# Módulo de Capacitación

## Interrupción de sesgos inconscientes en entornos laborales y promoción de liderazgos inclusivos para la igualdad de género

ganarganar

Organización Internacional del Trabajo

Financiado por Unión Europea

ONU MUJERES

En alianza con:

AED United Way

# Introducción

El programa Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio implementado por ONU Mujeres, en alianza con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es una iniciativa financiada por la Unión Europea que contribuye al empoderamiento económico de las mujeres a través del aumento del compromiso de las empresas privadas con la igualdad de género.

Asimismo, el programa fortalece las capacidades de las empresas para implementar los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (conocidos como WEPs, por sus siglas en inglés). Estos principios son una serie de orientaciones sobre cómo promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

La Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), organización que ocupa la Secretaría Técnica del Pacto Global en Costa Rica, apoya la implementación de algunas actividades del programa. Entre estas actividades se cuentra la elaboración de herramientas para promover los WEPs.

En este marco que se crea el presente Módulo de Capacitación, el cual tiene una serie de materiales vinculados. Esta iniciativa busca ser una herramienta didáctica para que las empresas conozcan los conceptos básicos de igualdad de género, WEPs y sesgos inconscientes de género. Su objetivo es ayudar a las empresas a identificar acciones para avanzar hacia culturas corporativas más inclusivas.

En este módulo se explican las bases fundacionales para avanzar hacia ambientes laborales más igualitarios. Por su parte, su Guía Metodológica crea una serie de actividades y pone a disposición materiales que establecen espacios y experiencias de aprendizaje que permitan la apropiación de los conceptos y la ideación de intervenciones para avanzar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

El primer tema ***Conceptos Básicos*** hace un recorrido por definiciones que serán necesarias para poder ahondar en los temas del módulo. Por ejemplo, se ahondará en los conceptos de género, igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y estereotipo de género. Otras definiciones de términos relevantes como inclusión, diversidad y sesgos inconscientes están incorporadas en los contenidos de las secciones subsiguientes.

El tema siguiente es ***La importancia de la igualdad de género, la diversidad y la inclusión para los negocios.*** La sección detalla el caso de negocios detrás de la igualdad de género a través de evidencia documentada. La guía metodológica permite profundizar la discusión y comprender por qué la conversación debe integrar también el caso moral y de derechos humanos.

De seguido, ***Cómo funciona nuestra mente*** explica la evolución del cerebro y cómo impacta la forma en que procesamos información a través de dos sistemas: uno mecánico e intuitivo y el otro analítico y lento. Es el funcionamiento de nuestra mente inconsciente lo que explica que, en ocasiones, actuemos de maneras impulsivas que pueden tener consecuencias negativas para la igualdad de género.

El Tema 4 explica ***Cuáles sesgos afectan especialmente a las mujeres***, y el Tema 5 detalla ***Cómo se pueden interrumpir los sesgos*** dentro de espacios laborales y el impacto que tendrían en el desarrollo profesional de las mujeres.

A continuación, el Tema 6 ***Ejemplos de cómo la interrupción de sesgos puede avanzar los Principios de Empoderamiento de las Mujeres,*** da herramientas concretas a nivel individual y corporativo, basadas en evidencia, sobre cómo interrumpir los sesgos inconscientes. También subraya el tipo de iniciativas que se han probado como ineficientes. A través de ejemplos concretos, el Tema 6 aborda cómo la interrupción de sesgos inconscientes en el ambiente laboral puede apoyar el avance de los WEPs.

El contenido de este Módulo reitera continuamente la importancia de los liderazgos para avanzar la inclusión en las empresas. Por ello, el Tema 7 ***Características de los/las líderes inclusivos/as,*** explica las características que deben tener las jefaturas inclusivas con ejemplos accionables y cotidianos.

Finalmente, en el Tema 8 ***Principios del diseño basado en las personas para crear intervenciones que avancen la inclusión,*** se tocan algunos elementos del design thinking. Esta es una metodología que facilita la ideación de soluciones, para apoyar la creación de intervenciones dentro de los lugares de trabajo para avanzar la igualdad de género.

Todo lo anterior pretende proveer las bases conceptuales, ofrecer las herramientas prácticas y facilitar las metodologías para idear intervenciones ejecutables que permitan cultivar culturas corporativas inclusivas. Estas culturas promoverán que las mujeres puedan ofrecer sus contribuciones y desarrollar todo su potencial.

# Conceptos básicos

Para comprender a profundidad los contenidos de estos módulos ahondaremos en algunos conceptos básicos: género, igualdad de género, empoderamiento de las mujeres y estereotipo de género.

**Género:** Se refiere a los atributos y oportunidades sociales asociadas con ser hombre y mujer y las relaciones entre mujeres y hombres, niñas y niños, así como las relaciones entre mujeres y entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones se construyen socialmente y se aprenden a través de procesos de socialización. Son específicas del contexto y de la época y, por lo tanto, son cambiables. El género determina lo que se espera, se permite y se valora en una mujer o un hombre en un contexto determinado. En la mayoría de las sociedades existen diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres. ¿Cómo se expresan estas asimetrías? Se ven en las responsabilidades que les son asignadas a hombres y mujeres, las actividades que ejecutan, el acceso y el control de los recursos, así como las oportunidades que tienen para tomar decisiones. El género es parte de un contexto sociocultural más amplio.
También es importante enfatizar que el concepto de "género" no es intercambiable con el de "mujer". Otros criterios importantes para el análisis sociocultural incluyen: clase, grupo étnico, nivel de ingresos, raza y edad. (Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women; 2001).

**Igualdad entre mujeres y hombres (igualdad de género):** Se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades entre mujeres y hombres, niñas y niños. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres van a ser iguales, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades de las mujeres y los hombres no dependen de haber nacido hombre o mujer. La igualdad de género implica que se tomen en consideración los intereses, necesidades y prioridades tanto de mujeres como de hombres, reconociendo la diversidad de los diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un "problema de mujeres", sino que debe preocupar e involucrar a los hombres también. La igualdad se considera una cuestión de derechos humanos, así como una condición necesaria y un indicador del desarrollo sostenible centrado en las personas (Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women; 2001).

**Empoderamiento de las mujeres:** El empoderamiento de las mujeres se refiere a que ellas adquieran poder y control sobre sus propias vidas. Implica sensibilización, fomento de la autoconfianza, ampliación de opciones, mayor acceso y control sobre los recursos y acciones para transformar las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación y la desigualdad de género. El empoderamiento de la mujer no se puede lograr en el vacío; los hombres deben participar en el proceso de cambio. El empoderamiento no debe verse como un juego de suma cero en el que las ganancias para las mujeres implican pérdidas para los hombres (Office of the Special Advisor on Gender Issues and Advancement of Women; 2001).

**Estereotipo de género:** Visión generalizada o una idea preconcebida acerca de los atributos o características, o los roles que debería poseer o desempeñar una persona por ser mujer u hombre. Un estereotipo de género es perjudicial cuando limita la capacidad de mujeres y hombres para desarrollar sus habilidades personales o sus carreras profesionales, así como tomar decisiones sobre sus vidas.
Los estereotipos dañinos pueden ser tanto hostiles o negativos (por ejemplo, "las mujeres son irracionales") o aparentemente benignos (por ejemplo, "las mujeres son cariñosas"). Así, el hecho de que las responsabilidades del cuidado de los niños y niñas a menudo recaigan en las mujeres se basa en este último estereotipo.
Los estereotipos de género combinados con otros estereotipos tienen un impacto negativo en ciertos grupos de mujeres, como las mujeres de grupos minoritarios o indígenas, las mujeres con discapacidad, las mujeres de menor nivel económico, las mujeres migrantes, entre otros (OHCHR; s.f.).

# Tema 1 La importancia de la igualdad de género, la diversidad y la inclusión para los negocios

La especialista en inclusión Verna Myers dice que la "diversidad es ser invitado/a a la fiesta y que la inclusión es que alguien te saque a bailar" (Sherbin y Rashid; 2017).

Myers hace una distinción fundamental entre dos conceptos vinculados: la diversidad y la inclusión.

La diversidad se relaciona con cada individuo. Se trata de la variedad de dimensiones, cualidades y características únicas que todos/as poseemos y que traemos a las organizaciones. Decimos que una organización es diversa cuando hay una amplia representación de personas con distintas características.

Por otro lado, la inclusión se refiere al aspecto colectivo. Se trata de una cultura laboral que se esfuerza por hacer ajustes según las necesidades diferenciadas de las personas. Es decir, hace ajustes por la equidad, y respeta, acepta y valora la diferencia (CCDI; s.f.).

Promover la igualdad de género está en el corazón de la diversidad y la inclusión porque las mujeres representan la mitad de la población. No existe diversidad ni inclusión sin la participación de ellas. La diversidad de género está incorporada intrínsecamente a los conceptos de diversidad e inclusión.

