Manual de Liderazgo Sensible al Género

Folke Bernadotte Academy
Swedish agency for peace, security and development

FBA

Folke Bernadotte Academy

La Folke Bernadotte Academy (FBA) es la agencia gubernamental sueca para la paz, la seguridad y el desarrollo. En el marco de la cooperación internacional al desarrollo de Suecia, promovemos la paz en los países afectados por conflictos. Ofrecemos formación y asesoramiento y realizamos investigaciones para reforzar la consolidación de la paz y la gobernanza, y concedemos fondos a organizaciones de la sociedad civil que trabajan por la paz y la seguridad. Además, desplegamos personal civil en operaciones de paz y misiones de observación electoral dirigidas principalmente por la ONU, la UE y la OSCE. La agencia lleva el nombre del Conde Folke Bernadotte, primer mediador de paz de la ONU.

Este Manual forma parte de la iniciativa de la FBA sobre liderazgo sensible al género. Está diseñado para ser utilizado junto con otros recursos de la FBA sobre liderazgo sensible al género, incluido un Cuaderno de Trabajo de Participantes, una Guía de Facilitación, cortometrajes y otros materiales de capacitación. Pueden consultarse en www.fba.se/grl

AGRADECIMIENTOS

Leslie Groves-Williams es la autora principal del Manual. Gabriela Elroy y Kristin Valasek son coeditoras.

Los y las colegas de la FBA, pasados y presentes, han influido en las distintas versiones de este Manual, y les estamos muy agradecidos por ello: Lena Larsson, Marie Blomdahl, Jonas Wikstrom, Sara Lindvall, Louise Olsson y Agata Szymanska. Gracias también a Jenny Chapman, Bonnie Muradi, Anusanthee Pillay, Aruna Rao y Anne-Birgitte Albrectson por sus perspicaces comentarios y a todos y todas de nuestras redes que compartieron ejemplos de buenas prácticas de liderazgo. Por su trabajo muy arduo en crear la versión española agradecemos a Martin Åhlin, Marcelo Diaz y Sabina Sevillano.

El diseño gráfico estuvo a cargo de Essen International.

Citar como: Groves-Williams, Leslie. 2024. *Manual de Liderazgo Sensible al Género* Sandö: Folke Bernadotte Academy .

Preámbulo

Necesitamos ver más liderazgo sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres en el trabajo internacional con paz, seguridad y desarrollo. Esa es la razón por la que nosotros en la Folke Bernadotte Academy (FBA) apoyamos a líderes a ser sensibles al género.

Liderazgo sensible al género viene de la sencilla noción de que las acciones hablan más que las palabras. Que las y los lideres y gerentes tienen que liderar el camino sobre la igualdad de género y empujar la implementación de la agenda de las mujeres, paz y seguridad, a través de instituir la visión, convenir sobre las prioridades y asegurarse de que el personal tiene lo que necesita para tener éxito.

Lideres y gerentes son esenciales porque tenemos la autoridad y el mandato para empujar eficazmente el cambio institucional sostenible.

Como líder sensible al género tomas acción visible por la igualdad de género – no solo en el día internacional de la mujer – con el fin de crear un entorno laboral equitativo para su personal y también para asegurar la igualdad de género en las actividades externas. El trabajo de la FBA sobre Liderazgo Sensible al Género les brinda a lideres el acceso a los conocimientos y a las habilidades para lograr ambos objetivos. Está diseñado en torno a cinco habilidades claves de liderazgo: 1) Liderar con el ejemplo 2) Comunicar con claridad y convicción 3) Establecer estrategias y prioridades 4) Administrar personal, recursos y actividades 5) Exigir y autoexigir rendición de cuentas. Cada habilidad provee múltiples acciones concretas que puedes tomar para liderar sobre la igualdad de género en su trabajo diario.

Como FBA, es nuestro mandato apoyar la implementación de la agenda de mujeres, paz y seguridad y para promover la igualdad de género en todo nuestro trabajo. Sabemos desde la experiencia sobre la importancia de que el liderazgo goce del conocimiento, la motivación y las habilidades para trabajar, de manera proactiva, para promover la igualdad de género.

Eso es porque hemos creado el Manual de Liderazgo Sensible al Género. ¡Espero que lo encuentre tan útil como yo!

Per Olsson Fridh
Director General
Folke Bernadotte Academy

Contenido

INTRODUCCION **5**
- ¿Por qué necesitamos liderazgo sensible al género? 6
- ¿Qué es liderazgo sensible al género? 6
- Cómo utilizar este Manual 7
- Lo que lideres deben saber sobre la desigualdad de género 8

HABILIDAD 1: LIDERAR CON EL EJEMPLO **21**
- Acción 1: Mitigar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género 23
- Acción 2: Intervenir en el sexismo 29
- Acción 3: Ser un aliado de las mujeres 34
- Acción 4: Demuestre su compromiso con la institucionalización del trabajo sobre igualdad de género y derechos de las mujeres 38

HABILIDAD 2: ESTABLECER ESTRATEGIAS Y PRIORIDADES **42**
- Acción 1: Analizar los mandatos, el contexto y la capacidad de su organización 43
- Acción 2: Establezca sus prioridades y objetivos de liderazgo para la igualdad de género y los derechos de las mujeres 47

HABILIDAD 3: COMUNICAR CON CLARIDAD Y CONVICCIÓN **51**
- Acción 1: Utilizar un lenguaje sensible al género 52
- Acción 2: Ser claro, convincente y coherente en su comunicación sobre la igualdad de género 55
- Acción 3: Compruebe que su mensaje ha sido recibido y comprendido 60

HABILIDAD 4: ADMINISTRAR PERSONAL, RECURSOS Y ACTIVIDADES **66**
- Acción 1: Trabajar estratégicamente con sus expertos en igualdad de géneros 67
- Acción 2: Garantizar el análisis de género en todas las actividades 70
- Acción 3: Promover la participación igualitaria de mujeres diversas en actividades externas 73
- Acción 4: Luchar por la paridad entre hombres y mujeres e insistir en la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo 75
- Acción 5: Prevenir la explotación, el abuso y el acoso sexual 80
- Acción 6: Garantizar la igualdad de género en los procesos de elaboración de presupuestos y contratación 83
- Acción 7: Fijar objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y los derechos de las mujeres 87
- Administrar personal, recursos y actividades: autoevaluación 91

HABILIDAD 5: EXIGIR Y AUTOEXIGIR RENDICIÓN DE CUENTAS **94**
- Acción 1: Utilizar mecanismos formales de rendición de cuentas 96
- Acción 2: Utilizar medidas informales de rendición de cuentas 101
- Exigir y autoexigir rendición de cuentas: autoevaluación 105

REFLEXIONES FINALES **105**

ANEXO 1: GLOSARIO **106**

NOTAS **109**

Introduccion

¿Por qué necesitamos liderazgo sensible al género?

LOS AVANCES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO y los derechos de las mujeres siguen siendo lentos. Con las guerras, la violencia, la crisis climática mundial, las pandemias y el aumento de las desigualdades dentro de los países y entre ellos, la situación se deteriora en muchos lugares y los logros alcanzados con tanto esfuerzo se ven amenazados. Además, el trabajo por la igualdad de género -tanto en contextos afectados por conflictos como en otros lugares- sigue estando gravemente desprovisto de fondos, y las organizaciones internacionales que trabajan por la paz, la seguridad y el desarrollo siguen estando lejos de alcanzar la igualdad de género a nivel interno. Todo ello, a pesar de la multitud de compromisos políticos y leyes nacionales e internacionales en materia de igualdad de género.

Una pieza que falta en el rompecabezas que nos ha impedido avanzar como se pretendía en materia de igualdad de género es la falta de un liderazgo sistemático y sostenido, a todos los niveles. Aunque ha habido líderes pioneros -sus trabajos se exponen en parte en este Manual-, sus acciones aún no se han convertido en una práctica de liderazgo establecida. Aun así, la igualdad de género es una responsabilidad de liderazgo y un requisito si queremos cumplir nuestros compromisos políticos y alcanzar nuestros objetivos conjuntos en materia de igualdad de género, desarrollo sostenible y consolidación de la paz.

Como líder, usted desempeña un papel fundamental a la hora de impulsar las contribuciones de su organización a la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Usted tiene la responsabilidad y la autoridad para iniciar y mantener el cambio organizativo hacia la igualdad de género. Esto implica desarrollar prácticas organizativas, así como sus propios conocimientos, habilidades y comportamientos y los de su equipo. Este Manual le muestra cómo hacerlo.

¿Qué es liderazgo sensible al género?

Ser líder sensible al género es usar su posición y sus habilidades de liderazgo para activamente trabajar hacía la igualdad entre mujeres y hombres diversos, tanto en el lugar de trabajo como en las actividades externas de la organización. Para ello, se aseguran de que las tareas cotidianas se realicen de forma que promuevan la igualdad de género y a través de acciones específicas para promover los derechos de las mujeres y las niñas donde existan brechas. También comprenden las desigualdades de género en relación con otras desigualdades basadas, por ejemplo, en la clase social, raza, etnia, edad, orientación sexual, identidad de género, religión y capacidad, y actúan en consecuencia.

Líderes sensibles al género trabajan en alineamiento con los mandatos de su organización para lograr dos metas:

1) **Igualdad de género en el entorno laboral.**
2) **Igualdad de género en las actividades externas.**

Como líder sensible al género, no se le exige que sea un experto en igualdad de género. Pero se le exige que utilice sus habilidades de liderazgo y gestión para aplicar las políticas de la organización en materia de igualdad de género. Esto significa identificar y tomar medidas para reducir las desigualdades de género, tanto en el lugar de trabajo como en sus actividades y las de su equipo.[1]

Este Manual se basa en una amplia revisión bibliográfica y en décadas de experiencia de trabajo con líderes en materia de igualdad de género. Presenta cinco habilidades básicas de liderazgo que líderes sensibles al género utilizan para lograr la igualdad de género y los derechos de las mujeres. El Manual se estructura en torno a estas habilidades de liderazgo y ofrece orientaciones prácticas sobre cómo desarrollarlas y ponerlas en práctica.[2]

Las cinco habilidades básicas de liderazgo sensible al género son:

1) **Liderar con el ejemplo**
2) **Establecer estrategias y prioridades**
3) **Comunicar con claridad y convicción**
4) **Administrar personal, recursos y actividades**
5) **Exigir y autoexigir rendición de cuentas**

La figura 1 resume el marco del liderazgo sensible al género, destacando su doble objetivo y las cinco habilidades básicas de líderes sensibles al género.

Cómo utilizar este Manual

Este Manual es una guía práctica para líderes y directivos de organizaciones de paz, seguridad, humanitarias y de desarrollo que deseen mejorar sus competencias para liderar eficazmente los avances en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres dentro de su ámbito de responsabilidad.[3]

El contenido del Manual está estructurado en capítulos secuenciales. La lectura de los capítulos en orden proporcionará una visión global de las acciones clave que se pueden emprender como líder sensible al género.

El Manual también ha sido diseñado como recurso de consulta. Vaya a la habilidad o acción específica en la que desee centrarse hoy y pruebe uno de los consejos prácticos. Vuelva más tarde y profundice en otro tema. Utilice el Manual como apoyo en la resolución diaria de problemas.

