶ Andrus, P. (n.d.). [5 Benefits of Investing in Employee Training and Development](#). Education and Career News.

⁷⁷ Halvorson, C. (2015). [5 Reasons you should be investing in employee development](#). INC. 15 de agosto.

Tu empresa...	¿Por qué es un obstáculo al crecimiento profesional de las mujeres?	¿Cuáles son los beneficios para la empresa de encarar estos obstáculos?	Herramientas de evaluación y recursos	Resumen de herramienta y recurso
<p>¿Utiliza políticas de conciliación vida familiar-labor?</p>	<p>Las mujeres que están en el mundo empresarial prefieren mantener un equilibrio entre la vida laboral y familiar, lo que a veces hace más lento su crecimiento como líderes empresarias.</p>	<p>Las políticas de conciliación vida familiar/laboral y las prácticas de trabajo flexible contribuyen a:⁷⁸</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumentos medibles en el compromiso y responsabilidad de los empleados; • mejor trabajo en equipo y comunicación; • mejora del ánimo; • mayores niveles de involucramiento y compromiso; • menor ausentismo y costos médicos; • menor rotación de empleados y costos de reclutamiento; • mejora de la percepción de marca. 	<p>Attracting and Retaining Talent through Inclusive Family-Friendly Policies. Nota de Orientación, Principio 2. Principios de Empoderamiento de la Mujer. ONU Mujeres. 2020c.</p>	<p>Apoya a los firmantes de los WEP a priorizar, establecer e implementar políticas amigables con las familias. Ofrece a las empresas recomendaciones concretas sobre cómo implementar dichas políticas.</p>
<p>¿Tiene en vigor políticas, procesos y capacitación para prevenir y actuar frente al acoso sexual?</p>	<p>Las mujeres que son acosadas sexualmente en el trabajo muchas veces renuncian, tienen baja productividad laboral, menor satisfacción laboral y experimentan una interrupción en el progreso de sus carreras.⁷⁹</p>	<p>Prevenir y responder al acoso sexual en el lugar de trabajo ayuda a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retener personas talentosas; • Crear un ambiente seguro, respetuoso e inclusivo para todos los empleados; • Mantener una reputación sólida y evitar procesos legales. 	<p>Disrupting the System: Preventing and responding to sexual harassment in the workplace. Champions of Change Coalition. 2020.</p>	<p>Proporciona a los líderes orientación, acciones prácticas y abordajes organizacionales para prevenir el acoso sexual en el ámbito laboral.</p>

⁷⁸ Rampton, J. (2016). [How work life balance can keep your employees happy and your business healthy](#), INC. 29 de febrero.

⁷⁹ Deloitte (2019). [The Economic Costs of Sexual Harassment in the Workplace](#). Informe final. Marzo. Canberra, Australia: Deloitte Access Economics.

ANEXO 3. PROGRAMAS DE CERTIFICACIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO

Programa de certificación	Descripción	Adecuado para
<p>Sello de Igualdad de Género PNUD</p>	<p>Este programa de certificación de tres años requiere que las organizaciones implementen un sistema integrado de gestión de la igualdad.</p> <p>Para obtener el Sello de Igualdad de Género, se auditan y evalúan los procesos y sistemas organizativos de las empresas respecto de los cumplimientos de los requisitos de certificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eliminar las brechas salariales entre hombres y mujeres; • aumentar la participación de las mujeres en la toma de decisiones en la gerencia media y superior; • desarrollar e implementar políticas que mejoren el equilibrio vida laboral y personal; • incrementar la participación de las mujeres en ocupaciones tradicionalmente masculinas; • erradicar el acoso sexual del ámbito laboral. <p>PNUD colabora con los gobiernos para emitir los siguientes programas de certificación de los países:</p> <p>BRASIL Pró-Equidade de Gênero e Raça (Pro-Equidad de Género y Raza).</p> <p>CHILE Programa de Buenas Prácticas Laborales con Equidad de Género, Sello Iguala.</p> <p>COLOMBIA EQUIPARES (Sello de Equidad Laboral).</p>	<p>Empresas públicas y privadas. Disponible actualmente en Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Panamá, República Dominicana, y Uruguay. Generalmente requiere de la ayuda de un consultor que proporcione asesoría técnica para lograr la certificación, por lo que la empresa debería presupuestar estos costos.</p>

Programa de certificación	Descripción	Adecuado para
<p>UNDP Gender Equality Seal</p>	<p>COSTA RICA Sistema de Gestión en Igualdad y Equidad de Género</p>	
	<p>EL SALVADOR Norma del Sello de Igualdad de Género</p>	
	<p>HONDURAS Sello de Equidad de Género en Honduras</p>	
	<p>MEXICO Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI.2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación.</p>	
	<p>PANAMÁ SI Género.</p>	
	<p>REPÚBLICA DOMINICANA Sello de Igualdad de Género Igualando.</p>	
	<p>URUGUAY Modelo de Gestión de Calidad con Equidad de Género.</p>	
<p>Dividendos Económicos para la Igualdad de Género (EDGE)</p>	<p>Una metodología de evaluación y un estándar de certificación empresarial de la igualdad de género que mide dónde están las organizaciones en términos igualdad de salario por trabajo equivalente, efectividad de las políticas y prácticas para asegurar flujos de carrera equitativos e inclusividad de la cultura. Un proceso de certificación por niveles que es válido por dos años.</p>	<p>Empresas con por lo menos 200 empleados. Los costos varían en relación con el tamaño de la empresa.</p>