En el presente módulo nos referimos a diversidad e inclusión porque gran parte de los estudios en el área laboral se han hecho basándose en estos conceptos. Asimismo, porque es necesario tomar en cuenta aspectos como raza, discapacidad, orientación sexual, entre otros elementos de la identidad, para entender la importancia de contar con un enfoque interseccional en las acciones que avance nuestra empresa. Ampliaremos esto en el Tema 7.

La organización Catalyst (2020), que investiga y sensibiliza sobre la igualdad de género en el ambiente laboral, ha documentado un conjunto de hallazgos vertidos de estudios rigurosos sobre cómo la igualdad de género, la diversidad y la inclusión mejoran los indicadores de las empresas.

Catalyst (2020) ha organizado esta información en tres categorías: talento, innovación y desempeño de equipos; reputación y responsabilidad social; y, finalmente, desempeño financiero.

**Talento, innovación y desempeño de equipos**

- Es más probable que las mujeres expresen interés en una organización y la perciban como justa cuando haya mujeres altamente representadas en los puestos de gerencia.
- El 35% de la inversión emocional de un empleado/a en su trabajo y el 20% de su deseo de permanecer en su organización están vinculados a sentimientos de inclusión.
- Los y las empleados/as que sienten que su empleador apoya la diversidad reportan una mayor confianza y un mayor compromiso en el trabajo.
- Un aumento del 10% en las percepciones de inclusión reduce el ausentismo, agregando casi un día al año en la asistencia al trabajo por empleado.
- Las empresas con culturas y políticas comerciales inclusivas muestran un aumento de un 59,1% en creatividad e innovación.

### Reputación y responsabilidad social

- Las organizaciones con culturas y prácticas empresariales inclusivas tienen un 57,8% más de probabilidades de mejorar su reputación.
- Los directorios corporativos con diversidad de género están asociados a mejores prácticas de gestión de riesgos, incluyendo una mejora en la eficiencia de la inversión y una mayor prevención de decisiones arriesgadas de sobreinversión.
- También, se cometen menos errores en los informes financieros y se ejecutan menos prácticas comerciales controversiales, incluyendo el fraude y la manipulación de ganancias.
- La diversidad de género en la composición de la junta directiva fortalece el desempeño ambiental, social y de gobernanza de las compañías.

### Desempeño financiero

La investigación muestra que la diversidad está asociada con un mejor desempeño financiero, incluyendo indicadores de rentabilidad y salud financiera.

- Mayor retorno del flujo de caja de la inversión.
- Mejores márgenes de ganancias, tasa interna de retorno y rentabilidad de activos.
- Mejor desempeño en ventas, rendimiento de las acciones y mayor valor comercial.

Catalyst (2020) señala reiteradamente que una mayor participación de las mujeres incide en la buena salud de las empresas. Aun así, las mujeres siguen estando subrepresentadas en prácticamente en cada nivel de las corporaciones.

Según el Foro Económico Mundial (2020), la participación de la mujer en el mercado laboral se ha estancado y las disparidades están aumentando. A nivel mundial, la tendencia es hacia un incremento del deterioro en economías emergentes y en desarrollo.

En términos de participación económica, la brecha de género tardará 257 años en cerrarse. Esta nueva estimación empeora aún más la perspectiva del informe del 2019, en que el cálculo ascendía a 202 años.

A nivel mundial, solo el 55% de las mujeres (de 15 a 64 años) están insertas en el mercado laboral en comparación con el 78% de los hombres. La participación laboral en conjunto con las oportunidades económicas es la única dimensión en la que los avances relacionados con igualdad de género han retrocedido.

A pesar de toda la evidencia sobre las ventajas de contar con más mujeres en las empresas, estas siguen estando subrepresentadas en cada nivel de la escalera corporativa (Parker; 2016).

Las razones son múltiples. Entre ellas se cuenta que las mujeres tienen una mayor representación en roles que se están automatizando; no hay suficientes mujeres que ingresen a profesiones en las que el crecimiento salarial es más pronunciado y son ellas quienes enfrentan las consecuencias de no contar con una infraestructura social que garantice los cuidados.

Otra razón de la disparidad en la participación de las mujeres en el mundo laboral y en el limitado desarrollo que alcanzan, en comparación con los hombres, tiene que ver con la manera que opera nuestra cabeza.

Por ejemplo, en un caso emblemático de un repositorio de software llamado GitHub, el código informático desarrollado por mujeres era más aceptado que el de los hombres, excepto si la persona evaluadora sabía de previo que la desarrolladora era una mujer.  En ese caso, el código desarrollado tenía una menor aceptación que el de un hombre.

**¿Cómo se puede explicar ese cambio? La respuesta podría estar en nuestra mente inconsciente.**

# Tema 2 Cómo funciona nuestra mente

Hace cientos de miles de años, los seres humanos competíamos contra animales salvajes por nuestra sobrevivencia. Muchas de las decisiones que tomábamos todos los días eran de vida o muerte. Necesitábamos ser muy rápidos/as en los juicios que hacíamos sobre nuestro entorno. En ese contexto, nuestro cerebro evolucionó para recibir muchísima información, administrarla y, basada en ella, reaccionar en fracciones de segundo.

Esa evolución de nuestro cerebro hace que nuestra mente se tome la libertad de buscar patrones y de filtrar lo que considera las porciones más importantes. Esta capacidad nos permite funcionar en una especie de "piloto automático".

Estos atajos se conocen como heurísticas. Sin ellas tendríamos que sentarnos y pensar cada cosa que hacemos. Deberíamos procesar con cuidado cada pieza de información. Imagínese si cada vez tuviera que pensar detenidamente en cómo hacer todo: cepillarse los dientes, masticar, amarrarse los zapatos o cantar el himno nacional.

Daniel Kahneman (2011), psicólogo, ganador del Premio Nobel, explica que nuestro cerebro tiene dos sistemas a través de los que actúa. Uno es el Sistema 1, que es mecánico, rápido, intuitivo, subconsciente. Es la parte de nuestra mente que nos ordenaba huir, congelarnos o pelear cuando escuchábamos un rugido en la sabana africana. La decisión tomaba microsegundos.

El Sistema 2, en cambio, es analítico, lento, consciente, deliberativo. Es el que nos ayuda a ejecutar un problema matemático, a tomar la decisión de cambiar de trabajo, el que nos ayuda a redactar el proyecto de graduación. Es un sistema que requiere mucho de nosotros: usarlo nos cansa.

Por eso, nuestra mente usa el Sistema 1 en todo lo que puede, porque está diseñada para ahorrar recursos. Sin embargo, este Sistema 1, el automático, echa mano de la información que se ha ido recabando de manera inconsciente para tomar decisiones. Nuestro cerebro procesa de manera inconsciente 11 millones de piezas de información por segundo. En cambio, solo procesa 40 piezas de manera consciente cada segundo (Disalvo; 2013).

Recibimos inmensas cantidades de información sin percibirlo. Esa información puede ser, incluso, contraria a nuestros valores más queridos. Podría ser propaganda fascista, podrían ser canciones racistas, podría ser información que naturaliza la violencia contra las mujeres.

Por ello, los atajos mentales tienen el inconveniente de basarse en patrones nacidos de todo a lo que hemos estado expuestos/as a lo largo de nuestras vidas desde el plano inconsciente. Esto puede hacer que nos comportemos de maneras que no son fieles a lo que queremos ser, ni a cómo nos sentimos, sin siquiera saberlo.

Cuando usted lee "camarón que se duerme…" es posible que en su cabeza haya terminado el refrán "...se lo lleva la corriente". Puede que usted no sepa dónde escuchó la expresión por primera vez, pero ahí la tiene disponible: salta automáticamente a partir de un estímulo.

Imagine lo que el cine, los libros, las revistas, su familia, la escuela, la iglesia, le han dicho sobre, por ejemplo, los roles que deben cumplir hombres y mujeres, incluso en el trabajo.

Piense cuál es la primera imagen que se le viene a la mente cuando lee la palabra "gerente". Las posibilidades indican que la mayoría imaginó a un hombre. Y el resto, es posible que haya usado su Sistema 2 para obtener una imagen de mujer.

# Los sesgos inconscientes

Christopher Chabris y Daniel Simons hicieron un experimento. Los investigadores crearon un video **https://youtu.be/vJG698U2Mvo** que muestra dos equipos de baloncesto, uno con camiseta blanca, el otro de negro. Los espectadores del video reciben la instrucción de contar el número de pases hecho por el equipo blanco, ignorando al equipo negro. De repente una mujer vestida de gorila, golpeándose el pecho con sus puños, atraviesa a ambos equipos. La gorila está en el video por nueve segundos.

La mitad de las personas que ve el video no percibe a la gorila.

Kahneman alerta que no solo podemos estar ciegos/as frente a algo obvio, como el gorila. También somos ciegos ante nuestra propia ceguera. Nos parece imposible perder de vista algo que está frente a nuestros ojos.