El Manual también puede ser utilizado por expertos en género y especialistas en liderazgo interesados en el liderazgo sensible al género. Está concebido como un recurso complementario para los programas de aprendizaje de liderazgo sensible al género. Utilícelo junto con la Guía de Facilitación sobre Liderazgo Sensible al Género, el Cuaderno de Trabajo de Participantes, los vídeos y otros materiales didácticos disponibles gratuitamente en el sitio web de la FBA: www.fba.se/grl

CONTENIDO

El Manual incluye un capítulo sobre cada una de las cinco habilidades básicas de liderazgo sensible al género. En cada una de ellos encontrará:

- **Acciones de liderazgo sensible al género:** Orientación sobre qué acciones emprender, incluidos enlaces a recursos adicionales.
- **Ejemplos de la vida real:** Líderes comparten cómo actúan en materia de igualdad de género.
- **Hechos y cifras:** Resúmenes de investigaciones actualizadas.
- **Ejercicios de reflexión y acción:** Active su razonamiento y utilícelo para debatir con su equipo.
- **Autoevaluación:** Identifique qué acciones de liderazgo sensible al género ya está llevando a cabo y cuáles desea priorizar en el futuro.

Si desea profundizar en este tema, puede consultar el Cuaderno de Trabajo de Participantes, que contiene ejercicios de aplicación práctica y más consejos.

LIMITACIONES

1) Enfoque

Este Manual se centra en cómo pueden actuar los y las líderes para aumentar la igualdad de género entre mujeres y hombres diversos. Dado que las mujeres sufren mayores índices de discriminación, acoso sexual y otras formas de desigualdad que los hombres en todo el mundo, la mayoría de los ejemplos del Manual se centran en iniciativas para aumentar la igualdad de derechos de las mujeres. A lo largo de todo el Manual, hacemos hincapié en la necesidad de comprender las desigualdades de género y de actuar en consecuencia en relación con otras desigualdades basadas, por ejemplo, en pertenencia de clase, etnia, edad, orientación sexual, identidad no binaria, creencia o discapacidad (véase más adelante la sección sobre cómo se relaciona la desigualdad de género con otras formas de desigualdad).

2) Terminología y datos

Somos conscientes de que la terminología en materia de igualdad de género evoluciona constantemente y difiere de un país a otro. En el Glosario del Anexo 1 figuran las definiciones de los términos clave utilizados en este Manual.

Reconocemos que una proporción significativa de las investigaciones citadas en este Manual procede de Norteamérica y Europa. Hemos buscado intencionadamente investigaciones en otros lugares, pero hemos encontrado pocos datos sobre la desigualdad de género en las organizaciones del Sur Global. También tuvimos acceso a más estudios del sector privado que de organizaciones internacionales de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo. A menudo, la investigación sobre estos últimos se limita al público interno.

Lo que lideres deben saber sobre la desigualdad de género

Comprender de dónde proceden las desigualdades de género y cómo se manifiestan en su organización y en el país en el que opera es fundamental para un liderazgo sensible al género eficaz. En esta sección, le ofrecemos una breve información de fondo antes de pasar a las habilidades básicas de líderes sensibles al género.

En esta sección utilizamos varios términos relacionados con la igualdad de género. Encontrará sus definiciones en el Glosario del Anexo 1. Como líder sensible al género, es importante que se sienta cómodo y seguro utilizando y explicando los términos clave de la igualdad de género.

DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LAS SOCIEDADES

La desigualdad de género está omnipresente en nuestras sociedades. El Índice de Género e Instituciones Sociales (inglés) muestra que las mujeres de todo el mundo siguen ganando menos, poseen menos, tienen menos poder de decisión y se enfrentan a mayores índices de violencia doméstica y sexual que los hombres (véase el Cuadro 1). [4] Estas manifestaciones de desigualdad de género son injustas, contrarias a la ley y, en algunos casos, mortales. Los conflictos armados, la pandemia mundial[5], la inflación, la inseguridad alimentaria, la crisis del costo de vida, las interrupciones de la cadena de suministro y las catástrofes naturales provocadas por el cambio climático agravan las desigualdades de género. Los prejuicios contra las mujeres siguen tan arraigados como hace una década, y los avances en materia de igualdad de género han sufrido un retroceso. Según el Índice de Normas Sociales de Género (inglés), nueve de cada diez personas albergan al menos un prejuicio contra las mujeres; una cifra que no ha variado con respecto a los datos recogidos hace más de una década.[6] Sin embargo, es importante recordar que las desigualdades de género no sólo afectan a las mujeres. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que el grupo de población más sistemáticamente atacado en asesinatos en masa y opresión respaldada por el Estado son los hombres que no participan en combate de edades comprendidas entre los quince y los cincuenta y cinco años.[7]

¿Cómo hemos llegado hasta aquí? La mayoría de las sociedades del mundo están organizadas según las categorías binarias de sexo femenino y masculino.[8] A primera vista, este sistema social -también denominado "estructuras sociales de género"- puede parecer complementario y natural: asignar a las mujeres ciertas cualidades y responsabilidades, y a los hombres otras. Sin embargo, es un sistema social el que genera las desigualdades de género, que nos afectan a diferentes niveles: social, organizativo e individual.

Las estructuras de género se entrecruzan con otros sistemas de desigualdad. Esto significa que existe una variación significativa dentro del grupo "mujeres" y del grupo "hombres", lo que significa que no todas las mujeres se enfrentan a las mismas desigualdades, ni tampoco todos los hombres. Esto significa que no todos los hombres están mejor que todas las mujeres. Pero si se compara a un hombre y una mujer de la misma edad y del mismo origen racial, étnico y económico, es probable que el hombre gane más, realice menos trabajo no remunerado y tenga más poder de decisión.

CUADRO 1

VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES Y LAS NIÑAS[9]

La violencia contra las mujeres y las niñas es una de las expresiones más devastadoras de la desigualdad social de género. Se calcula que 736 millones de mujeres—**casi una de cada tres**—han sido víctimas de violencia física o sexual.[10] Para poner esta cifra en perspectiva, piense en cuántas mujeres hay en su familia o en su equipo de trabajo. Estadísticamente, es probable que varias de ellas sean supervivientes de la violencia.

Las mujeres también sufren una violencia generalizada en el lugar de trabajo, incluido el acoso sexual. Por ejemplo, un estudio realizado en cinco regiones reveló que el 82% de las parlamentarias declararon haber sufrido violencia psicológica durante su mandato.[11]

Varios grupos de mujeres y niñas se enfrentan a un mayor riesgo de violencia. Por ejemplo, las mujeres y niñas **con discapacidad tienen entre dos y tres veces más probabilidades de sufrir abusos físicos o sexuales** que las mujeres y niñas sin discapacidad. También corren un mayor

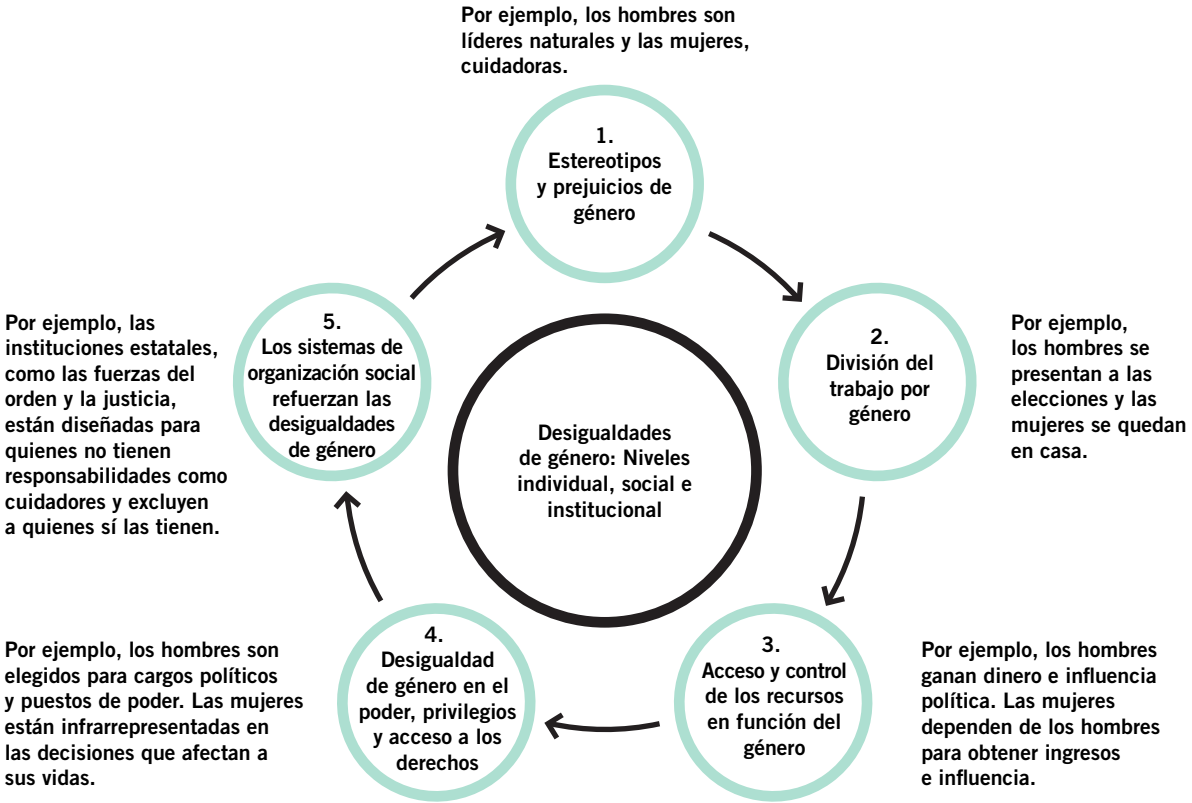
riesgo de matrimonio forzado, esterilizaciones, abortos e institucionalización.[12] El riesgo de violencia física y sexual también es significativamente mayor para lesbianas, gays, bisexuales, personas trans, no binarias y queer. En los Estados Unidos, **las mujeres pertenecientes a minorías sexuales y de género tienen cinco veces más probabilidades** de sufrir violencia, y los hombres pertenecientes a minorías sexuales y de género tienen el doble de probabilidades de sufrir violencia que los hombres heterosexuales cisgénero.[13] Una de cada cinco **mujeres refugiadas o desplazadas en el interior del país** ha sufrido violencia sexual, y la situación sigue empeorando en todo el mundo. El ACNUR ha informado de que en la República Centroafricana, por ejemplo, se registra un incidente de violencia de género cada hora.[14]

En muchos países se ha producido un aumento de la experiencia de violencia por parte de mujeres y niñas, que se aceleró durante la pandemia de COVID-19 y se ha mantenido desde entonces. Esto se ha visto agravado por la continua falta de financiación y la reducción del espacio para los movimientos de mujeres y las organizaciones de derechos de las mujeres, que intentan abordar esta violencia en contextos locales, nacionales y mundiales.[15]

La violencia contra las mujeres y las niñas tiene un alto costo social. Un estudio reciente sobre la violencia de género realizado por el Instituto Europeo de la Igualdad de Género calcula que el costo sólo para la Unión Europea es de 366.000 millones de euros al año.[16]

CICLO SOCIAL DE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO

El siguiente gráfico muestra el ciclo social de la desigualdad de género a nivel individual, organizativo y social. A título ilustrativo, el ejemplo que se muestra se refiere a la falta de mujeres en puestos de toma de decisiones.