ANEXO 4. PROGRAMAS DE LIDERAZGO DISPONIBLES EN ESPAÑOL

Online / presencial	Proveedor	Programa	Programa	Público objetivo	Compromiso de tiempo	Costo
Online	Banco Interamericano de Desarrollo	Liderazgo femenino: potencia tus habilidades e impulsa el cambio.	Desarrollar y fortalecer la capacidad gerencial y de liderazgo entre líderes mujeres emergentes.	Mujeres profesionales en puestos de junior a gerencia media.	20 horas.	Gratis. (Tarifa opcional de US \$29 si se desea recibir un certificado por haber completado el curso).
Argentina Online	Universidad de CEMA, en colaboración con Mercer y HSBC	Level Up. Potenciá tu liderazgo.	Fortalecer las habilidades de liderazgo de mujeres profesionales.	Mujeres profesionales.	12 clases, 6 módulos más mentoría.	ARS 125,000 (aproximadamente US\$1,250)
Perú Presencial Online	Pacífico Business School, Universidad del Pacífico	Programa de Liderazgo para Mujeres Ejecutivas.	Empoderar a mujeres profesionales de alto potencial y desarrollar sus habilidades gerenciales y de liderazgo para contribuir a los objetivos de la organización.	Mujeres profesionales cuyas trayectorias de crecimiento apuntan a puestos de mayor responsabilidad. Mujeres cuyas empresas pueden crecer.	6 meses. Clases los viernes y sábados.	PEN16.000 (US\$4.500 aprox.). PEN14.000 (US\$3,900 aprox.) para miembros de la Cámara de Comercio de España en el Perú. PEN11.500 (US\$3.200 aprox.), precio especial para el sector público.
Ecuador Presencial Online	IDE Business School, Universidad Hemisferios	Programa de Formación de Mujeres para Gobierno Corporativo y Alta Dirección.	Fortalecer habilidades gerenciales de mujeres en gerencia senior y gobernanza corporativa, con una visión innovadora para lograr el cambio organizacional.	Cualquier mujer con poder de decisión en puestos de liderazgo o gerencia senior en instituciones públicas o privadas.	5 meses, dos veces por mes (una vez cada 2 semanas). Para la versión <i>online</i> : 2 sesiones por semana.	US\$3,500* *Precio de 2020. Sujeto a cambios.

Online / presencial	Proveedor	Programa	Programa	Público objetivo	Compromiso de tiempo	Costo
México <i>Online</i>	Tecnológico de Monterrey	Seminario: Liderazgo eficaz (Programa en Línea).	Desarrollar estrategias para lograr objetivos de liderazgo motivando empleados para el logro de la excelencia organizacional.	Personas en el sector empresario a cargo de otras personas o miembros de un equipo de trabajo cuyo liderazgo es de gran importancia para los resultados de la empresa.	10 horas.	US\$140
Costa Rica <i>Online</i>	INCAE Business School	Women's Executive Leadership Program I: Driving Personal Growth	Desarrollar competencias de liderazgo y habilidades clave para construir un modelo de liderazgo compartido para gestionar exitosamente el cambio y la transformación personal y profesional.	Ejecutivas senior del sector público, privado o del tercer sector. Destinado a mujeres interesadas en potenciar sus carreras ejecutivas o como emprendedoras desarrollando habilidades de relacionamiento clave para cumplir exitosamente con sus metas personales y profesionales.	6 días.	US\$5,000

Online / presencial	Proveedor	Programa	Programa	Público objetivo	Compromiso de tiempo	Costo
España Presencial Online	Ministerio de la Presidencia y Relaciones con las Cortes de España y Esade	Proyecto Promociona Programa Ejecutivo para Mujeres en la Alta Dirección.	Iniciativa que apunta a ayudar a que más mujeres lleguen a puestos de gerencia senior en empresas.	Gerentes senior con 15 años de experiencia profesional.	1 año.	EUR 11,500 por participante. Hay 30 becas disponibles para las candidatas mejor calificadas.
Chile Presencial Online	Proyecto Promociona	Promociona Chile	Iniciativa que apunta a ayudar a que más mujeres lleguen a puestos gerenciales senior en empresas.	Gerentes senior con 10 años de experiencia profesional y personas a su cargo.	5 meses.	US\$7,254 US \$6.632 (Precio para empresas promocionadas).
España	IESE Business School, Universidad de Navarra	Mujer y liderazgo	Mejorar habilidades que fortalecen el liderazgo para la negociación, el trabajo en equipo, la gestión de conflictos y la toma de decisiones.	Gerentes medios o senior. Empresarias o dueñas de empresas que buscan mejorar sus habilidades de liderazgo.	3 meses, 6 horas por semana.	US\$2,450 Precios especiales disponibles para grupos.
México	Ernst & Young	P.O.W.E.R. UP	Acercar el potencial de liderazgo ampliando las redes de contactos y con acceso a contenido exclusivo, y búsqueda de reflexión, aprendizaje y compromiso.	Mujeres en puestos ejecutivos y gerenciales.	3 horas – 6 horas. Los talleres se realizan a demanda.	US\$6.138 (aprox.) por un taller de 3 horas. US\$12.275 (aprox.) por un taller de 6 horas.

Online / presencial	Proveedor	Programa	Programa	Público objetivo	Compromiso de tiempo	Costo
México Online	American Management Association	Women's Leadership Program	Desarrollar mujeres líderes empoderadas con fuerte presencia y proyección acompañadas por una voz dinámica que sea escuchada y que logre una diferencia personal y organizacional.	Mujeres ejecutivas que deseen desarrollar su potencial personal y profesional, más allá de su nivel organizacional.	2 cursos: 12 horas cada uno. 2 talleres: 6 horas cada uno. 1 herramienta de evaluación 360	1 curso: US\$450. 1 taller: US\$260. 1 curso + 1 taller: US\$640. Paquete completo: US\$1.785.



ANEXO 5. EJEMPLO DE FORMULARIO DE NOMINACIÓN DE CANDIDATAS

EJEMPLO DE FORMULARIO DE NOMINACIÓN

Nombre de la candidata: _____

Nombre de supervisor: _____

Evaluación de las competencias y habilidades de liderazgo de la candidata

Asigna un puntaje de 1 a 5 (1: DEFICIENTE - 2: REGULAR - 3: PROMEDIO - 4: BUENO - 5: MUY BUENO) a las siguientes características de la candidata.

Actúa estratégicamente para producir resultados.	
Incentiva la participación y el compromiso de su equipo.	
Tiene la capacidad de gestionar el cambio.	
Comunica con efectividad.	
Desarrolla ideas y soluciones innovadoras.	

Evaluación del potencial de liderazgo de la candidata

Brevemente, proporciona ejemplos que demuestren las competencias y habilidades de liderazgo de la candidata que sugieren su potencial para asumir situaciones nuevas y más desafiantes. (Máximo 300 palabras).