Project Implicit es una iniciativa creada a partir de la colaboración de tres investigadores de universidades estadounidenses. El proyecto revisa las asociaciones mentales que hacemos de manera inconsciente a través de una serie de tests. Por ejemplo, hay una prueba que revisa las relaciones mentales que hacemos entre mujeres y hombres y los conceptos de carrera y familia (Project Implicit; 2011). Para hacer los tests entre aquí **https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html** .

La prueba implica velocidad. La eficacia de la herramienta para revelar nuestras asociaciones inconscientes radica en que los/las tomadores/as del test no pueden poner a trabajar al Sistema 2 al estar obligados/as a responder rápidamente. Eso causa que la mente inconsciente tome el control de las asociaciones que se hacen.

La prueba mide el tiempo que el/la participante se tarda tomando cada decisión y da un mayor peso a aquellas decisiones hechas rápidamente.

El test nos ayuda a darnos cuenta de que establecemos asociaciones de las que no estamos al tanto. También revela que, muchas veces, las relaciones que creamos en nuestras cabezas pueden contradecir nuestros valores más preciados. ¿Por ejemplo? Nuestra profunda convicción sobre la importancia de la igualdad de género.

Esas asociaciones se llaman sesgos inconscientes. Los sesgos inconscientes son aquellos juicios y comportamientos que tenemos y expresamos hacia otras personas de los que no somos conscientes (Ross, 2015).

# Tema3 ¿Cuáles mitos y sesgos afectan especialmente a las mujeres?

## El mito de la meritocracia

Es común escuchar a personas de recursos humanos referirse a los procesos de reclutamiento. ¿Qué suelen decir? "Aquí no importa quién sea, hombre o mujer, blanco o negro, persona con o sin discapacidad: escogemos al mejor".

La realidad es muy compleja. Por un lado, tenemos asociaciones que reflejan nuestra cultura sobre aquello que entendemos como "mejor". Por ejemplo, las personas elocuentes y articuladas usualmente son interpretadas como más competentes. Sin embargo, no existe una relación comprobada entre saber hablar en público y hacer un buen trabajo.

En la cultura china hay un refrán que dice: "El pato más ruidoso recibe un disparo". En Estados Unidos otro reza: "La llanta que chilla se lleva el aceite" (Liswood; 2010). Este último se parece a uno del mundo hispanohablante: "El que no llora, no mama". En la cultura asiática, la extroversión no se ve como una virtud. Lo contrario ocurre en las culturas occidentales. Las personas extrovertidas suelen ser vistas bajo una mejor luz en la esfera laboral que las introvertidas, así no sea una característica que impacte la calidad del trabajo.

Nos da una enorme comodidad pensar que nuestros lugares de trabajo son meritocracias. Es reconfortante pensar que quienes trabajan más duro reciben más beneficios y ascienden más rápidamente. Esto se profundiza si somos nosotros/as mismos/as quienes hemos avanzado en la organización.

Sin embargo, estudios han señalado que las organizaciones en las que se cree tener un sistema basado en la meritocracia son precisamente aquellas en las que se toman más decisiones basadas en prejuicios. La hipótesis de por qué ocurre esto es sencilla: si se considera que el sistema es justo, nunca se hará nada para revisarlo y mejorarlo.

Emilio Castilla, del Massachusetts Institute of Technology, y Stephen Benard, de la Universidad de Indiana, estudiaron los intentos de implementar prácticas meritocráticas, como la compensación basada en el desempeño en empresas privadas. ¿Qué descubrieron Castilla y Benard en las empresas que tenían explícitamente la meritocracia como un valor central? Allí, los gerentes asignaron mayores recompensas a los hombres que a las mujeres con evaluaciones de desempeño idénticas. Este desequilibrio desapareció en las empresas en las que la meritocracia no se adoptó explícitamente como un valor.

En un sistema que ignora elementos como el contexto, la suerte y el privilegio (haber nacido en una familia rica, ser blanco, haber asistido a una universidad élite, por ejemplo) cada decisión que se toma se interpreta como justa. En realidad, gran parte de ellas están tamizadas por los prejuicios de sus integrantes.

# Tipos de sesgos inconscientes que afectan a mujeres

Wikipedia enlista más de 200 tipos de sesgos. Estos sesgos están enraizados en nuestra cabeza como una manera para tomar decisiones rápidamente.

En ocasiones, nuestra mente está tratando de gestionar mucha información. Otras veces intenta manejar la ambigüedad, o tal vez de administrar el poco tiempo que tiene para decidir. Como se ha mencionado anteriormente, nuestra mente siempre está evaluando nuestro entorno y a las personas a nuestro alrededor. Tratamos de usar la menor cantidad de recursos y echamos mano de información que hemos ido recopilando.

Antes de conocer en detalle los tipos de sesgos que existen en el entorno laboral es importante subrayar que:

1. Todos y todas tenemos sesgos. Por ejemplo, las mujeres, como reclutadoras, también tienden a escoger a hombres. Las personas negras muestran una preferencia (50%) en el test del Implicit Bias Association por personas de piel clara. Es importante recordar que los sesgos nacen de nuestro entorno, no de nuestros valores.

2. Muchos sesgos que mostraremos aquí afectan desproporcionadamente a las mujeres. Sin embargo, las mujeres no son las únicas que sufren a causa de los sesgos inconscientes. Todos/as sufrimos de sesgos inconscientes que tienen que ver con lo que la cultura piensa sobre elemento de nuestra identidad: nuestra raza, paternidad o maternidad, religión u orientación sexual, nuestra manera de hablar o nuestro origen, entre muchos otros.

3. Conocer que estos prejuicios existen es importante pero insuficiente. Hay que hacer algo y comprometerse a interrumpirlos. Veremos más de esto en el Tema 5.

A continuación, revisaremos algunos de los sesgos que podrían bloquear el avance de la igualdad de género en el entorno laboral:

**Sesgo del desempeño**

Este sesgo se funda en las suposiciones incorrectas que existen sobre las habilidades diferenciadas entre hombres y mujeres. Tendemos a subestimar el desempeño de las mujeres y a sobreestimar el de los hombres. Las mujeres tienen que estar probando una y otra vez su nivel de competencia. Las mujeres, por ejemplo, son contratadas por lo que pueden demostrar a través de su hoja de vida. Los hombres tienden a ser contratados por lo que sus reclutadores/as perciben como su "potencial". Según un estudio, si las mujeres usaran un nombre de hombre en su currículo, aumentarían las posibilidades de ser contratadas en un 60% (Lean In; 2019).

**Sesgo de afinidad**

Este sesgo nos hace preferir a las personas que se parecen a nosotros/as en apariencia, creencias y condición social. Las jefaturas tienden a evaluar mejor a personas que se parecen a ellos/ellas. No solo hombres a hombres, sino también gente que estuvo en su mismo colegio o universidad, o gente que tiene su misma visión política, personalidad o forma de trabajar. Las personas reclutadoras otorgan más tiempo de entrevista a personas que se parecen a ellas y también suelen hacer evaluaciones más favorables. En la mayoría de las organizaciones, las jefaturas y altos gerentes son hombres blancos. Esto puede seguir perpetuando un sistema de beneficios a favor de ese grupo.

**Sesgo de ¨gustabilidad¨**

La expectativa hacia las mujeres según la evidencia es que las mujeres, además de ser competentes, deben ser agradables. Por eso, este sesgo hace que se suela juzgar más duramente a las mujeres que son más directas.  A los hombres es raro calificarlos diciendo que son "mandones", "necios", "agresivos". Los estudios también señalan que las mujeres que son percibidas como agradables usualmente son vistas como menos competentes. A esto se le llama la "cuerda floja":  las mujeres tienen que escoger entre proyectarse como habilidosas o agradables (Williams y Dempsey; 2018). El sesgo no nos deja ver ambas características en una mujer.

**Sesgo de atribución**

Así como se tiende a percibir a las mujeres como menos competentes, también se les tiende a reconocer menos por el trabajo que hacen y, peor, se les responsabiliza más por los fracasos.

**Sesgo por maternidad**

Se asume incorrectamente que las mamás están menos comprometidas y son menos competentes. Como resultado, a las mamás se les ofrecen menos oportunidades y se les piden estándares más altos que a los papás. La investigación indica que el sesgo por maternidad es el prejuicio de género más fuerte. Sin embargo, vale la pena subrayar que los papás también sufren discriminación y son castigados con peores evaluaciones y menores ingresos si piden tiempo libre por razones familiares.

# Tema 4 ¿Cómo se escuchan y se sienten esos sesgos en nuestras oficinas y cómo impactan?

La mayoría de las mujeres no se da cuenta de que, personalmente, ha sido víctima de discriminación (Ibarra; 2013). La injusticia suele ser invisible aunque este tipo de discriminación contra las mujeres en ambientes laborales ha sido ampliamente comprobada y documentada.