Dediquemos un momento a desglosar la imagen, empezando por los estereotipos y prejuicios de género.

Los **estereotipos de género** se basan en el concepto binario de género y lo refuerzan al definir lo que se consideran cualidades masculinas y femeninas "naturales", así como comportamientos culturalmente apropiados e inapropiados para mujeres y hombres. Por ejemplo, en la mayoría de las sociedades se considera que las mujeres son "naturalmente" más apropiadas que los hombres para cuidar de los demás, y que los hombres son "naturalmente" más apropiados que las mujeres para liderar. Estos estereotipos de género nos llevan a menudo a hacer juicios y tomar decisiones sesgadas; es decir, esperamos que las mujeres y los hombres se comporten de acuerdo con los estereotipos de género y solemos juzgarlos/las negativamente si no lo hacen.

Los estereotipos de género crean y justifican una **división del trabajo por género**, que se refiere a una división social de funciones y responsabilidades entre mujeres y hombres tanto dentro como fuera del hogar. En casi todas las sociedades, se espera que las mujeres asuman la mayoría, si no todas, las tareas domésticas no remuneradas, como el cuidado de niños y ancianos, la cocina y la limpieza, incluso cuando también realizan un trabajo remunerado a tiempo completo. En cambio, de los hombres se espera que asuman trabajos oficiales/públicos remunerados y que sean responsables de la toma de decisiones, líderes comunitarios y organizativos y generadores de ingresos. Esta división del trabajo por género también influye en dónde y a qué nivel trabajan las mujeres y los hombres en las organizaciones de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo internacional, y en cuánto se valora y remunera ese trabajo.

La división del trabajo por género influye en quién tiene **acceso y control sobre los recursos financieros**, sociales, políticos y culturales. Los hombres siguen siendo la gran mayoría de los responsables de la toma de decisiones en los sectores público y privado, incluso como dirigentes de países, parlamentarios y directores generales. Como resultado, observamos **desigualdades de género en cuanto a quién tiene poder y privilegios y quién puede acceder a sus derechos** de, por ejemplo, representación política, educación, atención sanitaria y seguridad.[17]

Por último, la desigualdad en el acceso a los derechos y el control de los recursos influye en nuestros sistemas de organización social. Nuestros sistemas jurídicos, económicos, políticos, educativos, religiosos, culturales, etc., se basan y refuerzan una separación artificial entre mujeres y hombres, niñas y niños; donde, en muchos casos, los hombres y los niños siguen teniendo mayor acceso a los derechos, perpetuando así las desigualdades de género. Piense, por ejemplo, en qué acontecimientos deportivos son más populares, por qué los sistemas jurídicos de muchos países siguen estando sesgados a favor de los derechos de los hombres, incluso con qué juguetes se espera que jueguen las niñas y los niños.

Este ciclo social de desigualdad de género repercute en todo lo que hacemos; tanto dentro de nuestra organización como en nuestro país/contexto de actuación. Aunque el impacto social es indiscutible, es importante recordar que, como individuos, nos relacionamos con estas estructuras de género de diferentes maneras: a algunos les gustan y se amoldan a ellas; a otros les disgustan y las cuestionan, pero aun así se adaptan a ellas; y otros se distancian totalmente de ellas, sobre todo de los aspectos binarios. No obstante, líderes en materia de paz y seguridad y las organizaciones humanitarias y de desarrollo internacional deben utilizar su influencia política, su financiación y sus alianzas para reducir las desigualdades entre hombres y mujeres diversos en los países afectados por conflictos. Comprender el ciclo social de la desigualdad de género le permitirá ver la dinámica subyacente de la desigualdad de género y le ayudará a evaluar cuáles son sus mejores puntos de entrada para desafiar el ciclo de la desigualdad de género en el lugar de trabajo y en todas las demás actividades.

LÍDERES EN ACCIÓN

AUMENTO DE LA REPRESENTACIÓN FEMENINA EN EL PARLAMENTO SERBIO[18]

Sólo el 25% de la representación parlamentaria nacional son mujeres, y sólo seis países en el mundo -Cuba, México, Nueva Zelanda, Nicaragua, Ruanda y los Emiratos Árabes Unidos- han logrado la paridad de género en sus parlamentos. [19] En los países en conflicto y post-conflicto, la representación de las mujeres en el parlamento es aún menor, algo menos del 19%, y la participación de las mujeres en la administración pública es menos de la mitad de la media de todos los demás países.

Gordana Comic es Ministra de Derechos Humanos y de las Minorías y de Diálogo Social de la República de Serbia. Fundó la Red Parlamentaria de Mujeres de la Asamblea Nacional y es un miembro clave del movimiento feminista en Serbia. En febrero de 2020, el Parlamento serbio aprobó enmiendas propuestas por Gordana que introducían cuotas del 40% de candidatas en las listas electorales tanto para las elecciones parlamentarias como para las locales. La Asamblea Nacional de 2020 estaba compuesta por un 40% de diputadas, frente al 37% de 2016. Sin embargo, en 2023, esta cifra se redujo al 35%, según las últimas cifras de 2023.[20]

Estas fluctuaciones demuestran la necesidad de una vigilancia sostenida y de una acción de liderazgo sensible al género a lo largo del tiempo.

RELACIÓN ENTRE LA DESIGUALDAD DE GÉNERO Y OTRAS FORMAS DE DESIGUALDAD

La desigualdad de género se ve agravada por otros sistemas sociales de desigualdad basados, por ejemplo, en la pertenencia de clase, etnia, edad, orientación sexual, identidad no-binaria, creencia o discapacidad. Por ejemplo, en Bosnia y Herzegovina, las mujeres romaníes tienen menos acceso a la salud, educación, vivienda y empleo, y las niñas romaníes tienen más probabilidades (27%) de casarse antes de los 18 años que las demás niñas (11%).[21] Del mismo modo, las mujeres yazidíes en Irak y las rohingas en Myanmar han sido objeto de ataques específicamente por su etnia, además de por ser mujeres.[22] Y cuando examinamos la participación laboral de las mujeres en Sri Lanka por ubicación geográfica, encontramos grandes variaciones entre las distintas zonas, influidas por la etnia y por otros factores.[23] Otro ejemplo es cómo el sexismo y la islamofobia se entrecruzan, dando lugar a que las mujeres musulmanas que llevan velo sufran más discriminación que otras mujeres cuando solicitan puestos de trabajo con alto nivel de contacto con el cliente en Alemania y los Países Bajos.[24] Todos estos ejemplos demuestran que la intersección de dinámicas tiene consecuencias para el acceso al poder y a los derechos. A veces puede significar que hay más diferencias dentro del grupo "mujeres" y dentro del grupo "hombres" que entre estos grupos.[25] Por eso es tan importante adoptar un enfoque interseccional de la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Para más información, véase el cuadro 2.

"El liderazgo es ante todo una cuestión de poder: se trata de ostentarlo, ejercerlo y cambiar la distribución del poder en múltiples formas y contextos".

Srilatha Batliwala[26]

CUADRO 2

ORÍGENES DEL TÉRMINO "INTERSECCIONALIDAD"

Un enfoque interseccional de la igualdad de género y los derechos de las mujeres fue desarrollado y encabezado por feministas norteamericanas negras, lesbianas y de la clase trabajadora que observaron que sus múltiples luchas no se reflejaban adecuadamente en los movimientos por los derechos de las mujeres; que, en aquella época, solían estar liderados por mujeres heterosexuales blancas del Norte.[27] La primera persona que acuñó la palabra fue la profesora de Derecho estadounidense Kimberlé Crenshaw. Crenshaw describe la interseccionalidad como "básicamente una lente, un prisma, para ver el modo en que diversas formas de desigualdad a menudo operan juntas y se exacerban mutuamente".[28] Acuñó el término a raíz del caso de Emma DeGraffenreid, una mujer afroamericana cuyo caso por discriminación racial y de género contra una fábrica de automóviles local fue desestimado. Creía que no la habían contratado por ser negra. La razón que dio el juez para el despido fue que el empleador contrataba a afroamericanos y ellos a mujeres. El verdadero problema, sin embargo, era que los afroamericanos contratados -generalmente para trabajos industriales o de mantenimiento- eran todos hombres. Y las mujeres contratadas -generalmente para tareas de secretaría u oficina- eran todas blancas. Si el tribunal pudiera ver cómo confluyen estas políticas, podría darse cuenta de la doble discriminación a la que se enfrentaba Emma DeGraffenreid.[29]

Ser líder sensible al género significa comprender y abordar la desigualdad de género en relación con estos múltiples sistemas de desigualdad y discriminación. Esto puede incluir asegurarse de que se reúne con mujeres y hombres, niñas y niños, de diferentes grupos y orígenes; que comprende, por ejemplo, qué necesitan las mujeres de minorías étnicas para acceder a su derecho a la justicia; o que se asegura de que los anuncios de empleo incluyen fotos de mujeres y hombres de diferentes etnias y religiones y de diferentes edades. Cada una de estas acciones puede romper el ciclo de la desigualdad.

Tener un enfoque interseccional en sus acciones de liderazgo sensible al género aumenta las posibilidades de tener un impacto positivo en las vidas de mujeres, hombres, niñas y niños diversos, y de las personas que se identifican como no binarias. Reduce el riesgo de que las iniciativas de paridad de género sólo beneficien a las mujeres blancas o de que los programas de acceso a la justicia tras los conflictos sólo beneficien a las mujeres urbanas de clase media. El cuadro 3 ofrece un ejemplo de las consecuencias de no adoptar un enfoque interseccional en materia de igualdad de género en Afganistán.

CUADRO 3

EL COSTO DE NO APLICAR UN ENFOQUE INTERSECCIONAL A LA IGUALDAD DE GÉNERO EN AFGANISTÁN

Cuando las organizaciones entraron en Afganistán con la intención de apoyar los derechos de las mujeres, "no teníamos ni idea de quién, cómo o por qué. Trabajamos con los y las que podíamos encontrar e interactuar fácilmente, las personas de las urbes, las que nos entendían y satisfacían nuestra necesidad de éxito fotogénico. No logramos contacto con la población de los barrios pobres o en los pueblos. El mayor segmento de mujeres afganas son las pobres de las ciudades, la población rural y las desplazadas internas que viven en campamentos. Sus vidas apenas han cambiado en los últimos dos siglos, y mucho menos en los últimos veinte años".[30]

Como líder sensible al género, tendrá que apoyar a su equipo para que actúe de forma coherente frente a la desigualdad de género junto con otras formas de desigualdad, pidiéndoles que profundicen un poco más en qué mujeres, niñas, hombres, niños y personas no binarias están siendo incluidas -y excluidas- de una iniciativa determinada. Este Manual incluye información, orientación y consejos prácticos para que pueda abordar múltiples sistemas de discriminación.

DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

El ciclo social de la desigualdad de género también afecta a nuestras instituciones y organizaciones. Al igual que la sociedad, las organizaciones están marcadas por estereotipos y prejuicios de género, una división del trabajo por género y un acceso desigual a los recursos, el poder y los derechos.[31] A continuación figuran algunos ejemplos de cómo la desigualdad de género afecta habitualmente al personal:

- En muchas organizaciones de paz y seguridad, humanitarias y de desarrollo internacional o regional, se espera que el personal trabaje muchas horas y hay poco margen para el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esto es especialmente difícil para las mujeres, de quienes, debido a la división del trabajo por género, se espera más a menudo que asuman la mayor parte del trabajo de cuidados y las tareas domésticas en casa.
- La división del trabajo en función del género afecta al reparto de funciones en muchas organizaciones, en las que los hombres siguen ocupando la mayoría de los puestos directivos, mientras que las mujeres superan a los hombres en puestos de apoyo con menos salario y poder, como administración, recursos humanos y puestos subalternos o de nivel inicial.
- La división del trabajo por género también se refleja en las distintas áreas temáticas de trabajo. Por ejemplo, los hombres suelen estar sobrerrepresentados en el trabajo sobre asuntos de seguridad y las mujeres en cuestiones relacionadas con los derechos humanos. Los servicios de limpieza suelen estar a cargo de personal nacional femenino, mientras que el personal nacional masculino suele ser conductores y personal de seguridad local.
- En las organizaciones internacionales, estas divisiones del trabajo en función del género se ven agravadas por las desigualdades entre el personal internacional y el nacional. Por ejemplo, el personal nacional femenino con cargas de trabajo y responsabilidades similares a las del personal internacional suele recibir salarios y prestaciones inferiores.

Como resultado, se perpetúa la percepción de que las competencias de mujeres y hombres son diferentes, y mujeres y hombres siguen teniendo un acceso diferente a recursos valiosos, estatus y poder de decisión en la mayoría de las organizaciones. Las relaciones desiguales de poder que de ello se derivan están integradas en las estructuras y la cultura organizativa.[32] [33]

Contratación, retención y promoción:

- Cuando se presentan currículos idénticos diferenciando únicamente el sexo del solicitante, **los hombres reciben una respuesta más favorable**, tienen más probabilidades de ser contratados y se les ofrece un salario más alto.[34]
- **El número de mujeres se reduce en favor de los hombres en cada nivel de antigüedad.**[35]
- **Jefes tienen un 50% más de probabilidades de pedir a las mujeres que realicen tareas no relacionadas con ascensos,** y las mujeres tienen un 50% más de probabilidades que los hombres de decir que sí.[36]
- **Las mujeres con hijos sufren múltiples discriminaciones** por ser a la vez mujeres y madres. En el sistema de la ONU, los estudios demostraron que, a igualdad de méritos, las madres tenían un 79% menos de probabilidades de ser contratadas.[37]

Acoso sexual

- El **acoso sexual en el lugar de trabajo** afecta a las mujeres en la mayoría de las organizaciones, en todos los países y en todos los niveles socioeconómicos. La encuesta Espacio Seguro de las Naciones Unidas de 2019, realizada por Deloitte, reveló que el 38,7% de las encuestadas había sufrido acoso sexual mientras trabajaba en la ONU.[38] En Estados Unidos, el 60% de las mujeres declararon haber sufrido acoso sexual en el trabajo[39] y en la Unión Europea, el 55% de las mujeres declararon haber sufrido acoso sexual al menos una vez.[40]
- A menudo, el **acoso sexual queda impune o**, lo que es peor, va seguido de represalias. Dentro de la ONU, las mujeres que han denunciado acoso o agresión sexual se han visto obligadas a abandonar sus puestos de trabajo o amenazadas con la pérdida de su contrato.[41]
- Una encuesta realizada en 2006 a empleados de cinco grandes empresas estadounidenses reveló que **las mujeres de color son las más propensas a sufrir acoso** laboral entre todos los grupos. A menudo se les impone un nivel de exigencia mucho más alto que a sus homólogos hombres y blancos, y se les considera menos cualificadas a pesar de sus cualificaciones, producto de su trabajo o resultados empresariales.[42]

Diferencias salariales entre hombres y mujeres

- El 25% de las mujeres que participaron en un estudio declararon haber ganado menos que los hombres por realizar el mismo trabajo (frente al 5% de los hombres).[43]
- Un estudio de 20.000 empleados demostró que **mujeres y empleados pertenecientes a minorías tenían que lograr mejores** puntuaciones de rendimiento para obtener aumentos salariales similares a los de los hombres no pertenecientes a minorías.[44]

CUADRO 4

EL EQUIPAMIENTO DISEÑADO PARA HOMBRES PROVOCA MÁS LESIONES EN LAS MUJERES MILITARES

Las mujeres en el ejército (así como en muchos otros sectores) han tenido que utilizar equipos que no se adaptan a sus cuerpos. Esto conlleva un mayor riesgo de lesiones en comparación con sus colegas masculinos. Por ejemplo, las mujeres del ejército británico tienen hasta siete veces más probabilidades que los hombres de sufrir lesiones musculoesqueléticas, aunque tengan la misma fuerza y forma física, y son diez veces más propensas a sufrir fracturas de cadera y pelvis por esfuerzo. Esto se ha relacionado con el hecho de que las mujeres se ven obligadas a igualar la longitud de zancada masculina (entre un 9% y un 10% más larga de media que la de las mujeres). Desde que el ejército australiano redujo la longitud de zancada para las mujeres, se han reducido las fracturas pélvicas por esfuerzo.[45]

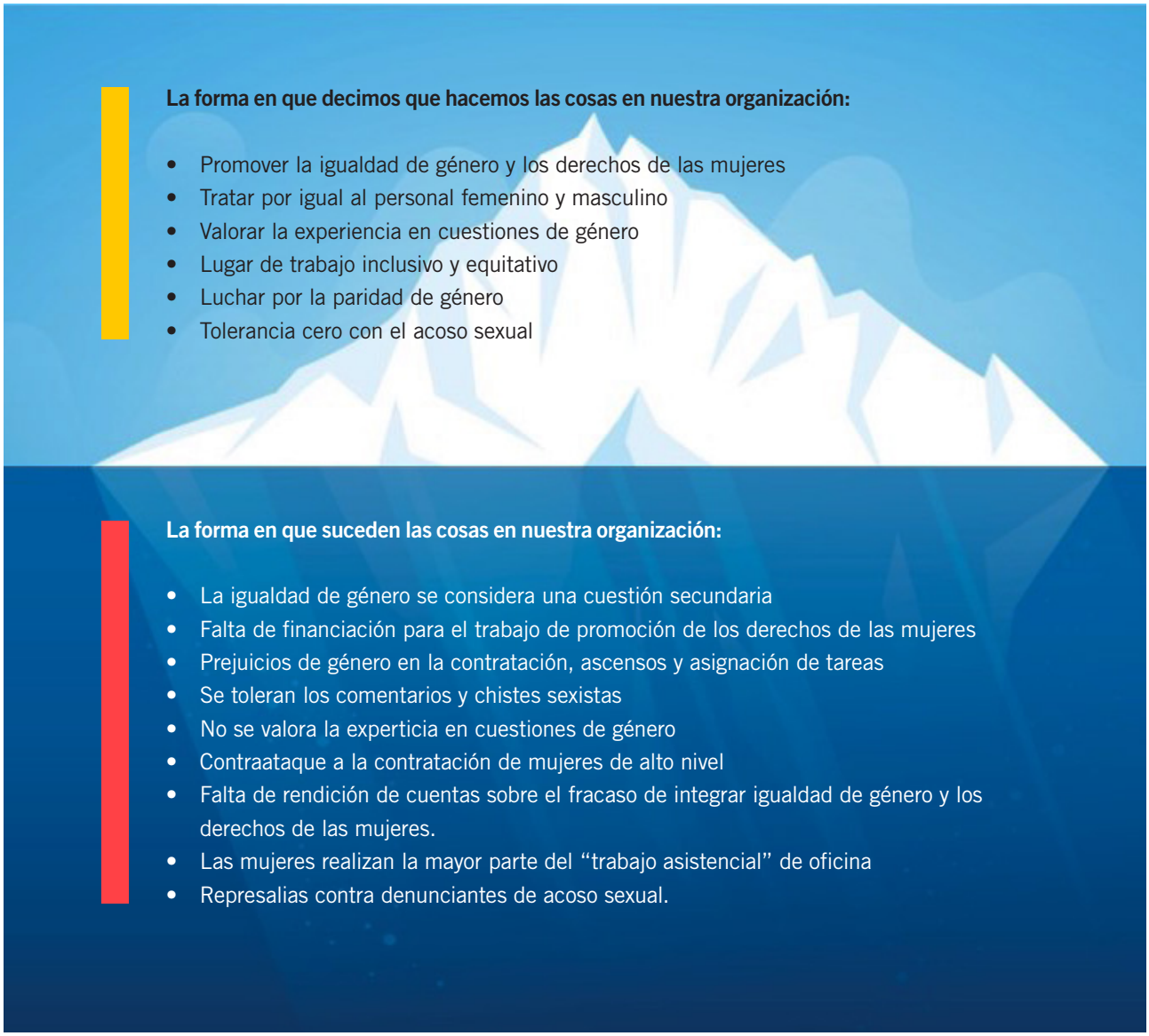
Para obtener más información sobre los prejuicios de género en las organizaciones y cómo mitigarlos, véase la Habilidad 1: Liderar con el ejemplo, y la Habilidad 4: Administrar personal, recursos y actividades.

EL MODELO DEL ICEBERG: LA DESIGUALDAD DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES[46]

Aunque se han realizado muchos esfuerzos para desarrollar políticas, estrategias y planes de acción formales para la igualdad de género en el lugar de trabajo, a menudo existe una desconexión entre éstas y las prácticas cotidianas que dificulta su aplicación. Por ejemplo, muchas organizaciones han desarrollado políticas de trabajo flexible para permitir un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, sólo para comprobar que ni las mujeres ni los hombres recurren a ellos porque saben que hacerlo puede reducir sus oportunidades de ascenso. Aunque los mecanismos formales son necesarios, por desgracia son insuficientes. El modelo del iceberg nos ayuda a entender por qué.

Si imaginamos un iceberg, nuestras políticas formales, estrategias y "la forma en que decimos que hacemos las cosas" se sitúan en la punta visible del iceberg. Lo que está bajo la línea de flotación representa "la forma en que suceden realmente las cosas en nuestra organización". En ello influye la cultura organizativa informal, que a su vez reproduce nuestra cultura social. Como líder sensible al género, debe ser proactivo a la hora de abordar la parte invisible de su cultura organizativa. Si no lo hace, es probable que sus esfuerzos de cambio se vean frenados y frustrados.[47] En este Manual le ayudaremos a trabajar tanto por encima como por debajo de la línea de flotación.