ANEXO 6. EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CANDIDATAS

Asigna un puntaje de 1 a 5 (1: DEFICIENTE - 2: REGULAR - 3: PROMEDIO - 4: BUENO - 5: MUY BUENO) a las siguientes características de la candidata.

		Cumple con los requisitos mínimos		Criterios de evaluación					
Nombre de la candidata	Puesto / Departamento	Nivel educativo	Antigüedad en la empresa	Desempeño general actual	Capacidades actuales de liderazgo	Desempeño gerencial actual	Potencial de liderazgo	Compromiso con la misión de la compañía	Puntaje total
María Pérez	Especialista senior, Contaduría	Si	2	4.5	4.3	4.8	5.0	4.7	4.7
Elena González	Gerente de proyecto, TI	Si	3	4.3	4.3	4.5	5.0	4.9	4.6
Etc									

Mediciones:

Desempeño general actual: evalúa la posibilidad de usar el puntaje de la evaluación de desempeño anual de la candidata, convirtiéndolo a la escala del puntaje (entre 1 y 5) usado en la matriz propuesta.

Capacidades actuales de liderazgo: según Campbell⁸⁰, los líderes influyen en el comportamiento de otras personas para fortalecer el desempeño individual y colectivo. Al evaluar el liderazgo de una candidata, ten en cuenta su capacidad de: orientar y dirigir los métodos y roles de trabajo; capacitar y hacer de coach para otros; proporcionar reconocimiento y apoyo; delegar autoridad y responsabilidad; incentivar el logro de metas; y ser un ejemplo a seguir.

Desempeño gerencial: según Campbell⁸¹, gestionar involucra actividades que usan (es decir, gestionan) mejor los recursos de la organización para lograr sus metas. Al evaluar el desempeño de una candidata, ten en cuenta su capacidad de: tomar decisiones y resolver problemas; fijar metas, planificar, organizar y presupuestar; coordinar el trabajo de más de dos unidades; monitorear la efectividad de las unidades;

⁸⁰ Campbell, J. (2012). Leadership, The Old, The New and The Timeless: A Commentary. Oxford Handbooks Online. The Oxford Handbook of Leadership.

⁸¹ Ibid.

gestionar el personal; representar a la organización externamente; asegurar el cumplimiento y compromiso con las reglas; y realizar tareas administrativas.

Potencial de liderazgo: el potencial de liderazgo puede ser evaluado clasificando a los empleados en diferentes niveles de potencial como la posibilidad de moverse lateralmente dentro de la organización, un nivel o más hacia arriba, además de analizar características de personalidad que hacen al potencial de liderazgo de una persona, como su apertura a aprender y a cambiar conductas en el tiempo y la capacidad de recibir retroalimentación constructiva. Evalúa la posibilidad de usar la siguiente escala para medir el potencial.

- **Puntaje de 1-2:** Sin potencial: la empleada se desempeña bien en el puesto actual, pero no tiene potencial de moverse lateralmente ni hacia arriba en los próximos dos o tres años.
- **Puntaje de 2-3:** Potencial lateral: la empleada puede moverse hacia otros puestos del mismo nivel.
- **Puntaje de 3-4:** Potencial de ascenso: la empleada podría ser ascendida dentro de los próximos dos a tres años al próximo nivel, como el de gerente o supervisor.
- **Puntaje de 4-5:** Gran potencial de ascenso: la empleada podría ser ascendida dentro del próximo año a por lo menos un nivel superior, o a una posición de liderazgo o de alta gerencia, o podría tener múltiples movimientos hacia arriba en los próximos cinco años.



ANEXO 7. EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE LÍNEA DE BASE Y EVALUACIÓN FINAL

CUESTIONARIO DE LÍNEA DE BASE

Tener un cuestionario de línea de base te permitirá conocer el punto de partida con el cual medirás el progreso respecto de las actitudes, niveles de confianza y conocimiento de tus participantes. Las participantes deberán por lo tanto completar el cuestionario antes de que comiencen a participar activamente de las actividades del programa.

El cuestionario de base debería incluir preguntas que reflejen los objetivos y resultados esperados que se fijaron para el programa. El cuestionario de muestra detallado a continuación incluye ejemplos de preguntas que podrían incluirse en una encuesta de línea de base.

1. En una escala de 1 a 5, donde 5 es el puntaje más alto, por favor evalúa:

- a. Tu nivel de confianza.
- b. Tu capacidad para hablar en público.
- c. Tus capacidades de liderazgo.
- d. La importancia de mentores para tu crecimiento profesional.
- e. La importancia de patrocinadores para tu crecimiento profesional.
- f. Logro de tus metas y objetivos profesionales.

¿Tienes actualmente un mentor?	Sí	No
¿Tienes actualmente un patrocinador?	Sí	No

¿Cuán a menudo te juntas con tu patrocinador?	Al menos una vez por semana.	Al menos una vez por mes.	Al menos una vez cada dos meses.	Nunca.
¿Cuán a menudo te juntas con tu mentor?	Al menos una vez por semana.	Al menos una vez por mes.	Al menos una vez cada dos meses.	Nunca.
¿Cuántas personas componen actualmente tu red profesional (personas a las que puedes acudir para apoyo profesional)?	0	1-3	4-10	11 o más.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN FINAL

Seis a doce meses después de concluido el programa, es importante evaluar si has logrado los resultados esperados.

En la evaluación final se puede repetir las mismas preguntas hechas en el cuestionario de línea de base y luego comparar las respuestas para medir cambios en actitudes, niveles de confianza, conocimientos, etc. El cuestionario de muestra incluye preguntas que podrían incluirse en una encuesta de evaluación.

1. En una escala de 1 a 5, donde 5 es el puntaje más alto, por favor evalúa:

a. Tu nivel de confianza.

b. Tu capacidad para hablar en público.

c. Tus capacidades de liderazgo.

d. La importancia de mentores para tu crecimiento profesional.

e. La importancia de patrocinadores para tu crecimiento profesional.

f. Logro de tus metas y objetivos profesionales.

¿Tienes actualmente un mentor?

Sí

No

¿Tienes actualmente un patrocinador?