Es difícil evaluar por qué a nuestras ideas se les presta menos atención o por qué no hemos sido promovidas. ¿Es por que al jefe no le gusta tanto este proyecto? ¿Es porque la idea es mala? ¿Es porque a mi supervisora no le gusta mi personalidad? ¿Es porque soy lesbiana y la cultura es discriminatoria contra personas LGBT+?

Para cualquier persona es difícil determinar por qué somos tratados/as de cierta manera en la oficina.

## Microagresiones

Ibarra menciona que hoy se vive un "sesgo de segunda generación": "El sesgo de segunda generación no tiene la intención de excluir; ni necesariamente produce un daño directo e inmediato. Más bien, crea un contexto, como si hubiera algo en el agua, (un ambiente) en el que las mujeres no prosperan ni alcanzan todo su potencial".

La discriminación abierta es cada vez más rara. Sin embargo, se siguen presentando comportamientos sutiles que favorecen la discriminación. Estos comportamientos podrían ser "microagresiones".

El término "microagresiones" fue acuñado por Derald Wing Sue, profesor de Psicología de la Universidad de Columbia. Para Sue, las microagresiones son los desprecios, humillaciones e insultos cotidianos que miembros/as de grupos discriminados experimentan en sus interacciones cotidianas por parte de personas que, a menudo, no son conscientes de haber generado un intercambio degradante (Yoon, 2020).

Hoy en día sería raro escuchar en un ambiente profesional comentarios abiertamente sexistas como: "Los hombres son mejores que las mujeres". Pero, expresiones como: "A mí me gusta más trabajar con hombres; es mucho más fácil", siguen siendo comunes en muchas oficinas.

Todavía es frecuente el uso de calificativos dirigidos exclusivamente a mujeres en ámbitos laborales como "intensa", "emocional", "llorona", "amargada" y "necia".

## Sexismo benevolente

Por otro lado, podemos escuchar "halagos" que tienen un fuerte componente sexista, y que podrían redundar en menores oportunidades laborales para las mujeres. El sexismo benevolente (Chugh; 2018) expresa una cualidad positiva de un género que implica una generalización. ¿Por ejemplo? Sexismo benevolente es pedirle a una mujer que se encargue de los apuntes de la reunión porque "las mujeres son más ordenadas".

Ese sexismo benevolente también se puede mostrar cuando las mujeres son mamás. Este sería el caso, por ejemplo, cuando se asume que una mujer y mamá trabajadora no podrá hacerse cargo de alguna asignación, que no estará interesada en hacer un viaje de negocios o de aplicar a un trabajo con mayores responsabilidades. Nunca se le preguntó por su disposición, solo se asumió.

Por otro lado, las mujeres que demuestran un alto compromiso profesional y tienen hijos/as suelen ser duramente juzgadas por colegas que consideran que el lugar de una madre es en casa. A esto, Williams y Dempsey (2018) le llaman "el muro de la maternidad". Este es uno de varios patrones que frenan la progresión profesional de las mujeres. Las autoras revisaron decenas de estudios y comprobaron que se repite alrededor del mundo.

### Trabajo emocional

Eagly y Carli (2015) señalan que a las mujeres se les asigna una mayor cantidad de tareas que no les generan réditos para ser ascendidas. Por ejemplo, ellas hacen minutas y resúmenes, participan en comités voluntarios y organizan eventos sociales. Las mujeres son penalizadas si no asumen estas tareas, a diferencia de los hombres, quienes pueden concentrarse solo en los proyectos que les dan visibilidad frente a las jefaturas.

En algunas oficinas se espera que las mujeres se hagan cargo del trabajo emocional y "doméstico". Es decir, se tiene en perspectiva que deben asumir una especie de rol maternal: recordando los cumpleaños del personal, planeando el café para despedir a una colega u organizando paseos. También que sean las que consuelan a compañeros que atraviesan situaciones difíciles y, como jefas, que se muestren especialmente comprensivas ante situaciones personales (Williams y Dempsey; 2018).

### Más interrupciones

Los hombres interrumpen casi tres veces más a mujeres que a otros hombres en ambientes laborales (Snyder; 2014). Esta conducta alimenta una cultura que promueve el mensaje de que lo que las mujeres tienen que decir es menos relevante.

Las mujeres pueden también ser excluidas de actividades de *networking* que se hacen en horas fuera de oficina, en particular cuando la invitación viene de un hombre. ¿Por qué? Porque se asume que prefieren estar en casa con su familia o por temor a que se interprete la situación como inadecuada (Lean In; 2018).

## ¿Cuál es el impacto de los sesgos de género?

### Estándares distintos

Las mujeres suelen ser contratadas y promovidas por experiencia comprobada. En cambio, a los hombres se les valora por lo que los/las tomadores/as de decisiones interpretan como su potencial, lo que deja a las mujeres en una situación de desventaja.

### Menos oportunidades

A las mujeres se les ofrecen menos oportunidades de desarrollarse profesionalmente al suponer que no están (o no deberían estar) disponibles por tener responsabilidades en el hogar.

### Menor crédito

A las mujeres se les roban más sus ideas, se les da menor crédito por sus logros y por la influencia que ejercen, al tiempo que se les culpa más por los errores cometidos (Heilman y Haynes; 2005).

### Problemas de confianza

Como consecuencia de tener estándares más altos para las mujeres y de los ambientes adversos que deben navegar, las mujeres sufren más el "síndrome del impostor" (trastorno que hace desconfiar de las habilidades propias) y de una menor autoestima profesional. Por ejemplo, un estudio mostró que las mujeres aplican a trabajos cuando cumplen el 100 por ciento de los criterios de reclutamiento, mientras los hombres lo hacen cuando cumplen solo el 60 por ciento (Desvaux et al; 2008).

# Tema 5 Cómo se pueden interrumpir los sesgos: herramientas individuales y corporativas basadas en evidencia

*"Si no se es parte del problema, no se puede ser parte de la solución",*

dice Chugh (2018) a propósito de interrumpir sesgos inconscientes. Esto quiere decir que si uno/a no identifica nada por mejorar, entonces no podrá mejorar nada.

Es necesario reconocer que tenemos prejuicios inconscientes, evaluar cómo podrían estar impactando a las personas y tomar acciones para interrumpirlos.
El primer paso es reconocer, sin ser complacientes, que es humano tener sesgos. El segundo paso es trazar un plan para interrumpirlos y aliviar su impacto.

---

**Educarse y conocer**

Un esfuerzo individual para combatir los sesgos es darse a la tarea de conocer a profundidad las distintas condiciones y el contexto de las mujeres. Aún más urgente: conocer cómo viven las mujeres que sufren mayor discriminación, como las mujeres negras, bisexuales, trans, lesbianas, con discapacidad, las mamás, las mujeres indígenas, rurales y las que cuentan con menores ingresos.

Esto implica salirnos de nuestro camino usual, conversando con colegas fuera de nuestro círculo, siguiendo a más mujeres en redes sociales y consumiendo contenido distinto al que nos es usual para poder conocer otras realidades.

En todos los intercambios debemos escuchar con curiosidad y atención, y tratar de encontrar puntos en común con ellas.

---

**El lenguaje importa**

Expresamos comúnmente nuestros sesgos inconscientes en nuestras conversaciones. Utilizamos un lenguaje distinto para calificar comportamientos similares cuando vienen de hombres que cuando vienen de mujeres.

Las mujeres suelen ser calificadas habitualmente como calculadoras, manipuladoras, emocionales y agresivas por actuaciones por las que los hombres son calificados como estratégicos, visionarios, apasionados y vehementes.

Catalyst (2018) sugiere un proceso mental para frenar este tipo de lenguaje que impide que las mujeres avancen profesionalmente porque son evaluadas más duramente que sus pares varones.

El proceso tiene tres componentes:

1.) **Poner atención:** ¿Ese es el lenguaje que usaría para describir el comportamiento de un colega hombre?
2.) **Cuestionarse a sí mismo/a:** ¿Estoy usando diferentes estándares para evaluar a hombres y a mujeres?
3.) **Pedir ayuda:** Consultarle a alguien sensible a estos temas por su opinión sincera.

Es importante recordar que no solo se trata de expresar calificativos despectivos. También podríamos mostrar, por ejemplo, un trato condescendiente hacia una colega llamándola con vocativos que la disminuyen o, incluso, sin querer, minimizando su contribución.

Catalyst sugiere que, cuando se quiera reconocer el trabajo de una colega, se subraye su impacto. Así, en lugar de decir algo como: "Anita fue súper buena y nos ayudó muchísimo con las compras", decir: "Ana creó un nuevo sistema de recolección de información que nos ahorró un 3% en las nuevas compras".

Un 66% de las evaluaciones de desempeño hechas a mujeres incluyen anotaciones sobre su personalidad. Solo el 1% de las evaluaciones de desempeño hechas a hombres incluyen este tipo de retroalimentación (Snyder; 2014).