Figura 2: El modelo del iceberg: La desigualdad de género en las organizaciones



DESIGUALDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

Hemos explorado la desigualdad de género en nuestras sociedades y dentro de nuestras organizaciones. Dado que éste es un manual de liderazgo, examinaremos específicamente cómo afecta la desigualdad de género al liderazgo formal.

Un estudio de 1.100 organizaciones mostró que había casi paridad de género en el nivel de personal de apoyo, reduciéndose esta paridad a favor de los hombres en cada nivel de antigüedad.[48] Este patrón de infrarrepresentación femenina o sobrerrepresentación masculina también se repite en los puestos de liderazgo público: sólo el 25% de parlamentarios nacionales del mundo son mujeres.[49] En los países en conflicto y post-conflicto, la representación media de las mujeres en el parlamento es aún más baja, algo menos del 19%, y la participación de las mujeres en la administración pública es menos de la mitad de la media de todos los demás países .[50]

Líderes sensibles al género aún tienen que resolver los bloqueos en la carrera profesional que siguen impidiendo que las mujeres tengan las mismas posibilidades de representación en el liderazgo. Los estudios demuestran, por ejemplo, que las mujeres tardan más en ascender a puestos directivos que los hombres. Un análisis de los CEO de Fortune 1000 demostró que las mujeres tardan un 30% más que los hombres en llegar a los puestos más altos. [51] En la ONU, las mujeres tardan una media de 5,4 años en pasar de P3 a P4, mientras que para los hombres la media es de 4,6 años.[52] Esto no se debe a una falta de deseo de progresar. Cuando las mujeres y los hombres entran en el mundo laboral, tienen aspiraciones de liderazgo similares.[53] De hecho, un estudio de McKinsey and Lean sobre las empresas estadounidenses revela que hay más mujeres que hombres que buscan un ascenso (el 83% de las asiáticas, el 80% de las negras, el 76% de las latinas y el 68% de las blancas, frente al 75% de todos los hombres).[54]

LÍDERES EN ACCIÓN

REPRESENTACIÓN FEMENINA EN LA ALTA DIRECCIÓN

Los importantes esfuerzos y el firme y comprometido liderazgo personal del Secretario General de las Naciones Unidas han demostrado que el cambio puede producirse, y rápidamente. En febrero de 2021, se había alcanzado la paridad de género para Jefes y Jefes Adjuntos de las Misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno, frente al 20% de representación femenina sólo 5 años antes. En mayo de 2022, había paridad de género en los niveles de SGA y SSG.[55] En noviembre de 2023, el cuadro de mando de la ONU sobre paridad de género mostró que la balanza se había movido a favor de los hombres, ya que el 55% de los SGA y SSG de la Secretaría eran hombres. Esto demuestra la necesidad de prestar constante atención.

Entre los bloqueos a los que se enfrentan las mujeres que aspiran al liderazgo figuran:

1) **Estereotipos y prejuicios de género:** La contratación en los niveles superiores es aún más vulnerable a los estereotipos y prejuicios de género que en etapas anteriores de la carrera profesional, debido a sus procesos más discrecionales y menos basados en criterios.[56] Por ejemplo, la investigación ha demostrado que los estereotipos de género de que las mujeres son emocionales suponen una barrera fundamental para la capacidad de las mujeres de ascender a puestos de liderazgo y tener éxito en ellos.[57]

2) **Evaluación más dura:** Los estudios sugieren que las mujeres en puestos de liderazgo son evaluadas con mucha más dureza que los hombres. En un ejemplo, investigadores analizaron un conjunto de datos militares a gran escala (más de 4.000 participantes y 81.000 evaluaciones) y descubrieron que directivos utilizaban más palabras positivas para describir a los líderes masculinos y más palabras negativas para describir a las líderes femeninas, aunque no hubiera diferencias en sus niveles de rendimiento.[58] Un estudio sobre los prejuicios en la evaluación del rendimiento de las mujeres de éxito en distintos lugares de trabajo, incluidos oficiales al mando del ejército estadounidense, reveló que los oficiales evaluadores otorgaban a las subordinadas cuya categoría salarial se aproximaba a la suya puntuaciones de rendimiento inferiores a las que otorgaban a los subordinados masculinos. Las mujeres (pero no los hombres) subordinadas fueron castigadas por los hombres (pero no por las mujeres) evaluadores por violar las normas de género.[59]

3) **La falta de tutoría y patrocinio significativos** es un reto clave al que se enfrentan las mujeres que desean avanzar dentro de las organizaciones. Las mujeres en general, y las pertenecientes a minorías en particular, tienen más probabilidades de quedar fuera de las redes informales que hacen progresar a las personas en sus carreras. Tienen menos probabilidades de tener jefes que promuevan sus contribuciones laborales ante los demás, les ayuden a desenvolverse en la política de la organización o socializar con ellas fuera del trabajo.[60]

4) **Acantilado de cristal:** Las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de ascender a puestos de liderazgo de alto riesgo: el llamado "acantilado de cristal". A menudo carecen del respaldo, el apoyo (punto anterior) o la autoridad que necesitan para tener éxito y alcanzar sus objetivos estratégicos, por lo que corren el riesgo de tener mandatos más cortos que los hombres.[61]

5) **Las mujeres no encajan en el prototipo de éxito**[62] de líderes. En la mayoría de las organizaciones, el "prototipo de éxito" es hombre, de clase media/alta y de la raza/etnia dominante, normalmente con una pareja que sigue la carrera de su cónyuge, asumiendo el papel de cuidadora. Curiosamente, también puede tratarse de un hombre alto: el 50% de los diez primeros CEO de Fortune 500 en Estados Unidos son hombres blancos de más de 1,80 m de estatura, aunque sólo el 4,65% de la población adulta estadounidense se ajusta a esta descripción.[63] Cuando una mujer líder se ajusta al prototipo de liderazgo masculino, puede verse sometida a un encasillamiento estereotipado y etiquetada de "mandona" o "abeja reina". Si no se conforma y denuncia los prejuicios o los estereotipos, puede que digan que "no trabaja en equipo" o es una "mujer (negra) enfadada" y la consideren responsable de su propia exclusión o marginación, lo que se conoce como "culpar a la víctima". Hable o no hable, su éxito profesional puede verse limitado. Es lo que se conoce como el fenómeno del "doble vínculo" o "le critican si lo hace y si no también".[64]

Tengamos en cuenta que nos referimos aquí a puestos formales de liderazgo en organizaciones internacionales y regionales de paz y seguridad, humanitarias o de desarrollo. En toda la sociedad, las mujeres ocupan puestos de liderazgo dentro de la sociedad civil y las redes de activistas, pero éstos no suelen traducirse en puestos de liderazgo dentro de las estructuras u organizaciones de poder tradicionales. Véase el cuadro 5.

CUADRO 5

MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO ACTIVISTA: SUDÁN

A lo largo de la historia, las mujeres sudanesas han sido conocidas por defender sus derechos y por su activismo. De hecho, a las manifestantes sudanesas se las conoce como "Kandaka", un título dado a la reina Nubia del antiguo Sudán, que refleja un legado de mujeres empoderadas que luchan por su país y por sus derechos.

Durante la revolución sudanesa, mujeres de diferentes edades y procedencias movilizaron a la gente -la mayoría mujeres- para participar en protestas masivas (las llamadas "protestas de diciembre" de 2018-2019). Las mujeres desafiaron sus roles sociales de género, instigando manifestaciones físicas y situándose en primera línea frente a agresiones, detenciones, gases lacrimógenos y balas. A muchas las llevaron a centros de detención, las retuvieron durante días e incluso semanas, las agredieron verbal y físicamente y agentes de seguridad les afeitaron la cabeza, para luego volver a las calles tras ser puestas en libertad. Las vecinas también abrieron sus casas para esconder a las manifestantes, suministrándoles comida, agua y primeros auxilios. Además de protestar con sus cuerpos, las mujeres también utilizaron el arte, la poesía y las redes sociales para impulsar sus protestas.

A pesar de su visible liderazgo en la revolución, las mujeres sudanesas fueron, y siguen siendo, en gran medida marginadas del proceso político formal tras la revolución. Las mujeres han seguido protestando por su exclusión con lemas como "Nos dan las gracias en las manifestaciones y se olvidan de nosotras en las negociaciones"; "Soy una mujer que protesta 100%, pero estoy fuera de las estructuras de poder".[65]

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN

Reflexione sobre el modelo del iceberg y piense en la desigualdad de género en su organización. ¿Cómo opera su cultura organizativa bajo la línea de flotación para mantener la desigualdad de género, tanto en el lugar de trabajo como en las actividades externas?

No olvide explorar cómo otros sistemas de desigualdad se entrecruzan con la desigualdad de género y permiten que ciertas personas tengan más poder y otras menos. Piense en clase social, etnia, geografía, edad, orientación sexual, identidad no binaria, creencia o discapacidad. Otros sistemas también pueden ser pertinentes en un contexto determinado.

Habilidad 1: Liderar con el ejemplo

LOS Y LAS LÍDERES COMPETENTES saben que siempre lideran con el ejemplo.[66] Saben que la gente presta atención a lo que dicen y hacen, y cuando demuestran autoconocimiento, integridad y coherencia en materia de igualdad de género tienen más credibilidad y motivan a otros.[67]

Líderes sensibles al género lideran con el ejemplo demostrando sistemáticamente que dan prioridad a la igualdad de género y a los derechos de las mujeres y actúan en consecuencia, no sólo con palabras sino también con hechos.

Liderar con el ejemplo es una habilidad poderosa. Sus palabras y acciones como líder conforman la cultura organizativa e influyen en el comportamiento del personal. En un estudio de las fuerzas armadas estadounidenses, investigadores descubrieron que en los casos en que suboficiales daban ejemplo en materia de igualdad de género, los índices de agresiones sexuales contra las mujeres militares estadounidenses descendían en un 50%.[68]

Hay 4 acciones clave de liderazgo que puede llevar a cabo para liderar con el ejemplo en materia de igualdad de género:

1) **Mitigar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género**
2) **Intervenir en casos de sexismo**
3) **Ser un aliado de las mujeres**
4) **Demostrar compromiso con el cambio organizativo a favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres**

En este capítulo le ayudaremos a perfeccionar su habilidad para liderar con el ejemplo en cuestiones relativas a la igualdad de género y a adoptar las medidas pertinentes en su lugar de trabajo.