Sí

No

¿Cuán a menudo te juntas con tu patrocinador?	Al menos una vez por semana.	Al menos una vez por mes	Al menos una vez cada dos meses.	Nunca.
¿Cuán a menudo te juntas con tu mentor?	Al menos una vez por semana.	Al menos una vez por mes	Al menos una vez cada dos meses.	Nunca.
¿Cuántas personas componen actualmente tu red profesional (personas a las que puedes acudir para apoyo profesional)?	0	1-3	4-10	11 o más.

¿Ha habido cambios en tu carrera profesional?

- a. Misma posición, pero con más responsabilidades.
- b. Misma posición con el mismo nivel de responsabilidades (movimiento lateral).
- c. Nueva posición con más responsabilidades (ascenso).
- d. Sin cambios.

¿Has visto cambios en tu salario desde que te graduaste del programa?

- a. Sí, aumento salarial.
- b. No, mismo salario.

ANEXO 8. EJEMPLO DE CRONOGRAMA PARA EL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA

El cronograma sigue una línea de tiempo de 24 meses. El segundo año es para actividades de seguimiento y evaluación.

	Mes								
	1-3	4-6	7	8	9	10	11	12	13-24
FASE PREPARATORIA									
Desarrollar el caso de negocio (ver Paso 1).	X								
Lograr el apoyo de los líderes de la organización (ver Paso 1).	X								
Realizar un diagnóstico organizacional (ver Paso 2)*.	X								
Definir métricas (ver Paso 3).	X								
Asegurar recursos (ver Paso 4).	X								
FASE DE DISEÑO									
Definir objetivo y grupo meta (ver Paso 1).		X							
Identificar y contratar un instructor del componente de aprendizaje formal (ver Paso 2).		X							
Definir criterios de elegibilidad de participantes (ver Paso 3).		X							
Seleccionar participantes (ver Paso 4).		X							
FASE DE IMPLEMENTACIÓN									
Establecer línea de base de participantes (ver Acción 1).			X						
Implementar módulos de aprendizaje (ver Acción 2).			X	X	X	X			
Realizar evaluaciones individuales de participantes (ver Acción 3).			X						
Establecer relación de mentoría de pares / parejas de aprendizaje (ver Acción 10).			X						
Apoyar reuniones de mentoría de pares / parejas de aprendizaje (ver Acción 10).				X	X	X	X	X	X

	Mes								
	1-3	4-6	7	8	9	10	11	12	13-24
Ofrecer sesiones de <i>coaching</i> individual (ver Acción 5).					X	X			
Identificar mentores y patrocinadores (ver Acciones 6 y 7).			X						
Implementar actividades de relacionamiento/networking (ver Acción 8).				X		X		X	X
Implementar actividades de mentoría (ver Acción 7).					X		X		
Implementar actividades de patrocinio (ver Acción 6).						X		X	
Invitar a oradora inspiradora a dar un discurso (ver Acción 9).							X		
POST-PROGRAMA									
Evaluación de medio término (ver Acción 1).						X			
Evaluación final 6-12 meses después de la finalización del programa (ver Acción 1).									X
Actividades post-programa (ver Acciones 2 y 3).									X

* El período para realizar el diagnóstico organizacional puede variar según el tipo de herramienta de evaluación a utilizar.

ANEXO 9. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN ESTANDARIZADA Y AUTOEVALUACIONES

Tipo de instrumento	Objetivo	Ejemplos	Descripción	Idiomas y fuentes
Retroalimentación de fuentes múltiples.	Evaluar el desempeño de una persona tomando en cuenta su ambiente de trabajo. Se apoya en fuentes múltiples, mientras que las herramientas tradicionales de evaluación de desempeño se basan en una fuente única.	Evaluación 360.	Una evaluación de desempeño de evaluadores múltiples que solicita retroalimentación sobre un empleado en todas las direcciones: sus gerentes, compañeros y reportes directos. La revisión 360 se enfoca directamente en las habilidades y contribuciones de un empleado. El objetivo de la retroalimentación es proporcionar una mirada balanceada al empleado respecto de cómo otros ven su contribución y desempeño en áreas como las de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación e interacción interpersonal, gestión, contribución, hábitos de trabajo, rendición de cuentas y visión, dependiendo del trabajo del empleado. ⁸²	Diferentes plataformas de software.
Evaluaciones psicométricas.	Evaluar la conducta general (personalidad, motivaciones) y las habilidades fundamentales de una persona. Permite determinar características particulares de una persona al compararla con una norma (población de referencia).	Indicador de Tipo de Myers-Briggs (MBTI).	Un cuestionario auto reportado introspectivo que indica diferentes preferencias psicológicas respecto de cómo perciben el mundo y toman decisiones las personas. La evaluación identifica diferentes características de personalidad y proporciona los resultados en términos de tipos de personalidad. Es una herramienta para identificar tendencias psicológicas en campos de gestión/ liderazgo y en relaciones interpersonales.	Mbtionline.com Disponibile en español.

⁸² Heathfield, S. (2021). [360 Degree Feedback: See the Good, the Bad and the Ugly](#). The Balance Careers. 4 de enero.

Tipo de instrumento	Objetivo	Ejemplos	Descripción	Idiomas y fuentes
		Evaluación DISC.	Ayuda a enfocar habilidades de liderazgo. Las siglas DISC hacen referencia a las palabras en inglés para dominancia, interactiva, constancia y cautela. El perfil muestra si el empleado busca trabajar con otras personas tratando de dar forma al ambiente a través de mandatos, influyendo con persuasión, cooperando con otros para lograr que se hagan las cosas o trabajar a conciencia en respuesta a las circunstancias para lograr completar los proyectos.	Diversas empresas de consultoría ofrecen la evaluación. Disponible en español.
		Buscador de Fortalezas Gallup Clifton.	Mide el orden específico a cada individuo de los 34 temas de fortalezas de Clifton y explica las formas únicas en las que esa persona logra sus metas construyendo relaciones, pensando estratégicamente, ejecutando planes e influyendo sobre otros.	Disponible en español. https://www.gallup.com/cliftonstrengths/es/253622/inicio.aspx



Si no hay recursos financieros para una evaluación estandarizada, una alternativa aceptable es realizar una autoevaluación. Debajo se incluye algunos ejercicios que pueden utilizar las candidatas.