Cuando haya conversaciones en la oficina que incluyan comentarios sobre la personalidad de una colega, lo mejor que se puede hacer es redirigir la discusión a la contribución y al impacto de su trabajo. El estilo y la personalidad, en especial de las mujeres, deben quedar fuera de la mesa a menos de que se proyectaran directamente en el bienestar del equipo o en los resultados de un proyecto.

Catalyst desarrolló un complemento que funciona en la aplicación Slack (mensajería para grupos de trabajo) el cual ubica en tiempo real calificativos como: agresiva, mandona, fría, llorona, entre otros, y ofrece palabras libres de prejuicios **www.catalyst.org/biascorrect-install/**

---

**Conversaciones difíciles**

La cultura de las organizaciones se alimenta de las conversaciones cotidianas. Solemos entender qué es aceptable en nuestro entorno laboral y qué no lo es a través de los intercambios que escuchamos.

Permitir constantemente las interrupciones a mujeres en reuniones, no darles crédito por el trabajo que realizan, decir chistes sexistas o hacer comentarios inapropiados sobre el físico de ellas, moldea el ambiente creando una cultura discriminatoria.

Las conversaciones pueden interrumpir esas señales incorrectas. Confrontar a las personas que hacen y permiten esos comentarios son respuestas necesarias para crear cultura inclusiva que apoye la progresión de las mujeres en el ambiente laboral.

Para ello se requiere práctica y la debida motivación por parte de las jefaturas a tener estas conversaciones difíciles. La interrupción de estos comportamientos no tiene por qué ser necesariamente confrontativa.

Sanderson (2020) y Chugh (2018) sugieren:

- **Mostrar desaprobación:** Puede ser diciendo algo sencillo como: "No digás esa palabra".
- **Hacerlo sobre uno/a mismo/a:** Quitar la atención de la persona que está haciendo el comentario inapropiado, diciendo algo como: "Conozco a mujeres que han sido víctimas de violación, así que no puedo escuchar ese tipo de bromas".
- **Hacerse el/la tonto/a:** Asumir que lo que está diciendo no es en serio: "Sé que lo decís como broma, pero hay gente que de verdad piensa así".
- **Hacer preguntas:** "¿Podés explicarme qué tiene que ver el largo de su falda con su desempeño profesional?" o "¿Por qué decís que no te gusta tener una supervisora mujer?"
- **Practicar, practicar y practicar:** Imaginarnos respondiendo a estos comentarios nos hace sentirnos más a gusto y hay mejores posibilidades de que intervengamos en el momento.

El comentario inapropiado podría venir de alguien a quien respetamos, que creemos que no quiso hacer daño y que puede escuchar nuestra realimentación. Chugh aconseja que, en estos casos, le hablemos a esa persona en privado sobre por qué nos parece incorrecta su actuación.

Por otro lado, el comentario podría venir de una persona que constantemente está haciendo afirmaciones fuera de tono y que no parece importarle los sentimientos de los demás. Para estos casos, la autora considera importante intervenir públicamente y hacerle ver a esa persona que ese comportamiento no es aceptable. Esto es especialmente importante si personas nuevas en la organización hubieran presenciado el comentario.

Es fundamental aprovechar cada oportunidad para enviar un mensaje previniendo que la cultura se moldee de maneras que son lesivas para el desarrollo profesional de las mujeres.

Todos los esfuerzos cuentan. Todo suma, pero algunos suman más que otros y el elemento que tiene un peso mayor, según lo han constatado decenas de estudios, es hacer un cambio en el ambiente a través de la intervención de la cultura y los procedimientos formales.

---

**Diseñar espacios y procesos inclusivos**

Un elemento inicial fundamental para crear espacios de trabajo que promuevan la igualdad de género es tener datos que permitan ver cuáles son las brechas. ¿Las mujeres están representadas en todos los niveles de la organización? ¿Son ascendidas tanto como los hombres? ¿Cuáles son las diferencias entre sus evaluaciones de desempeño y las de sus colegas? ¿Hay paridad en la junta directiva? ¿Hay diferencias salariales por género? ¿Se asignan igualitariamente los proyectos más relevantes?

El sitio **www.weps.org/** de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres tiene una serie de recursos y herramientas que pueden apoyar la tarea de diagnosticar brechas en las empresas.

Luego de diagnosticar es importante establecer objetivos específicos con plazos determinados: ¿qué cambio se logrará y para cuándo? (Behavioural Insights Team; 2018). Las intervenciones que se ejecuten deben evaluarse y ser reajustadas.

En el Tema 8 revisaremos en detalle una metodología para crear posibles intervenciones que interrumpan sesgos inconscientes y promuevan la igualdad.

Por ahora haremos un recuento elaborado por el Behavioural Insights Team de las intervenciones que se han probado como exitosas o prometedoras luego de ser evaluadas. También mencionaremos las que no han tenido buenos resultados.

Cada intervención puede requerir ajustes de acuerdo con el contexto en el que se vaya a implementar.

## Intervenciones con éxito comprobado

**Incluir a varias mujeres en las ternas para los reclutamientos y los ascensos**

Al armar una lista corta de candidatos/as calificados/as, asegúrese de incluir a más de una mujer. Un estudio comprobó que las listas cortas con una sola mujer no aumentan estadísticamente las posibilidades de que una mujer sea seleccionada.

### Hacer exámenes que evalúen las habilidades en procesos de reclutamiento

En lugar de depender solo de entrevistas, pida a los/las candidatos/as que realicen las tareas que se espera que hagan en el puesto que solicitan. Utilice su desempeño en esas tareas para evaluar su idoneidad. Estandarice las tareas y cómo se califican para garantizar la igualdad entre los candidatos.

---

### Ejecutar entrevistas estructuradas para el reclutamiento y las promociones

Las entrevistas estructuradas hacen menos probable que operen sesgos inconscientes. Al hacer las entrevistas:

- Haga exactamente las mismas preguntas a todos/as los/as candidatos/as en un orden y formato predeterminados.
- Califique las respuestas utilizando criterios estandarizados definidos previamente. Esto hace que las respuestas sean comparables y reduce el impacto del sesgo inconsciente.
- Fomente la negociación salarial siendo transparente sobre los rangos salariales. Es menos probable que las mujeres negocien su salario porque temen no dar una oferta razonable. Los/as empleadores deberían comunicar claramente el rango salarial que se ofrece para un puesto para alentar a las mujeres a negociar su salario.
- Bohnet (2018) sugiere, además, eliminar todos los datos sociodemográficos de las aplicaciones.

---

### Introducir transparencia en los procesos de promoción, pago y recompensa

Ser transparentes significa ser abiertos/as sobre los procesos, políticas y criterios que se usaron para tomar las decisiones. La introducción de transparencia en los procesos de promoción, pago y bonificación puede reducir las desigualdades salariales.

---

### Designar gerentes de diversidad o grupos de trabajo de diversidad

Los gerentes de diversidad y los grupos de trabajo monitorean los procesos de gestión del talento y la cultura organizacional. Pueden reducir las decisiones sesgadas en el reclutamiento y la promoción porque las personas que toman decisiones saben que su decisión puede ser revisada. Se ha comprobado que esto puede mejorar la representación de las mujeres en las organizaciones.

The Behavioural Insights Team (2018) recomienda que los gerentes de diversidad:

- Tengan un rol senior dentro de la organización.
- Tengan acceso a los datos internos.
- Tengan la autoridad de pedir más información sobre por qué se tomaron ciertas decisiones.
- Estén empoderados/as para desarrollar e implementar estrategias y políticas de diversidad.

# Acciones prometedoras

Las siguientes acciones parecen mejorar la igualdad de género, pero requieren una mayor investigación sobre su efectividad y la mejor manera para ejecutarlas.

**Mejorar la flexibilidad del lugar de trabajo para hombres y mujeres**

- Ofrecer trabajos con opciones de trabajo flexibles, como trabajo a tiempo parcial, trabajo remoto u horas comprimidas.
- Permitir que las personas trabajen de manera flexible cuando sea posible.
- Alentar a las jefaturas a que sean un modelo a seguir trabajando de manera flexible.
- Animar a los hombres a trabajar de manera flexible para que no se vea como un beneficio exclusivo para las mujeres.

**Ofrecer programas de *networking***

Alguna evidencia sugiere que los programas formales de *networking* en que los miembros se reúnen y comparten información y consejos profesionales pueden ser útiles. Eso sí, los beneficios solo se ven en algunos casos. Se necesita más trabajo para comprender los efectos de estos programas y cuáles características deben tener para ser exitosos.

# Acciones con resultados mixtos

Las acciones con resultados mixtos son aquellas iniciativas que en ocasiones parecieron mejorar la perspectiva de las mujeres en las organizaciones y, en otras, fueron aparentemente perjudiciales. Esto podría deberse al modo de implementación o a otros factores que no se han explorado. Debido a la evidencia mixta, estas acciones deben ejecutarse con cautela.

Los entrenamientos de sesgos inconscientes no se han probado como efectivos y las capacitaciones sobre diversidad han mostrado, incluso, efectos contraproducentes. Bohnet (2018) sugiere, en cambio, entrenar a las personas en hacer juicios razonados.