LÍDERES EN ACCIÓN

APLICACION DE LOS PRINCIPIOS DE LIDERAZGO FEMINISTA DE PLAN INTERNATIONAL

Virginia Saiz, Directora de Plan International en la República Dominicana, deja que los principios de liderazgo feminista de la organización[69] inspiren su propio liderazgo:

- **"Honrar el movimiento por los derechos de las niñas"** requiere que Virginia garantice sistemáticamente que la organización se basa en lo que otras personas han hecho y están haciendo.
- **"Coraje"** le da la confianza necesaria para fijarse mayores ambiciones: desde la ambición por su organización hasta la ambición por el país.
- La **"lucha contra los prejuicios"** la ayuda a cuestionar y examinar sus propios privilegios y prejuicios y a ayudar a su equipo a hacer lo mismo.
- **"Compartir el poder"** es un recordatorio constante de que debe escuchar activamente a su personal y a sus socios y socias y dirigir en colaboración en lugar de jerárquicamente**.**
- **"Autocuidado y cuidado colectivo"** la ayuda a centrarse en el desarrollo de las habilidades del personal para crecer, cambiar de rol y aprender. Todos los lunes, Virginia y 120 miembros del personal se reúnen en línea en un encuentro abierto, sin orden del día, en el que todo el personal puede contribuir, y el personal se turna para dirigir la reunión. Esto ayuda a crear un sentimiento de atención colectiva, en el que la gente puede plantear los problemas a la mesa colectiva. Centrarse en el cuidado colectivo ha llevado a la oficina a ser certificada como "mejor lugar para trabajar" (www.greatplacetowork.co.uk) y "mejor lugar para trabajar para mujeres". Los horarios de trabajo son adaptables, se dispone de una sala de lactancia y se han revisado las pólizas de seguros para apoyar a las familias LBGTIQA+, y mucho más.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN PERSONAL

¿Hasta qué punto ve su equipo que usted…?

1) ¿Mitiga los estereotipos, prejuicios y privilegios de género?
2) ¿Interviene en casos de sexismo?
3) ¿Es un aliado de las mujeres?
4) ¿Demuestra compromiso con el cambio organizativo en favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres?

En una escala del 1 al 10, ¿dónde le ubicaría su equipo? Donde 1 es "no lidera" y 10 es "lidera con firmeza la igualdad de género"

1 10

Si cree que su equipo le clasificaría más abajo en la escala, aproveche este capítulo para mejorar sus habilidades para liderar con el ejemplo en cuestiones de igualdad de género y los derechos de las mujeres. Si ya cree que su equipo le ubicaría cerca de la cima de la escala, utilice este capítulo para verificar y seguir desarrollando sus habilidades.

Acción 1: Mitigar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género

La mayoría creen que tratamos a todos y todas por igual, cuando en realidad los procesos de toma de decisiones personales y organizativas que usamos están plagados de estereotipos de género, prejuicios y privilegios. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo reconoce que los prejuicios de género son una de las principales causas de discriminación en la contratación y ascenso de trabajadores con las mismas cualificaciones y méritos.[70] En la Parte I, destacamos numerosos estudios que demuestran el impacto de los estereotipos, prejuicios y privilegios de género. Por ejemplo, hay estudios que demuestran que las mujeres en puestos directivos son evaluadas con más dureza que sus homólogos masculinos,[71] que los hombres reciben respuestas más favorables a CV idénticos en los que sólo difiere el sexo,[72] y cuando se consideraban candidatos igualmente cualificados, las madres tenían un 79% menos de probabilidades de ser contratadas.[73]

CUADRO 6

Los estereotipos de género son ideas generalizadas sobre el comportamiento y las cualidades que se esperan de las "mujeres" y los "hombres". Por ejemplo, "los hombres son líderes naturales" y "las mujeres son emocionales". Reflejan ideas y normas culturales sobre la feminidad y la masculinidad.

El **sesgo de género** es una inclinación hacia alguien o un grupo, o un prejuicio contra ellos/as, basado en estereotipos de género. Por ejemplo, elegir a un hombre para un puesto de liderazgo en lugar de a una mujer igualmente cualificada porque creo que los hombres son mejores líderes (sesgo de género positivo) o las mujeres no son tan buenas líderes (sesgo de género negativo). Los prejuicios negativos de género también pueden denominarse "**sexismo**".

Por **privilegio** se entienden las ventajas y el trato preferente que reciben algunas personas por pertenecer a un determinado grupo. Por ejemplo, ser heterosexual, hombre y de clase media probablemente abrirá oportunidades que estarán menos al alcance de quienes sean homosexuales, mujeres y de clase trabajadora.

Los atajos neurológicos nos ayudan a procesar los cerca de 11 millones de bits de información que recibimos a cada momento.[74] Por desgracia, estos atajos reflejan estereotipos socializados, basados en el sexismo, el racismo y otros sistemas de discriminación. Como vimos anteriormente en el Ciclo social de la desigualdad de género, estos atajos influyen en nuestra toma de decisiones y siguen garantizando que se clasifique a las personas de formas que mantienen las estructuras sociales desiguales dominantes. Por ejemplo, "los hombres son el sostén de la familia" y "las mujeres son amas de casa" son estereotipos de género comunes en muchos países. Estos estereotipos informan los sistemas de creencias. Un estudio reveló que el 44% de la ciudadanía de la Unión Europea cree que el papel más importante de una mujer es ocuparse del hogar, y el 43% cree que el papel más importante de un hombre es ganar dinero.[75] Como consecuencia de estos estereotipos y creencias, las mujeres de la Unión Europea y de la mayor parte del mundo siguen realizando más tareas domésticas que los hombres, incluso cuando son ellas las que mantienen a la familia.[76] La OIT ha calculado que las mujeres realizan en Europa el 65% de todo el trabajo no remunerado. El promedio mundial es del 75%.[77] La carga doméstica en el lugar de trabajo puede ralentizar directamente la progresión profesional de las mujeres y traducirse en la práctica en el lugar de trabajo, ya que a menudo se les asignan "tareas de atención en la oficina", como hacer café u organizar tarjetas de cumpleaños y actos sociales, ninguna de las cuales está remunerada ni promueve ascensos.

Los estereotipos y prejuicios de género no mitigados pueden influir en las decisiones laborales diarias de líderes, provocando discriminación. Esto ocurre tanto consciente como inconscientemente.[78] Los prejuicios de género también mantienen el privilegio de género, por el que se conceden ventajas y un trato preferente a las personas por pertenecer a un determinado grupo. Por ejemplo, el mercado laboral recompensa a los hombres por tener hijos, concediéndoles una "prima salarial por hijo", es decir, una bonificación económica, mientras que penaliza a las mujeres, quienes experimentan una "penalización salarial por hijo", en el sentido de que pueden acogerse a un permiso parental con un salario reducido, o a un trabajo a tiempo parcial, o a un puesto inferior que les permita un horario flexible, pero esté peor remunerado.[79]

La incorporación de una perspectiva interseccional revela las formas en que la pertenencia a una categoría puede desencadenar la discriminación, pero ésta puede reducirse mediante la pertenencia a un grupo privilegiado. Por ejemplo, los estudios han demostrado que es más probable que líderes blancos acepten a mujeres blancas que a mujeres de color, lo que limita aún más el acceso de las mujeres de color a redes informales y mentores y, por tanto, a posibles

oportunidades de ascenso.[80] Si usted trabaja en Norteamérica o Europa y es blanco, hombre, heterosexual y de clase alta/media, experimentará los beneficios acumulados de sus diferentes privilegios. En cambio, si usted es negra, mujer, lesbiana y de clase trabajadora, sufrirá los efectos negativos agravados de los estereotipos, los prejuicios y los sistemas de exclusión..

LÍDERES EN ACCIÓN

COMPROBANDO LOS PREJUICIOS DE GÉNERO NO EXAMINADOS EN LA OSCE

Omer Fisher y Jennifer Croft, Jefe y Jefa Adjunta del Departamento de Derechos Humanos de la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la OSCE, decidieron evaluar si en sus prácticas de gestión había algún sesgo de género no examinado. Realizaron un análisis de género sobre cómo se asignaban los presupuestos, los recursos y las oportunidades de mejora profesional entre los miembros del equipo. Descubrieron que existía un sesgo de género no examinado que nadie había detectado antes. Los datos mostraron que los hombres tenían más acceso a oportunidades de ascenso profesional y que se les ofrecían más ponencias que a las mujeres. También descubrieron que los hombres viajaban más que las mujeres en todos los grados. Este conocimiento les permitió mantener un debate abierto y basado en pruebas con el personal y adoptar medidas correctivas.

Como líder, puede tomar medidas para reducir la discriminación reconociendo y mitigando sus propios estereotipos de género, prejuicios y privilegios. También puede ayudar a su equipo y a su organización a hacer lo mismo.

PASO 1: RECONOCER LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO, LOS PREJUICIOS Y LOS PRIVILEGIOS

El primer paso es reconocer los estereotipos de género, los prejuicios y los privilegios, tanto a su alrededor como en si mismo. Más arriba hemos compartido pruebas procedentes de distintas organizaciones, pero es importante que lo compruebe por si mismo. Una vez que se empieza a buscar, se puede ver cómo los estereotipos de género, los prejuicios y los privilegios están presentes e influyen potencialmente en todo, desde los procesos de contratación, la asignación de tareas, la planificación estratégica, las reuniones de equipo, la colaboración con socios externos y la ejecución de programas.

Una nota sobre el reconocimiento

La otra cara de la desigualdad es el privilegio. Quienes tienen privilegios sobre otros tienen la responsabilidad de ser conscientes de ellos y actuar para compartir el poder mediante, por ejemplo, la creación de alianzas. En las sociedades patriarcales - la inmensa mayoría de las sociedades - los hombres como grupo tienen más acceso y control sobre los recursos y la toma de decisiones que las mujeres como grupo. Esto conduce al privilegio masculino. Por ejemplo, cómo se da por sentado que un hombre de menor rango en la sala está por encima de una mujer de mayor rango, o cómo los hombres se benefician de prejuicios positivos en los procesos de contratación y ascenso. Esto no significa que todos los hombres sean más privilegiados que todas las mujeres. Por ejemplo, las mujeres blancas se beneficiarán de los privilegios que les otorga el hecho de ser blancas. Los hombres de minorías raciales se enfrentarán a formas específicas de racismo mientras siguen beneficiándose del privilegio masculino en determinados contextos.[81] Como líder, debe reconocer y compartir sus privilegios, tanto los que conlleva el desempeño de una función de liderazgo como los personales que pueden haberle ayudado a alcanzar una posición de liderazgo.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN:

Puede utilizar estas preguntas para orientar sus propias ideas y acciones, o incluirlas en un debate o taller con sus colegas o equipo. También puede utilizarlos para realizar el ejercicio de autoevaluación que figura al final de este capítulo.

Identificar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género pertinentes.

- **Haga una lluvia de ideas,** preferiblemente junto con su equipo, sobre una lista de estereotipos, prejuicios y privilegios de género que podrían afectar a su trabajo tanto dentro como fuera de la organización.

Observar los estereotipos de género, los prejuicios y los privilegios en el trabajo.

- **Dotación de personal:** ¿Cómo se reparten las funciones, responsabilidades y tareas en la oficina? ¿Quién desempeña una función directiva o de gestión? ¿Quién trabaja en puestos subalternos, en administración y recursos humanos? ¿Quién trabaja en qué cuestiones temáticas? ¿Qué nivel de antigüedad tiene la función de asesor o punto focal de género? ¿Cuál es su posición dentro de la organización?
- **Reuniones:** ¿Quién habla en las reuniones? ¿Quién está callado? ¿A quién se escucha? ¿Quién interrumpe a quién? ¿Hay grupos que deban demostrar constantemente que son más que otros? ¿Cómo se debaten la igualdad de género y los temas relacionados? ¿Se mencionan de pasada, se incluyen en el orden del día o le da importancia quien preside la reunión?
- **Socios:** ¿Qué funcionarios son invitados a las reuniones de alto nivel? ¿Quién cree que tiene información importante? ¿Quién dirige las organizaciones con las que decide colaborar? ¿Tienen estas organizaciones experiencia en igualdad de género y derechos de las mujeres?
- **País de trabajo:** ¿Qué estereotipos y prejuicios de género existen en su región/país de trabajo?