Autoevalúa tus competencias de liderazgo

Los cuestionarios de autoevaluación de liderazgo pueden ofrecer miradas sobre tu estilo de liderazgo para ayudarte a identificar tus fortalezas y tus oportunidades de crecimiento. Investiga los siguientes cuestionarios online gratuitos (en inglés).

- [Leadership questionnaire](#). MindTools
- [Leadership self-assessment](#). Purdue University
- [Self-assessment exercise](#). People Alchemy
- [100 Qualities of Leader](#). Be Leaderly

Obtén retroalimentación de otros

Pide a por lo menos dos colegas que estén en una posición distinta de la tuya (por ejemplo, un supervisor o un reporte directo) que te proporcionen retroalimentación respecto de tu desempeño general y de tu estilo de liderazgo. Es importante que clarifiques que estás buscando una apreciación honesta. Recibir esta retroalimentación te puede ayudar a identificar discrepancias respecto de cómo te percibes a ti misma y a diseñar un plan de mejora.

Evalúa tu desempeño

Imagina que alguien más tuviera tu trabajo. ¿Qué podrían hacer mejor? Escribe las metas para los aspectos u objetivos más importantes de tu trabajo y evalúa tu desempeño en comparación con cada uno de ellos. Compara el desempeño o los resultados actuales con la meta que te fijaste al comienzo del año.

Entiende qué te motiva

Imagina un tiempo o un momento específico de tu carrera en el que te sentiste plenamente realizada. ¿Qué estabas haciendo? ¿Cuál era el contexto? ¿Qué competencias y conductas estabas poniendo en juego? ¿Qué competencias y conductas estabas aplicando que te gustaría aplicar en tu puesto actual? ¿Cómo puedes maximizar el uso de estas competencias en tu puesto actual?

ANEXO 10. RECURSOS ADICIONALES PARA PARTICIPANTES

Libros	Qué obtendrá el lector
<p>Breaking into the Boys' Club: The Complete Guide for Women to Get Ahead in Business. Molly Shepard, Jane Stimmmer, Peter Dean. 2014.</p>	<p>Ofrece maneras prácticas y cercanas para evaluar el estilo de trabajo propio y la cultura laboral para entender mejor las conductas que pueden estar obstaculizando el propio progreso en cualquier etapa de la carrera.</p>
<p>La clave de la confianza: El arte y la ciencia de la autoconfianza para mujeres. Katty Kay y Claire Shipman. 2014.</p>	<p>Una guía práctica para entender la importancia de la confianza – y aprender a lograrla – para mujeres de todas las edades y en todas las etapas de la carrera.</p>
<p>Vayamos Adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar. Sheryl Sandberg. 2013</p>	<p>Proporciona consejos prácticos sobre técnicas de negociación, mentoría y cómo construir una carrera gratificante. Describe los pasos específicos que las mujeres pueden tomar para combinar el logro profesional y la realización personal, y demuestra cómo los hombres se pueden beneficiar al apoyar a las mujeres tanto en el ámbito laboral como en el hogar.</p>
<p>How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise, Promotion, or Job. Sally Helgesen y Marshal Goldsmith. 2018.</p>	<p>Identifica 12 hábitos que se convierten en obstáculos para las mujeres que buscan progresar, mostrando cómo lo que les funcionó en el pasado podría estar de hecho saboteando su éxito futuro.</p>
<p>Survival of the Savvy: High-integrity Political Tactics for Career and Company Success. Rick Brandon y Marty Seldman. 2004.</p>	<p>Proporciona estrategias éticas, pero “de la calle” para navegar la política corporativa para lograr “impacto con integridad”.</p>
<p>HBR Guide for Women at Work. Harvard Business Review. 2019.</p>	<p>Proporciona datos prácticos y consejos para que las mujeres enfrenten los estereotipos de género de frente, para hacerse visibles cuando aparecen oportunidades y demostrar sus habilidades de liderazgo.</p>

	Webinars en español producidos por la Red PROLID del BID	Qué obtendrá quien lo vea
1	<u>Cómo potenciar nuestras habilidades de negociación e influencia</u>	Habilidades de negociación e influencia por <i>Julián Lichtmann, experto en liderazgo.</i>
2	<u>Cómo encontrar a un patrocinador de carrera</u>	Cómo encontrar un patrocinador de carrera para acelerar el éxito profesional de las mujeres por <i>Rania Anderson, oradora internacional y coach ejecutiva de negocios.</i>
3	<u>Por qué debe importarte tu marca personal</u>	Cómo gestionar tu estrategia de marca personal por <i>Rocío Pastor, profesora visitante del INCAE Business School.</i>
4	<u>La importancia del networking en el desarrollo profesional de la mujer</u>	Liderazgo femenino y desarrollo de redes de relacionamiento por <i>Patricia Cauqui, experta en liderazgo y redes sociales, INCAE Business School.</i>
5	<u>Currículos: Tácticas de Impacto</u>	Consejos para ayudarte a mejorar tu currículum para conseguir el trabajo que quieres por <i>Silvia B. Sagari, experta en recursos humanos, BID.</i>
6	<u>Uso de redes sociales para potenciar tu profesión</u>	Mejores prácticas para fortalecer tu presencia profesional en las redes sociales por <i>Valeria Pacheco, experta en comunicaciones, BID.</i>
7	<u>Liderazgo y comunicación de alto impacto en la era virtual</u>	Herramientas virtuales para mejorar la comunicación digital por <i>Patricia Cauqui, INCAE Business School.</i>
8	<u>Inteligencia emocional</u>	Cómo aprovechar el poder de la inteligencia emocional por <i>Krissy Lorenzo, International Coach.</i>