Las capacitaciones en liderazgo para mujeres no han demostrado mejorar las posibilidades de las mujeres de progresar. Hay quienes piensan que eso da una indicación incorrecta de que las mujeres son el problema. Bohnet sugiere, en su lugar, darles a las mujeres los recursos que requieren para tener éxito, incluyendo la asignación de mentorías.

Los estudios que han revisado el impacto de los paneles diversos (con hombres y mujeres) tienen hallazgos mixtos. Algunos indican que entre más mujeres haya en un panel, es más probable que se contrate a una mujer. Otros encuentran lo contrario. Se necesita más investigación para comprender las condiciones bajo las cuales un panel de selección diverso es o no es efectivo para mejorar la igualdad de género.

# Tema 6 Ejemplos de cómo la interrupción de sesgos puede avanzar los Principios de Empoderamiento de las Mujeres

ONU Mujeres, la agencia de la ONU dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en conjunto con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, crearon la mayor iniciativa de responsabilidad empresarial del mundo con la participación de 8.000 empresas, a través de la firma del compromiso de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres.

Los Principios para el Empoderamiento las Mujeres (WEP) son un conjunto de reflexiones destinadas a ayudar al sector privado a centrarse en los elementos clave para la promoción de la igualdad de género. Fueron creados a través de un proceso consultivo multilateral y ofrecen parámetros que permiten medir y analizar las iniciativas en curso de las empresas, sus valores de referencia y prácticas de evaluación desde una perspectiva de género (ONU Mujeres y Oficina del Pacto Mundial de la ONU; 2011).

Basándose en prácticas empresariales, los Principios tienen como fin ayudar a las empresas a modificar sus políticas y programas actuales, o a crear nuevas, para alcanzar el empoderamiento de las mujeres. Los WEP son un vehículo principal para que las empresas diseñen su contribución en las dimensiones de igualdad de género de la AGENDA 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

A continuación, se hace un recuento de cada uno de los siete principios y se establecen posibles acciones para avanzarlos. También se ofrecen ejemplos para ilustrar cuáles tipos de intervenciones se podrían ejecutar y se menciona cómo la interrupción de los sesgos inconscientes podría aportar a estos esfuerzos.

Puede encontrar más ejemplos y la manera de cómo acceder a más recursos al firmar los WEP en este sitio: **www.weps.org/**

## 1. Liderazgo empresarial de alto nivel

El liderazgo corporativo es una parte clave e integral para hacer de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres una prioridad estratégica principal.

**Acciones**

- Establecer metas y objetivos para toda la empresa para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y medir el progreso a través de indicadores de desempeño claros.
- Hacer que las jefaturas de todos los niveles sean responsables de los resultados en relación con estos objetivos y metas a través de sus evaluaciones de desempeño.
- Asegurar que las políticas existentes sean sensibles al género -identificando factores que impactan a mujeres y hombres de manera diferente- y que la cultura corporativa promueva la igualdad y la inclusión.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Definir claramente la estrategia empresarial adoptada para promover la igualdad de género en la organización y en su ámbito de actuación.
- Establecer un grupo de acción de alto nivel para identificar las líneas prioritarias, definir las líneas base y realizar el seguimiento de los progresos de la empresa.
- Incluir objetivos a escala empresarial para la promoción de los avances en la igualdad de género en la descripción de los puestos y en los informes de resultados.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Crear una estrategia para promover la igualdad que intervenga puntos de decisión en los procesos de reclutamiento, selección y promoción que podrían verse afectados por los sesgos inconscientes.

## 2. Tratar a todos los hombres y mujeres de manera justa en el trabajo sin discriminación

Esto se alinea con los principios internacionales de derechos humanos. Eliminar todas las formas de discriminación en las políticas, estrategias, cultura y prácticas corporativas es un sólido paso para avanzar la igualdad.

**Acciones**

- Pagar la misma remuneración, incluidos beneficios y bonificaciones, por un trabajo de igual valor y garantizar como mínimo un salario digno para todas las mujeres y hombres empleados.
- Implementar prácticas de reclutamiento y retención sensibles al género y reclutar y nombrar de manera proactiva a mujeres para puestos gerenciales y ejecutivos y para la junta directiva corporativa.
- Apoyar el acceso de mujeres y hombres al cuidado de niños y dependientes a través de servicios, recursos e información.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Divulgar ampliamente un comunicado en el cual la empresa prohíbe explícitamente la discriminación basada en el género en la contratación, las políticas de retenciones, las promociones profesionales, los salarios y beneficios.
- Concebir iniciativas de contratación que incluyan a más mujeres.
- Revisar y analizar la remuneración de todos los empleados por género, categoría profesional y denominación de la función.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Crear procesos de selección que usen lenguaje sensible al género en los anuncios de vacantes.
- Transparentar los rangos de los salarios y animar explícitamente a las mujeres a que negocien su salario a la hora de ser contratadas.
- Interrumpir el sesgo de maternidad y dar oportunidades a nuevas mamás. De la misma manera, establecer procesos en los que se asuma que los hombres tienen tareas domésticas y de cuido. Por ejemplo, dar un número de horas anuales a hombres y mujeres para atender citas médicas, reuniones con maestros/as y cuido de niños/as.

# 3. Salud, bienestar y seguridad de las personas trabajadoras

Las empresas desempeñan un papel clave en la preservación y promoción de la salud física y emocional, la seguridad y el bienestar de sus empleados/as y trabajadores/as. El acoso sexual y la violencia significan altos costos para las mujeres en términos de lucro cesante, promociones perdidas y bienestar general.

**Acciones**

- Establecer políticas y procedimientos internos que prevengan todas las formas de violencia y acoso sexual en el trabajo.
- Respetar los derechos de las/los trabajadores/as a tener tiempo libre para recibir atención médica y asesoramiento para ellos/as y sus dependientes.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Divulgar ampliamente la política de cero tolerancia al acoso sexual y ofrecer capacitaciones continuas.
- Elaborar un inventario de las condiciones de salud y de seguridad que tenga en cuenta las cuestiones de género.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Fomentar una cultura que anime a interrumpir comentarios inapropiados, incluyendo comentarios sexistas, que pudiera generar un entorno propicio para el acoso sexual.

# 4. Educación y formación para la promoción profesional

La capacitación de todos los/las empleados/as sobre cómo la empresa avanza en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres puede alinear a todos/as en torno a valores compartidos y ayudar a garantizar el cumplimiento de las políticas y prácticas de la empresa.

**Acciones**

- Invertir en políticas y programas en el lugar de trabajo que abran vías para el avance de las mujeres en todos los niveles y en todas las áreas comerciales.
- Realizar capacitaciones sobre acoso sexual y prejuicios inconscientes y sensibilización sobre la política y el plan de acción corporativos de igualdad de género.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Formar y educar a los/las empleados/as y, sobre todo al personal masculino, sobre la voluntad de la empresa de defender el empoderamiento de las mujeres.
- Ofrecer asesoramiento profesional y programas de tutoría para el desarrollo profesional de las mujeres a todos los niveles.
- Promover los programas de formación diseñados para las mujeres.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Establecer un conocimiento y lenguaje común sobre sesgos inconscientes que permita crear acciones para garantizar la igualdad de género.

# 5. Desarrollo empresarial, cadena de suministro y prácticas comerciales

La publicidad es un poderoso impulsor para cambiar las percepciones e impactar las normas sociales, retratando a mujeres y hombres en roles modernos, auténticos y multidimensionales. Las empresas también pueden influir en los socios comerciales a través de políticas de cadena de suministro inclusivas y estándares de participación.

**Acciones**

- Exigir a los socios comerciales, contratistas y proveedores que adopten los WEP.
- Establecer programas de diversidad de proveedores que busquen activamente expandir las relaciones comerciales con empresas propiedad de mujeres y apoyarlas en el acceso.
- Eliminar los estereotipos dañinos basados en el género en todos los medios y la publicidad y representar sistemáticamente a mujeres y hombres como agentes empoderados con personalidades progresistas, inteligentes y multidimensionales.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Nombrar a un/a "defensor/a de las mujeres" en el seno de la empresa para tratar con empresas dirigidas por mujeres y ayudarlas a desarrollar su capacidad de operar como proveedoras de calidad.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Revisar los productos de comunicación considerando los sesgos inconscientes y el diferente impacto que puede tener el mensaje en hombres y mujeres.