Examinar los propios estereotipos, prejuicios y privilegios de género.

- ¿Tiene privilegios personales que le hayan ayudado en la vida? En caso afirmativo, ¿cuáles?
- ¿Qué estereotipos tiene hacia las mujeres y los hombres de distintas edades y etnias?
- ¿Cómo podrían estar afectando estos estereotipos, prejuicios y privilegios de género a la forma en que dirige su equipo y su área de trabajo? Por ejemplo:
  - ¿Cómo garantizan que mujeres y hombres contribuyan por igual y participen activamente en las reuniones y en la toma de decisiones?
  - ¿Cómo distribuye las tareas dentro de su equipo, incluida la delegación de responsabilidad?
  - ¿A quién ofrece oportunidades de ascenso profesional, como viajes, charlas en público, formación y tareas estimulantes?
  - ¿Cómo asigna los recursos dentro de su equipo, incluidos los financieros y materiales?
  - ¿A quién pide consejo?
  - ¿Con quién almuerza?
- ¿A quién da espacio en las reuniones/conversaciones/tutoría/patrocinio?
- ¿Qué técnicas de mitigación, descritas en el Paso 2, podría utilizar para reducir el impacto de sus estereotipos, prejuicios y privilegios de género?

Recuerde adoptar un enfoque interseccional cuando explore estereotipos, prejuicios y privilegios. ¿Qué otros sistemas de discriminación se entrecruzan con los prejuicios de género? ¿Racismo? ¿Edadismo? ¿Heteronormatividad? ¿Capacitismo? ¿Otros?

PASO 2: MITIGAR LOS ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS DE GÉNERO Y UTILIZAR SU PRIVILEGIO DE LIDERAZGO

Una vez que haya tomado conciencia de cómo se manifiestan los estereotipos de género, los prejuicios y los privilegios, es importante mitigarlos en usted mismo, en su personal y en su organización. Puede utilizar su posición de liderazgo para "interrumpir" los prejuicios [82] y reducir su influencia negativa en las decisiones de personal, la cultura del lugar de trabajo y el trabajo externo en política y programación. Las investigaciones confirman que es especialmente eficaz cuando quienes gozan de una posición privilegiada hablan en nombre de quienes no tienen los mismos privilegios.[83] Como líder, puede crear una cultura de equipo en la que sea seguro hablar y ofrecer comentarios cuando alguien -incluido usted mismo- revele prejuicios o privilegios de género no cuestionados.[84]

Aquí tiene algunos consejos prácticos y técnicas que puede empezar a aplicar hoy mismo.

Nivel de liderazgo personal: identificar los propios estereotipos y prejuicios y tomar medidas

- **Comprobación de estereotipos y prejuicios:** Antes de tomar una decisión, identifique los estereotipos y prejuicios relevantes y reflexione si podrían estar influyendo o no en su decisión.
- **Técnica de lucha contra los estereotipos:** ¿Por qué estoy pensando esto? ¿Podría ser lo contrario? ¿Pensaría lo mismo si esta persona fuera un hombre (si se trata de una mujer) y viceversa?
- **Técnica de individuación:** ¿Estoy haciendo una generalización sobre todo un grupo de personas?
- **Toma de perspectiva:** Y si yo fuera esta persona, ¿cómo sería la situación desde su perspectiva? Compruébelo usted mismo: ¿Está dando acceso igualitario a su tiempo de liderazgo, o se encuentra dando este tiempo a un grupo limitado de individuos? ¿O existen otros comportamientos basados en prejuicios o estereotipos? Recuerde los hechos, como notas literales de una entrevista. Pida una segunda opinión a un colega, en particular a una persona de sexo/nacionalidad/etnia/orientación sexual diferente.
- **Visualización:** Imagine situaciones antes de que sucedan para evitar los estereotipos/reacciones sesgadas de su cerebro y abrase a diferentes posibilidades. Por ejemplo, la enfermera con la que se va a reunir puede ser un hombre, o el comandante de policía puede ser una mujer.

Nivel de liderazgo organizativo: diseño para reducir el sesgo

- **Dedique más tiempo** a los procesos de toma de decisiones para evitar juicios precipitados basados en prejuicios.
- **Utilice procesos estructurados** para la toma de decisiones, como exigir justificaciones por escrito de las decisiones que incluyan criterios, diferentes cursos de acción, qué se eligió y por qué.
- **Redacte criterios claros** y normas objetivas para procesos de gestión como la contratación y las evaluaciones del rendimiento, así como la colaboración con socios externos.
- **Elimine los nombres y la información** personal de los CV para reducir los sesgos en la contratación, la financiación y la asignación de otros recursos.
- **Rote el "trabajo doméstico"** dentro del equipo y con socios externos, como tomar notas en las reuniones.
- **Poner en práctica procedimientos de reunión participativos,** como dar la palabra a todo el mundo (mesa redonda), rotación de la presidencia, espacio sin interrupciones, normas básicas, limitación del tiempo de uso de la palabra, etc.
- **Recoger, compilar y analizar datos desglosados por sexo y diversidad** sobre contratación, salarios, ascensos, acceso a la formación, entorno laboral, financiación, etc., y tomar medidas cuando existan desigualdades entre distintos grupos de mujeres y hombres.

- **Desarrollar formas de contratación que reduzcan los prejuicios de género**, como eliminar los identificadores de los formularios de solicitud[85], evitando utilizar programas informáticos que refuercen los prejuicios de género,[86] o insistiendo en que cualquier grupo de candidatos sea significativamente diverso y no incluya una sola mujer.[87]
- **Solicitar a Recursos Humanos información** sobre contratación, puestos, salarios, ascensos, formación, bienestar del personal, etc., desglosados por sexo, raza/etnia y otros factores pertinentes. Actuar cuando existan desigualdades.
- **Pedir a una mujer que hable primero.** En las reuniones en las que el número de hombres supera al de mujeres, éstas son menos activas que los hombres.[88] Invitar a una mujer a hablar en primer lugar puede cambiar la dinámica y propiciar una participación igualitaria.[89] [90]
- **Evitar los paneles del mismo sexo**, tanto como organizador como cuando le inviten a participar. Promueva también una diversidad más amplia.
- **Reunirse y consultar con diversos grupos de mujeres y hombres** y no sólo con representantes formales y líderes comunitarios. Reúnase con personas que trabajan por la igualdad de género y los derechos de las mujeres.[91]

Nivel de liderazgo del equipo: mitigar los estereotipos de género, los prejuicios y los privilegios entre su personal.

- **Solicite regularmente retroalimentación** de sus colegas y equipo, y pídales que le ayuden a identificar sus "puntos ciegos", como estereotipos y prejuicios. Acepte los comentarios con gracia y agradecimiento.
- **Cree oportunidades estructuradas para debatir con sus colegas y su equipo** cómo hacer que el lugar de trabajo sea más equitativo y cómo mitigar los prejuicios cuando se trabaja con agentes externos.
- **Asegúrese de que su personal recibe formación** periódica sobre estereotipos y prejuicios de género, antirracismo, etc.

Si ve u oye comentarios o acciones potencialmente tendenciosos, puede:

- **Hablar**, haga preguntas y cree conversaciones individuales.
- **Ponerse en contacto** con un compañero de recursos humanos, defensor de empleados o su asociación de personal.

LÍDERES EN ACCIÓN

ACTUAR PARA MITIGAR EL SESGO DE GÉNERO EN LA DPPA DE LA ONU

Como Jefe de la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz de las Naciones Unidas, Markus Bouillon se ha comprometido a garantizar la igualdad de género en el lugar de trabajo. Cuando una empleada se reincorporó tras una baja por maternidad, se propuso conciliar la vida laboral y familiar. Empezó por considerar la posibilidad de reducir algunas tareas de su agenda completa. Sin embargo, resultó que ella no quería una agenda más reducida. De hecho, las tareas que a él le había parecido útil eliminar eran las que más le interesaban a ella y las que más le hacían progresar en su carrera. Markus dijo que esto le hizo darse cuenta de la importancia de examinar los propios prejuicios de género, incluso cuando uno cree que está eligiendo el curso de acción correcto. En esta ocasión, el simple hecho de ponerse en contacto con el miembro del personal marcó la diferencia.

LÍDERES EN ACCIÓN

ACABAR CON LOS PANELES DE UN SOLO SEXO EN LA OSCE

Mientras era Secretario General de la OSCE, Thomas Greminger emitió un memorando a todo el personal en septiembre de 2018 titulado "Poner fin a los paneles solo para hombres en los eventos organizados por la OSCE". Este claro compromiso de liderazgo tuvo un impacto significativo. En dos años, se produjo un aumento del 27% en la inclusión de mujeres como ponentes en los paneles, y en 2021 a la organización sólo le faltaba un 7% para alcanzar la paridad en la composición de los paneles.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Tras el ejercicio de "Reflexión y acción" para identificar estereotipos, prejuicios y privilegios de género, trabaje con su equipo para reflexionar y aplicar medidas correctivas:

- ¿Cuál es el impacto de estos estereotipos, prejuicios y privilegios de género en el equipo?
- ¿Qué pueden hacer ustedes, como equipo, para mitigar el impacto de los estereotipos, los prejuicios y los privilegios?
- ¿Con qué estereotipos, prejuicios y privilegios de género se encuentra en su contexto operativo?
- ¿Cómo podrían afectar a sus actividades y a su capacidad para apoyar la igualdad de género?
- ¿Cómo puede mitigar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género en su contexto operativo?
- ¿Cómo puede utilizar su privilegio organizativo para mitigar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género?

Acción 2: Intervenir en el sexismo

Uno de los efectos reales de los estereotipos, prejuicios y privilegios de género es el sexismo. El sexismo es la discriminación por razón de sexo. El sexismo existe en un continuo que va desde ser un delito y estar en contra de la ley (como la desigualdad salarial, la agresión sexual, el uso de palabras sexistas[92]), hasta una infracción de la política (como el acoso sexual), pasando por el sexismo cotidiano (como que se interrumpa con frecuencia a las mujeres, se valore su trabajo de forma diferente o se hagan bromas sexistas).

Líderes sensibles al género denuncian e intervienen sistemáticamente en el sexismo. También actúan de forma preventiva, estableciendo mediante una comunicación clara y frecuente que no tolerarán el sexismo en ninguna de sus formas. La gente buscará a la persona con más antigüedad en la sala para que intervenga cuando se produzca sexismo. Si no interviene, dará a entender que este tipo de lenguaje o comportamiento es aceptable. Como dijo el Jefe del Ejército australiano, Teniente General David Morrison, en su vídeo sobre cómo hacer frente a la mala conducta sexual en el ejército: "El estándar que se tolera es el estándar que se acepta. Eso aplica a todos nosotros, pero especialmente a quienes, por su rango, tienen un papel de liderazgo".[93]

Por supuesto, es fácil aspirar a la coherencia entre las palabras y los hechos, pero es mucho más difícil hacerlo. Existen numerosas razones por las que podemos fracasar a la hora de tomar medidas contra el sexismo.