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, R. and Ferreira, D. (2009).** Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2):291-309.
- Ahuja, A. (2009).** Women in the boardroom help companies succeed. *The Times*. March 19.
- Allen, T.; Eby, L.; Poteet, M. and Lentz, E. (2004).** Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, March 89(1):127-136.
- Andales, J. (2021).** Training evaluation guide. SafetyCulture.
- Andersen, E. (2016).** *Be Bad First: Get Good at Things Fast to Stay Ready for the Future*. New York: Routledge.
- Anderson, R. (2018).** [We: Men, Women and the Decisive Formula for Winning at Work](#). Wiley.
- Anderson, R. (2019).** How to find a professional career sponsor [Webinar]. RedPROLID, Inter-American Development Bank Group. https://www.youtube.com/watch?v=MGvfhrYmTKk&feature=emb_logo
- Andriotis, N. (2019).** How to evaluate a training program: The definitive guide to techniques & tools. Blog. Talent LMS. November 13.
- Andruss, P. (n.d.).** [5 Benefits of Investing in Employee Training and Development](#). Education and Career News.
- Artigas, M.; Novales-Flamarique, M. and Callegaro, H. (2013).** Women matter: A Latin American perspective: Unlocking women's potential to enhance corporate performance. McKinsey & Company.
- Behavioural Insights Team (2018).** Reducing the gender pay gap and improving gender equality in organizations: Evidence-based actions for employers. Government Equalities Office and Behavioural Insights Team.
- Bloomberg (2021).** [Bloomberg's 2021 Gender-Equality Index Reveals Increased Disclosure as Companies Reinforce Commitment to Inclusive Workplaces](#). Bloomberg. January 27.
- Brandon, R. and Seldman, M. (2004).** *Survival of the Savvy: High-integrity Political Tactics for Career and Company Success*. New York: Free Press.
- Brassey, J.; Christensen, L. and van Dam, N. (2019).** *The Essential Components of a Successful L&D Strategy*. McKinsey & Company. February.
- Buckland, L.; Cordobés, M.; Oueda Cruz, S. and Murphy, L. (2019).** *Gender Lens Investing: How Finance Can Accelerate Gender Equality in Latin America and the Caribbean*. IDB Invest.
- Bustelo, M.; Suaya, A. and Vezza, E. (2021).** [Hacia una nueva realidad laboral para las mujeres: Soluciones para recuperar el empleo femenino en ALC](#). Technical Note. Inter-American Development Bank.
- Campbell, J. (2012).** Leadership, The Old, The New and The Timeless: A Commentary. Oxford Handbooks Online. *The Oxford Handbook of Leadership*.
- Carter, N. and Silva, C. 2010.** [Mentoring: Necessary but Insufficient for Advancement](#). Catalyst.
- Castilho, P.; Callegaro, H. and Swarcwald, M. (2020).** Diversity Matters: Latin America. Why diverse companies are healthier, happier and more profitable. McKinsey & Company.
- Castrillon, C. (2019).** [Why Women Need to Network Differently than Men to Get Ahead](#). Forbes. March.
- Catalyst (2018).** Break the Cycle — Senior Leaders: Self-Assessment and Action Plan. Catalyst.
- Catalyst (2021).** Actions organizations can take to build advocates for gender equity. Infographic. Catalyst.

- Cauqui, P. (2018).** The Importance of Networking for Women's Career Advancement. [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group. <https://www.youtube.com/watch?v=eMouhhxkFkU&t=40s>
- Cauqui, P. (2020).** Leadership and High-Impact Communication in the Virtual Age. [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group. https://www.youtube.com/watch?v=5Ug0-O2_O_w&feature=emb_logo
- Center for Creative Leadership (2019).** Mentoring & Sponsoring Resources: Women Need a Network of Champions. Center for Creative Leadership.
- CEPAL y OIT (2019).** [Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina](#). No. 21. LC/TS.2019/66. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Internacional del Trabajo. Octubre.
- Cermak, J.; Howard, R.; Jeeves, J. and Ubaldi, N. (2017).** Women in Leadership: Lessons from Australian Companies Leading the Way. McKinsey & Company.
- Champions of Change Coalition (2021).** Disrupting the system: Preventing and Responding to Sexual Harassment in the Workplace. Champions of Change Coalition.
- Christiansen, L.; Huidan, L.; Pereira, J.; Topalova, P. and Turk R. (2016).** Gender diversity in senior positions and firm performance: Evidence from Europe. International Monetary Fund (IMF).
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (2008).** Self-Assessment Guide on Gender Equality in Companies. Development Partnership of the Social Dialogue and Equality in Companies Project. Lisbon: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)
- Clerkin, C. (2017).** [What Women Want – And Why You Want Women – In the Workplace](#).
- Costigan, A. and Beninger, A. (2018).** Break the Cycle – Senior Leaders: Self-Assessment and Action Plan. Catalyst.
- Costigan, A. and Beninger, A. (2018a).** Break the Cycle – HR Experts: Eliminating Gender Bias from the Recruitment Process. Catalyst.
- Credit Suisse (2012).** [Gender Diversity and Corporate Performance](#). Report. Credit Suisse Research Institute.
- Center for Women and Business (2017).** Men as Allies: Engaging Men to Advance Women in the Workplace. A Curated Research Report. Waltham, Massachusetts: Bentley University, Center for Women and Business.
- Deloitte (2021).** 2021 Global Human Capital Trends: Special Report. The worker-employer relationship disrupted. Deloitte Insights.
- Deloitte (2019).** [The Economic Costs of Sexual Harassment in the Workplace](#). Final Report. Canberra, Australia: Deloitte Access Economics. March.
- Desvaux, G. and Devillard, S. (2008).** Women matter 2: Female leadership, a competitive edge for the future. McKinsey & Company.
- Dinolfo, S. and Nugent, J. (2010).** Making Mentoring Work. Catalyst.
- Eastwood, B. (2019).** [How to Create a Personal Leadership Development Plan](#). Blog. Northeastern University. June 25.
- ERC (2011).** Checklist to Select Employees for Promotions & Leadership Training. Blog Post. ERC. November 2.
- Female Quotient (2019).** Modern Guide to Equality. [Advancing Equality in the Workplace](#). The Female Quotient. Vol. V, January.
- Foust-Cummings, H.; Dinolfo, S. and Kholer, J. (2011).** Sponsoring Women to Success. Catalyst.
- Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007).** [The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences](#). Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524-1541.