# 6. Iniciativas comunitarias y promoción

Las empresas están invirtiendo cada vez más en programas de desarrollo comunitario para realizar contribuciones valiosas, eficaces y responsables a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

**Acciones**

- Trabajar con las partes interesadas y las/los funcionarios/as de la comunidad para eliminar la discriminación y la explotación y abrir oportunidades para las mujeres y las niñas.
- Promover y reconocer el liderazgo y las contribuciones de las mujeres en sus comunidades y asegurar su participación en las consultas comunitarias.
- Utilizar programas de filantropía y subvenciones para apoyar iniciativas comunitarias.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Definir iniciativas empresariales de compromiso comunitario a favor del empoderamiento de las mujeres y de las niñas.
- Animar a las jefaturas de la empresa a realizar consultas comunitarias con los líderes locales, incluyendo a mujeres, para crear fuertes vínculos y elaborar programas que beneficien al conjunto de los miembros de la comunidad.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Crear espacios de interacción con las mujeres de la comunidad para reconocer sus necesidades, vivencias y contribuciones, como una manera de salirse de los círculos de referencia usuales y que informan las decisiones de la empresa con respecto a su vinculación con la comunidad.

# 7. Medición y presentación de informes

Se requiere de transparencia y responsabilidad para que las empresas mantengan sus compromisos con la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Los mecanismos de medición y presentación de informes son cruciales para monitorear y rastrear el desempeño y el progreso.

**Acciones**

- Utilizar la herramienta de **análisis de brechas de WEP** para establecer una línea de base para la implementación de WEP.
- Desarrollar incentivos y mecanismos de responsabilidad para acelerar la implementación de los WEP.
- Recopilar, analizar y utilizar estadísticas de género y datos y puntos de referencia desglosados por sexo para medir e informar los resultados en todos los niveles.

**Ejemplos de cómo se ejecuta este principio:**

- Publicar las conclusiones de los esfuerzos empresariales para lograr la integración y la promoción de las mujeres mediante el conjunto de los canales oportunos y las obligaciones de información preestablecidas.

**Ejemplo de cómo la interrupción de sesgos inconscientes puede aportar:**

- Basar las decisiones en los datos, en lugar de basarlas en percepciones, puede dar un impulso a los esfuerzos por crear ambientes que favorezcan la igualdad de género.

# Tema 7 Características de los/las líderes inclusivos/as

### Concepto de interseccionalidad

No se puede hablar de liderazgos inclusivos sin hablar antes del concepto de interseccionalidad. Kimberlé Crenshaw, académica estadounidense, acuñó el término "interseccional" en 1989. Con él quiso definir un marco teórico para comprender cómo aspectos de la identidad de las personas se combinan "para crear modos únicos de discriminación y privilegio" (Intersectionality; s.f.).

Esto quiere decir que, de acuerdo con la combinación de nuestro género, sexo, raza, clase, sexualidad, discapacidad, apariencia, etc., experimentamos un conjunto de ventajas y desventajas.

Crenshaw (2016) considera que no todas las desigualdades son iguales. En el caso de las mujeres no todas comparten los mismos niveles de discriminación solo por el hecho de ser mujeres.

Así, por ejemplo, una mujer negra y lesbiana tiene identidades sociales que se sobreponen y que dan como resultado una discriminación agravada. Su situación es muy distinta a la de una mujer blanca/mestiza y heterosexual. Es posible que esta última experimente sexismo en un sistema como el actual, pero el ser blanca le evitará sufrir racismo y su orientación sexual no tendrá como consecuencia el sobrellevar tratos discriminatorios.

### Líderes inclusivos

Dillon y Bourke (2016) identifican tres elementos de la inclusión: justicia y respeto; reconocimiento y pertenencia; y confianza e inspiración.

En contexto de los liderazgos, esto se operativiza tratando a las personas de manera justa. El propósito es basarse en sus características únicas en lugar de en estereotipos, comprendiendo el valor único que cada quién trae a la organización y aprovechando las características de los equipos diversos.

La consultora Deloitte, a través de la investigación llevada a cabo por Dillon y Bourke (2016), identifica seis rasgos que deben tener los/las líderes inclusivos/as. Estas características las explicamos a continuación junto con ejemplos accionables, a los cuales les hemos incorporado la perspectiva de género.

## Rasgo 1: Compromiso

Las y los líderes inclusivos/as demuestran un compromiso con la diversidad y la inclusión porque estos objetivos se alinean con sus valores personales (lo cual involucra factores emocionales) y porque comprenden el beneficio para el negocio (lo cual involucra factores racionales).

Este compromiso se demuestra permeando los objetivos de igualdad de género en sus planes de negocios, conversaciones de alto nivel e indicadores de desempeño.

El liderazgo inclusivo debe invertir en las personas, compartir inspiración y allanar el camino hacia un conocimiento extendido sobre el caso de negocio.

**Acciones**

- Tratar a todos/as los/las miembros/as con respecto y justicia.
- Entender la singularidad de cada miembro del equipo.
- Cambiar proactivamente las prácticas laborales considerando las necesidades de las mujeres.
- Asumir directamente la responsabilidad por los resultados en el progreso de la igualdad de género.
- Asignar recursos financieros para avanzar la inclusión y la igualdad de género.

# Rasgo 2: Valentía

Las y los líderes inclusivos/as desafían el estatus quo y son humildes sobre sus fortalezas y debilidades.

Las jefaturas inclusivas retan a sus organizaciones para transformar los viejos hábitos. Esto crea la necesidad de mostrarse vulnerable y de dar cuentas a otro nivel por su propio comportamiento. Ser humilde establece la confianza en los equipos de aprender conjuntamente.

**Acciones**

- Dar cuenta de sus limitaciones y debilidades.
- Admitir errores cuando los comete.
- Pedir cuentas por comportamientos sexistas o discriminatorios.
- Desafiar las actitudes corporativas que favorecen la homogeneidad.

# Rasgo 3: Conocedor/a de su sesgo

Las y los líderes inclusivos/as están al tanto de sus sesgos personales y de los puntos ciegos de su organización y saben cómo regularse para asegurarse de ser justos/as.

Son personas que se conocen muy bien, saben que tienen prejuicios inconscientes y ponen a funcionar procesos, políticas y estructuras para mitigar esos sesgos.

Los sesgos son el talón de Aquiles de las jefaturas. Estos resultan en decisiones que son potencialmente injustas e irracionales, como escoger a personal que se parece a ellos/ellas.

Para darle a cada persona, incluyendo a cada mujer, una verdadera oportunidad de alcanzar todo su potencial, los/las líderes inclusivos/as piensan en tres cuestiones:

- **Resultados:** ¿La remuneración y la evaluación de resultados están asignados con base en la capacidad y el esfuerzo, o su distribución refleja prejuicios inconscientes?
- **Procesos:** ¿Son los procesos (reclutamiento, promoción, etc.) transparentes, coherentes, basados en información, libres de sesgos e incluyen la visión de los individuos afectados por las decisiones?
- **Comunicación:** ¿Las decisiones que se hacen y los procesos aplicados son explicados a las personas que son afectadas por ellos?

**Acciones**

- Aprender sobre sesgos inconscientes.
- Instalar procesos que aseguren que los prejuicios personales no influyan en las decisiones.
- Ejercer procesos de toma de decisión transparentes, consistentes e informados, durante las dinámicas de ascenso y reclutamiento.

# Rasgo 4: Curiosidad

Las y los líderes inclusivos/as tienen una mente abierta, un deseo de entender cómo otros/as ven y experimentan el mundo, al tiempo que muestran una alta tolerancia a la ambigüedad.

Estas personas dan la bienvenida a diferentes ideas y experiencias. Por ello demuestran una alta capacidad de escucha y una genuina curiosidad. Esto, además, implica frenar los juicios rápidos que amenazan con detener el flujo de ideas diversas

**Acciones**

- Demostrar un deseo permanente por aprender.
- Buscar las oportunidades para conectar con diferentes tipos de personas.
- Demostrar la habilidad de ver las cosas desde la perspectiva de los/las demás.

# Rasgo 5: Inteligencia cultural

Las y los líderes inclusivos/as se muestran confiados/as en interacciones interculturales. Estas personas no solo entienden similitudes y diferencias culturales, sino que también reconocen cómo la cultura propia -su visión de mundo particular- puede influir en sus expectativas sobre las demás.

**Acciones**

- Interesarse en aprender sobre otras culturas.
- Cambiar de estilo según sea apropiado en cada encuentro, incluyendo tono, lenguaje no verbal, contacto físico, expresiones, etc.

# Rasgo 6: Colaboración

Las y los líderes inclusivos/as empoderan a las personas y aprovechan el potencial de los grupos diversos. Ellas y ellos saben que la gente debe estar cómoda compartiendo su perspectiva para que haya una colaboración exitosa.

Este tipo de liderazgo, en lugar de controlar el flujo de ideas, motiva la autonomía y empodera a las/os integrantes del equipo a conectarse y a nutrirse de nuevas perspectivas.

**Acciones**

- Dar la confianza al equipo para que maneje situaciones difíciles.
- Organizar equipos que son diversos con una amplia participación de mujeres.
- Crear un ambiente apropiado para que las personas sientan la confianza de hablar, incluyendo a través de espacios que desestimulen las interrupciones.