- Gavin, M. (2019).** [5 Steps to Creating a Successful Leadership Development Plan](#). Business Insights Blog. Harvard Business School Online. November 27.
- Gibbons, A. (2017).** [16 Mentoring Definitions](#). Blog. Training Journal. August 24.
- Giles, L. and Khadan, J. (2020).** [Mind the Gender Gap: A Picture of the Socioeconomic Trends Surrounding COVID-19 in the Caribbean with a Gender Lens](#). Technical Note. Inter-American Development Bank.
- GovLeaders.org (n.d.)** [Leadership Development Action Plan Template](#). GovLeaders.org.
- Halvorson, C. (2015).** [5 Reasons you should be investing in employee development](#). INC. August 15.
- Hansen, M.; Ibarra, H. and Peyer, U. (2010).** [The Best-Performing CEOs in the World](#). Harvard Business Review, January-February.
- Harvard Business Review (2019).** Guide for Women at Work. Harvard Business Review.
- Hattersley, T. (2017).** [The Rise of the Workplace Coach](#). Training Industry Magazine, Coaching and Culture, March-April, pp. 32-35.
- Heathfield, S. (2021).** [360 Degree Feedback: See the Good, the Bad and the Ugly](#). The Balance Careers. January 4.
- Helgesen, S. and Goldsmith, M. (2018).** How Women Rise: Break the 12 Habits Holding You Back from Your Next Raise, Promotion, or Job. New York: Hachette Books.
- Hewlett, S.; Peraino, K.; Sherbin, L.; and Sumberg, K. (2010).** The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Research Report. Harvard Business Review.
- Hunt, V.; Prince, S.; Dixon-Fyle, S.; and Yee, L. (2018).** Delivering through Diversity. McKinsey & Company.
- Hunt, V.; Layton, D. and Prince, S. (2015).** Why Diversity Matters. McKinsey & Company.
- Ibarra, H. (2019).** [A Lack of Sponsorship is Keeping Women from Advancing into Leadership](#). Harvard Business Review.
- Ibarra, H.; Ely, R. and Kolb, D. (2013).** Women Rising: The Unseen Barriers. September. Harvard Business Review.
- Ibarra, H.; Carter, N. and Silva, C. (2010).** Why Men Still Get More Promotions than Women. Harvard Business Review, pp. 80-85. September.
- Instituto Nacional de las Mujeres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2017).** [Guide for the diagnosis of gender gaps in public and private organizations](#). San José: Instituto Nacional de las Mujeres; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ingram, L. (2019).** How did Zurich Increase female applicants by 45%? Insurance Business UK. July 18.
- Jeanetta, T. (2019).** [8 Benefits of Investing in Your Human Capital Development](#). The Olson Group. December 9.
- Kaufman, M. (2019).** [The Time has Come: Why Men Must Join the Gender Equality Revolution](#). Counterpoint.
- Kay, K. and Shipman, C. (2014).** La clave de la confianza: El arte y la ciencia de la autoconfianza para mujeres. New York: HarperCollins Publishers.
- Kim, D. and Starks, L. (2016).** [Gender diversity on corporate boards: Do women contribute unique skills?](#) American Economic Review 106 (5): 267-271.
- Kodo (2021).** The Kodo Way: A 6-step Model. Kodo Survey.
- KPMG (2015).** KPMG Women's Leadership Study: Moving Women Forward into Leadership Roles. KPMG.com/WomensLeadership.

- Krentz, M.; Wierzba, O.; Abouzahr, K.; Garcia-Alonso, J. and Brooks, F. (2017).** Five Ways Men can Improve Gender Diversity at Work. Boston Consulting Group (BCG). October 10.
- Leider, R. and A. Weber. (2013).** Life Reimagined: Discovering your New Possibilities. Oakland, California: Berret-Koehler Publishers.
- Lichtmann, J. (2020).** How to enhance our negotiation and influence skills [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group.
https://www.youtube.com/watch?v=pTQNsuAkYk&feature=emb_logo
- Lorenzo, K. (2019).** How to Harness the Power of Emotional Intelligence. [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group.
<https://www.youtube.com/watch?v=u-M5qKkZZKs&t=176s>
- Lorenzo, R.; Voigt, N.; Schetelig, K.; Zawadzki, A.; Welp, I. and Brosi, P. (2017).** [The Mix that Matters. Innovation through Diversity.](#)
- Male Champions of Change (2013).** Accelerating the Advancement of Women in Leadership: Listening, Learning, Leading. Sydney, Australia: Australian Human Rights Commission.
- Male Champions of Change (2014).** It Starts with Us: The Leadership Shadow. Chief Executive Women. Sydney, Australia: Australian Human Rights Commission.
- Male Chamions of Change (2017).** Closing the Gender Pay Gap. Sydney, Australia: Australian Human Rights Commission.
- McCarthy, D. (2019).** A Manager's Guide to Executive Coaching. The Balance Careers.
- McDaid, E. (2019).** Mentor vs. Sponsor: Who is truly the advocate needed by mid-level professionals seeking to move up the pyramid? Brokerage Ops, Leaders Edge. September.
- McKinsey & Company (2010).** McKinsey Global Survey Results: [What successful transformations share.](#) McKinsey & Company. March.
- McKinsey & Company (2009).** McKinsey Global Survey Results: [Economic Conditions Snapshot.](#) McKinsey & Company. June.
- Medtronic (2020).** Global Inclusion, Diversity and Equity Report. Medtronic.
- Melvin, C., and Leblanc, J. (2020).** Sponsorship of Women Drives Innovation and Improves Organizational Performance. Accenture and Semi.
- Mercer. (2016).** When Women Thrive, Business Thrive Global Report. Marsh & McLennan Companies.
- Mikkelsen, A.; Saksvik, P. Ø.; Eriksen, H. R. and Ursin, H. (1999).** The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health. Work & Stress, 13(1), 20-31.
<https://doi.org/10.1080/026783799296165>
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad and European Union (2015).** Herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial de género. User's guide. Government of Spain, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con el Corte e Igualdad and European Union.
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad and European Union (2020).** Guía y Recomendaciones de uso de la Herramienta: Sistema de Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género. Government of Spain, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con el Corte e Igualdad and European Union.
- Moldoveanu, M. and Narayandas. D. (2019).** [The Future of Leadership Development.](#) Harvard Business Review. March-April.
- Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing (2015).** Sustainable Signals: The Individual Investor Perspective. February.
- Naciones Unidas (2017).** HeForShe Action Kit. Workplace. ONU Mujeres.
- Naciones Unidas (s/f).** Women's Empowerment Principles (WEPs). UN Global Compact and UN Women.