# Tema 8 Principios del diseño basado en las personas para crear intervenciones que avancen la inclusión

Este módulo se ha basado en la evidencia científica para señalar algunas de las acciones más efectivas y prometedoras para avanzar la igualdad de género y la inclusión. Sin embargo, es cierto que cada intervención que se haga debe ser probada en el contexto de nuestras oficinas.

También es cierto que podemos, bajo el principio de no hacer daño, probar intervenciones originales, creadas por nuestros equipos en nuestras empresas.

Repasaremos a continuación los principios del *design thinking*. Este es un marco metodológico que nos ayuda a encontrar soluciones, poniendo a las personas en el centro del proceso de diseño. Esta metodología puede hacerse de muchas formas distintas. En este caso, orientaremos el proceso con la guía introductoria del Instituto de Diseño de la Universidad de Stanford.

**Empatizar:**
Empatizar es la pieza fundamental del diseño centrado en las personas. Solo poniéndonos en el lugar de la otra persona podemos entender la manera en que actúa, piensa y siente. Sin embargo, como hemos visto a través de este documento, nuestros procesos automáticos hacen que perdamos de vista información valiosa con el fin de ahorrar tiempo y esfuerzos.

Por eso, para lograr empatizar significativamente debemos: observar, vincularnos y escuchar.

Ejemplo: imagine que su compañía quiere aumentar el talento de mujeres pertenecientes a minorías (negras, lesbianas, con discapacidad, autistas, trans). Estas mujeres son conocidas en esta metodología como sus "usuarias". Usted estará diseñando una intervención para ellas.

En este primer paso, lo que debe hacer es conversar con mujeres que son parte de estos grupos que ya están trabajando en la empresa. También converse con sus colegas y supervisores/as. Una cuestión especialmente relevante es suspender el juicio. Es decir, cuando estas mujeres cuenten sus historias, haga un esfuerzo consciente por no dar, mentalmente, explicaciones a las situaciones que ellas relatan. Intente escuchar su narración con ojos frescos. De la misma forma, trate de ver cuál es el ambiente en que se desenvuelven, cómo son tratadas por los/las colegas y supervisores/as.

Es usual que las personas no reporten fielmente su vivencia, no por falta de honestidad, sino por los mismos sesgos que tenemos. Por ejemplo, si usted le pregunta a alguna jefatura cómo trata a las mujeres negras de su equipo es esperable que diga que magníficamente, igual que al resto del equipo. Por eso es especialmente relevante asistir a reuniones, tener conversaciones y observar interacciones con las usuarias.

Antes de seguir al siguiente paso, escriba toda la información que recogió en un documento o, aún mejor, en papelitos.

## Definir

Luego de recolectar información valiosa sobre su posible usuaria debe definir cuál es su problema. Esta definición será su brújula en el diseño y proveerá inspiración al equipo que lo trabaje. El establecimiento del problema sintetiza las necesidades de su usuaria y enmarca el desafío que se tiene por delante.

Para establecer el problema en diseño es usual formularlo iniciando con la frase: "¿Cómo podríamos…?

Ejemplo: supongamos que la información que recopiló en la primera parte, le llevó a tomar la decisión de que la iniciativa se enfocara concretamente en aumentar el número de mujeres negras que la empresa emplea.

Supongamos, de la misma manera, que las entrevistas con las colegas negras le informaron de que el proceso de reclutamiento les resultó tremendamente problemático.

El establecimiento de problema podría leerse así:
¿Cómo podríamos mejorar el proceso de reclutamiento de manera que más mujeres negras puedan participar exitosamente en él?

## Idear

Lo importante es generar la mayor cantidad de ideas en esta parte del proceso. Una de ellas derivará eventualmente en un prototipo de intervención, pero es particularmente importante no aferrarse todavía a ninguna.

Lo más relevante es explorar un amplio rango de posibilidades usando ideas contraintuitivas y sacar de la mesa pronto las ideas más obvias.

Para este proceso hay muchas metodologías. La más conocida es la lluvia de ideas o brainstorming, que pone a trabajar al mismo tiempo a nuestro Sistema 1 (intuitivo, imaginativo) y al Sistema 2 (analítico y racional).

Una sugerencia usual es, en lugar de dar a conocer las ideas al grupo, escríbalas individualmente en papelitos y, solo al final, explíquelas. En este paso vuelve a ser especialmente relevante suspender el juicio para generar la mayor cantidad de ideas.

Al finalizar este proceso, el equipo deberá hacer una votación y pasar a tres de las ideas a la siguiente etapa. Se sugiere crear categorías de votación, por ejemplo: "la más lógica", "la más sorprendente", "la que todo el mundo va a preferir".

Ejemplo: supongamos que las ideas elegidas para nuestro caso fueron:

1.) Crear un manual de reclutamiento interseccional (opción lógica).
2.) Establecer un equipo de "coacheo" que apoye a las candidatas negras (la más sorprendente).
3.) Hacer una campaña en redes sociales promocionando la aplicación de mujeres negras (la que todo el mundo va a preferir).

## Prototipar

El prototipado es la etapa en la que creamos un artefacto que hace referencia a nuestra solución. Es decir, es el momento en el que desarrollamos la solución de una manera barata y preliminar que nos permita probarla, ajustarla y volverla a probar.

El prototipo no es la solución, pero a través de las pruebas, las conversaciones que genera y el proceso creativo se empieza a acumular conocimiento que será utilizado en la versión final.

Recuerde mantener a la usuaria en mente durante el diseño del prototipo.

**Ejemplo.** Los prototipos de nuestras ideas podrían verse así:

1.) **Crear un manual de reclutamiento interseccional.** Un documento con los temas que serían abordados en este manual.
2.) **Establecer un equipo de "coacheo" que apoye a las candidatas negras.** Un diagrama visual que muestre cuáles serían los pasos en ese "coacheo" y qué pasaría en cada uno de esos pasos. También podría ser una experiencia simulada, en la que una usuaria asiste a una sesión de "coacheo" que ha sido preparada como prototipo.
3.) **Hacer una campaña en redes sociales promocionando la aplicación de mujeres negras** Un *storyboard* que explique las escenas que se verían en el video de la campaña o un guion narrativo con el contenido del material audiovisual.

## Probar

La prueba del prototipo es el momento en el que obtenemos realimentación por parte de la usuaria para poder ajustarlo y mejorarlo. En este punto es especialmente importante planificar cómo se va a probar el prototipo de una manera en que se puedan recabar opiniones honestas.

Hacemos el prototipo con convencimiento de que tenemos la solución correcta, pero la probamos como si estuviéramos seguros/as de que tenemos la solución incorrecta.

Una recomendación habitual es poner a una persona ajena a la propuesta a dirigir la prueba del prototipo. Se le hace saber a la usuaria que esa persona no tuvo que ver con la ideación. ¿Qué se logra con esto? Así se evita que la usuaria dé realimentación complaciente.

A la hora de probar, la mecánica sugerida es dejar que la persona usuaria interactúe con el prototipo sin intervenir y pedirle que narre en voz alta esa interacción.

**Ejemplo:** para probar la campaña sugerida, se le presentan en un computador las publicaciones de redes sociales (fotografías y textos). Se le solicita que narre qué ve y cómo se siente. La usuaria podría dar realimentación como esta:

"No entiendo por qué usaron este tipo de letra, no leo bien lo que dice. Esas fotografías son de modelos y no me siento identificada con ellas. El texto no lo entiendo, ¿quieren decir que están reclutando solo a mujeres negras? Me parece que puede dar la impresión de que hay una ventaja exclusiva y eso podría crear mal ambiente para nosotras. Me gusta mucho la plantilla que usaron, los diseños son frescos y me recuerda a…".

La idea es probar las tres ideas y ver cuál funciona mejor. Posteriormente se pueden hacer tantas iteraciones por el proceso de prototipado y prueba como sean necesarias, hasta tener una idea más pulida y desarrollada de manera más sofisticada.

Por simplicidad, el proceso usualmente se visualiza de manera lineal, pero es posible que se salte de un paso a otro. Por ejemplo, cuando se está prototipando, aún se puede empatizar, regresando al estadio de entrevistas e interacciones para nutrir un aspecto particular del producto que se está ideando.

# Módulo de Capacitación

Interrupción de sesgos inconscientes en entornos laborales y promoción de liderazgos inclusivos para la igualdad de género.

El Programa "Ganar-Ganar: La igualdad de género es un buen negocio", creado en asociación entre ONU Mujeres, la Organización Internacional del Trabajo y la Unión Europea, promueve la igualdad de género a través del sector privado en seis países de América Latina y el Caribe: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay. Su objetivo es aumentar el empoderamiento económico y el liderazgo de las mujeres, promoviendo su participación en el mercado de trabajo y su acceso al trabajo decente, al emprendimiento y la autonomía, así como la eliminación de brechas salariales.

Esta publicación ha sido producida con el apoyo financiero de la Unión Europea. Sus contenidos son responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no reflejan necesariamente las opiniones de la Unión Europea.