- Newmont (2020).** [How Newmont is partnering with Paradigm for Parity to Advance its Global Inclusion and Diversity Journey.](#) Newmont Blog. September 16.
- Newmont (2020).** [Newmont Achieves Gender Parity for Non-Executive Directors.](#) Denver Business Wire. September 8.
- OIT (2019).** Women in Business and Management: [The business case for change.](#) Ginebra: Organización Internacional del Trabajo
- Pacheco, V. (2017).** How to use social media to enhance your career advancement. [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group. <https://www.youtube.com/watch?v=xEeEVek4eIY&t=1510s>
- Pastor, R. (2018).** Why you should care about your personal brand [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group. <https://www.youtube.com/watch?v=C9-gPag2rGM>
- Prime, J. and Moss-Racusin, C. (2009).** [Engaging Men in Gender Initiatives: What Change Agents Need to Know.](#) Report. Catalyst.
- Prime, J.; Moss-Racusing, C. and Foust-Cummings, H. (2009).** Engaging Men in Gender Initiatives: Stacking the Deck for Success. Report. Catalyst.
- PWC. (2017).** Winning the Fight for Female Talent: How to Gain the Diversity Edge through Inclusive Recruitment. Singapore highlights. Singapore: PricewaterhouseCoopers.
- PWC (2021).** [Diversity & Inclusion Benchmarking Survey. Global Data Sheet.](#) PricewaterhouseCoopers.
- Racioppi, R. (2019).** The Most Important Time to Support a Woman's Career Development is in her 20s. Chief Learning Officer. December 19.
- Rampton, J. (2016).** [How work life balance can keep your employees happy and your business healthy.](#) INC. February 29.
- Reichenbach, Y. (2016).** The Benefits of Self-Evaluation/Self-Assessment. Article. MultiGroup, MultiFiduciaria Leman.
- Sagari, S. (2018).** High Impact Résumé Tactics. [Webinar]. Red PROLID, Inter-American Development Bank Group. <https://www.youtube.com/watch?v=bLjg48h8n2o&t=5s>
- Sandberg, S. (2013).** Vayamos Adelante: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar. New York: Alfred P. Knopf.
- Shepard, M.; Stimmler, J. and Dean, P. (2014).** Breaking into the Boys' Club: The Complete Guide for Women to Get Ahead in Business. London: Taylor Trade Publishing.
- Schulz, D. and Enslin, C. (2014).** The Female Executive's Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations: Experiences with Cascading Gender Bias, the Double-Bind, and Unwritten Rules to Advancement. Sage Open October. doi: [10.1177/2158244014558040](https://doi.org/10.1177/2158244014558040)
- Seramount (2017).** [Developing the next generation of women leaders.](#) Guide. Seramount.
- Seramount (2018).** Best practices for Sponsorship Programs. Seramount.
- Sherf, E. and Tangirala, S. (2017).** How to Get Men Involved with Gender Parity Initiatives. Harvard Business Review. September.
- Smith, G. (2017).** The Business Case for Gender Diversity. International Center for Research on Women.
- Thomas, R.; Cooper, M.; Konar, E.; Yee, L. and Krivkovich, A. (2018).** Women in the Workplace 2018. McKinsey & Company and LeanIn.
- Training Industry. (2018).** Women's Access to Leadership Development: A Tale of Two Experiences. Research Report. Raleigh: Training Industry, Inc.
- Turban, S.; Wu, D. and Zhang, L. (2019).** Research: When Gender Diversity Makes Firms More Productive. Harvard Business Review. February 11.

- Unión Europea y Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad (2020).** Guía y Recomendaciones de uso de la Herramienta: Sistema de Valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género. Gobierno español, Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad y la Unión Europea.
- US SIF (2020).** Report on US Sustainable and Impact Investing Trends 2020. US SIF Foundation.
- Weber Shandwick. (2016).** [Gender Forward Pioneer Index. World's Most Reputable Companies have more Women in Senior Management.](#) Insight. Weber Shandwick. March 8.
- WEP. (2020).** Building Inclusive Boards to Achieve Gender Equality. Guidance Note, Principle 1. Women's Empowerment Principles. UN Women.
- WEP. (2020a).** Mentoring in the Workplace. Guidance Note, Principle 4. Women's Empowerment Principles. UN Women.
- WEP. (2020b).** Closing Gender Pay Gaps to Achieve Gender Equality at work. Guidance Note, Principle 2. Women's Empowerment Principles. UN Women.
- WEP. (2020c).** Attracting and Retaining Talent Through Inclusive Family-Friendly Policies. Guidance Note, Principle 2. Women's Empowerment Principles. UN Women.
- Whitler, K. and Henretta, D. (2018).** Why the Influence of Women on Boards Still Lags. MIT Sloan Management Review. Spring issue, January 30.
- Wolinsky, J. (2021).** Here is Why Female Hedge Fund Managers Outperform Men. Forbes. July 31.
- Woolley, A.; Chabris, C.; Pentland, A.; Hashmi, N. and Malone, T. (2010).** [Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups.](#) Science 330(6004):686-8.
- Workplace Gender Equality Agency (2019).** Gender Strategy Toolkit: A Direction for Achieving Gender Equality in your Organisation. Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency (2018).** The Business Case for Gender Equality. Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency (2016).** [Supporting careers: mentoring or sponsorship?](#) Perspective Paper. Australian Government.
- Workplace Gender Equality Agency (2013).** How to set Gender Diversity Targets: Guidelines for Setting and Meeting Targets to Increase Gender Diversity in the Workplace. Australian Government.
- Yang Y.; Chawla, N. and Uzzi, B. (2019).** A network's gender composition and communication pattern predict women's leadership success. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS), 116 (6): 2033-2038. doi: [10.1073/pnas.1721438116](https://doi.org/10.1073/pnas.1721438116)
- Yee, L.; Krivkovich, A.; Thomas, R.; Finch, A.; et al. (2016).** Women in the Workplace 2016. McKinsey & Company and LeanIn.

-  idbinvest.org/blog
-  idbinvest.org/linkedin
-  idbinvest.org/twitter
-  idbinvest.org/facebook