1) **Efecto espectador:** se trata de un fenómeno social que describe cómo es menos probable que la gente intervenga y ayude a alguien que lo necesita cuando hay un mayor número de personas presentes. También es menos probable que las personas intervengan en situaciones ambiguas, en las que se percibe una falta de autoridad o cuando hay una falta de empatía con la persona que experimenta el sexismo.[94]
2) **Cultura, género y personalidad:** en determinadas culturas, las mujeres y los hombres están socializados para evitar el conflicto y la confrontación. Además, las mujeres y las niñas pueden ser educadas para dar prioridad a ser agradables y a caer bien, lo que puede llevarlas a dudar más a la hora de intervenir. Los estudios también demuestran que una mujer que denuncia el sexismo tiene menos probabilidades de ser vista con buenos ojos que un hombre que lo hace.[95]
3) **Cultura organizativa:** las organizaciones estrictamente jerárquicas o con una cultura del silencio dificultan la expresión de opiniones. Una encuesta de Catalyst demostró que, a medida que aumenta el silencio organizativo, los hombres tienen un 50% menos de probabilidades de comprometerse a interrumpir los comportamientos sexistas.[96] Algunas culturas organizativas aceptan el sexismo más que otras. En tales contextos, denunciar el sexismo puede tener un impacto real en la carrera o el bienestar de alguien en el trabajo.
4) **Confianza individual:** la misma encuesta de Catalyst muestra que una abrumadora mayoría de hombres (86%) afirma estar personalmente comprometido a interrumpir los comportamientos sexistas en el lugar de trabajo, pero sólo el 31% se siente seguro de su habilidad para hacerlo.[97] Puede haber miedo a una reacción violenta, a insultar a alguien o a avergonzar o empeorar la situación de una empleada. También falta habilidad y práctica para intervenir.
5) **Alto riesgo:** es más difícil intervenir si quien agrede ocupa un puesto de liderazgo/mayor rango. Cuando es una parte interesada externa de alto nivel la que demuestra sexismo, denunciar puede constituir un riesgo político, ya que podría poner en peligro una relación clave.

Véase también la habilidad 4 sobre prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexuales.

Como ya se ha señalado, hay numerosas razones por las que no actuamos. Sin embargo, como líder con una posición de poder y privilegio, es esencial que tome medidas visibles y rápidas cuando vea o escuche sexismo en el lugar de trabajo y sobre el terreno. Si no lo hace usted, ¿quién lo hará?

PASO 1: DARSE CUENTA DEL SEXISMO

Antes de intervenir en el sexismo hay que verlo y reconocerlo. En la mayoría de las organizaciones, la gente asumirá que el acoso sexual, por ejemplo, es un hecho aislado y no un problema de toda la institución.[98] Sin embargo, la "Encuesta sobre un espacio seguro" de las Naciones Unidas de 2019, realizada por Deloitte, reveló que el 39 % de las personas encuestadas habían sufrido acoso sexual mientras trabajaban en la ONU, y que 33 % habían experimentado al menos un caso en los últimos dos años.[99] Y recordemos que el acoso sexual es sólo una forma de sexismo. Si el estudio hubiera preguntado sobre el sexismo de forma más amplia, las estadísticas habrían sido mucho más altas. El sexismo también puede incluir interrumpir a las mujeres más que a los hombres; pagar menos a las mujeres por tareas de igual valor; creer que sólo las mujeres necesitan ser protegidas por los hombres; elegir a mujeres para tareas estereotipadas, como tomar notas en reuniones o ir por bebidas; o hacer comentarios inoportunos sobre el cuerpo o la ropa de una mujer.[100] Como líder, debe estar alerta ante cualquier forma de sexismo. Debe formarse y averiguar cómo se manifiesta el sexismo en su organización. Una vez que se comprometa a dar cuenta del sexismo, le resultará cada vez más evidente. Estos conocimientos le ayudarán a pasar a la acción.

CUADRO 7

DISCRIMINACIÓN MÚLTIPLE DE LAS MUJERES PERTENECIENTES A MINORÍAS

Como líder comprometido con la reducción del sexismo, deberá ser consciente de las múltiples formas de discriminación simultánea a las que se enfrentan las mujeres pertenecientes a minorías. Una encuesta realizada a empleados de cinco grandes empresas estadounidenses reveló que las mujeres sufrían más acoso sexual que los hombres, las minorías raciales -tanto mujeres como hombres- experimentaban más racismo que los blancos, y las mujeres pertenecientes a minorías sufrían más acoso en general, por ser a la vez mujeres y miembros de un grupo minoritario.[101] Un estudio de 2019 sobre las experiencias LGBTQIA+ de acoso sexual en los lugares de trabajo británicos reveló que el 68% del grupo entrevistado había experimentado al menos una forma de acoso sexual en el trabajo, y las mujeres LGBTQIA+ experimentaron niveles más altos de acoso sexual y agresión sexual que los hombres en muchas áreas.[102]

Por lo tanto, al abordar el sexismo, tendrá que evaluar y tomar medidas para prevenir e intervenir en el acoso y la discriminación agravados a los que se enfrentan las mujeres pertenecientes a minorías debido a la combinación de sexismo y racismo/heteronormatividad/capacitismo y otros sistemas de discriminación.

PASO 2: INTERVENIR EN EL SEXISMO

Tener tolerancia cero con el sexismo significa que una vez que se detecta, hay que intervenir. Requiere valor y práctica. Sus acciones inspirarán a su equipo y a sus compañeros a ser más valientes.[103]

Prevenir el sexismo y permitir intervención:

- **Prepárese mentalmente.** Es más fácil hacer lo correcto si se está mentalmente preparado. Por lo tanto, piense en posibles escenarios y en cómo le gustaría responder. Pida opinión o consejo a un colega de confianza.
- **Comunique de forma clara y contundente** que no acepta ninguna forma de sexismo y que tomará medidas inmediatamente, incluyendo la aplicación de sanciones, si es necesario.
- **Recuerde al personal su responsabilidad de actuar.** Recuérdese a sí mismo y a su personal que todos y todas tienen la autoridad y la obligación de intervenir ante el sexismo y que usted espera que lo hagan. Esto ayudará a contrarrestar el denominado efecto de espectador y el riesgo percibido y real de intervenir.
- **Observación activa.** Está demostrado que si sabemos que nos observan, es más probable que intervengamos.[104] Si su personal sabe que usted le observa y espera que actúe, es más probable que intervenga.
- **Establecer un acuerdo común sobre la forma de trabajar juntos.** Acuerde en equipo las normas básicas y los métodos de trabajo esperados. Esto debería incluir la denuncia del sexismo.
- **Fomentar la conexión y la habilidad del personal.** La falta de solidaridad con un grupo afectado y la falta de formación aumentan la probabilidad de no intervención. Por lo tanto, promueva la solidaridad y forme al personal en formas adecuadas de intervención.
- **Asegúrese de que sus socios externos conozcan su compromiso.** Puede que no tenga la capacidad de actuar de la misma manera con socios externos, pero es importante que sepan que tiene una política de tolerancia cero contra el sexismo y que se vea que presta atención al sexismo.

LÍDERES EN ACCIÓN

PREVENCIÓN DEL SEXISMO EN LA MISIÓN DE LA OSCE EN KOSOVO

Kilian Wahl, Jefe Adjunto de la Misión de la OSCE en Kosovo, lleva mucho tiempo comprometido con la lucha contra el sexismo en el lugar de trabajo. Tras haber presidido la reunión de la OSCE sobre el Grupo Operativo de Prevención de la Explotación y el Abuso Sexual, decidió abordar la cuestión del sexismo dentro de su propia misión. Como punto de partida, sabía que tanto él como la misión necesitaban comprender mejor lo que estaba ocurriendo. Con sus expertos en recursos humanos y su asesor en cuestiones de género, incluyó preguntas sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo en una encuesta más amplia sobre el bienestar del personal. Para garantizar el seguimiento y la sostenibilidad, las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados de la encuesta se incluyeron en el borrador del Plan de Acción de Género de la Misión 2023-2025. Además, Kilian y el grupo de trabajo que creó a tal efecto están desarrollando y poniendo en marcha una campaña y una formación tituladas "Gender Bias Bites" ("Muestras de prejuicios de género"), como continuación de la exitosa campaña en la Secretaría de la OSCE. Esto ayudará al personal a prestar atención al sexismo y los prejuicios. Al tratar constantemente de comprender mejor el sexismo y apoyar también a los demás, Kilian es capaz de liderar con el ejemplo para cambiar la comprensión en su organización y contribuir a cambiar la cultura.

Intervenga en el momento:

- **No valide** el humor explícita o implícitamente sexista riéndose, callándose o excusándose.
- **Hable en ese mismo momento.** No lo deje pasar. Tanto la persona que realizó la acción o el comentario sexista como quienes fueron testigos del sexismo deben conocer su postura. Si decide abordarlo después de forma individual, asegúrese de que las personas que estaban allí saben que lo ha afrontado y cómo lo ha hecho.
- **Celebre y recompense las buenas prácticas.** Cuando vea a empleados que denuncian el sexismo o practican la igualdad, anótelo, celébrelo e inspire más buenas prácticas de este tipo.
- **Cree un espacio para el aprendizaje compartido.** Admita sus errores cuando los cometa, pida disculpas y manténgase afín al aprendizaje. Si surge un comentario/acción en una reunión, pida al equipo que reflexione sobre lo que acaba de ocurrir y cuáles pueden ser sus implicaciones para todas las personas implicadas.
- **Refiera.** Cuando la persona que hace un comentario sexista tiene un cargo superior al suyo o es un miembro clave de su equipo, puede ser incluso más difícil que cuando procede de su equipo. En este caso, puede dirigirse a un superior o a una persona de confianza y comunicarle que el lenguaje o el comportamiento ha sido inapropiado.
- **Ofrezca apoyo y orientación.** Genere confianza entre su personal y sus boradores externos para que se sientan cómodos hablando de sexismo con usted. Conozca las políticas y procedimientos de su organización, las opciones disponibles y los riesgos potenciales. Sea comprensivo, no culpe a la víctima y prepárese para escuchar y buscar soluciones juntos con total confidencialidad.
- **Denúncielo.** Si, después de hablar, o incluso después de mantener una conversación cara a cara con la persona, los comentarios o acciones sexistas continúan sin control, entonces es el momento de documentar los hechos y denunciarlos de acuerdo con el procedimiento de su organización. Esto puede incluir una conversación con la persona supervisora directa, defensor de empleados o con recursos humanos. Si el incidente es grave y discriminatorio, debe denunciarse inmediatamente.

CUADRO 8

DENUNCIAR EL SEXISMO: ¿QUÉ DEBO DECIR?[105]

Lo que hay que decir para contrarrestar el sexismo depende de la situación. A veces basta con incitar a la autorreflexión, pero otras es necesario dejar claro que algo es inaceptable. Aquí tiene algunas frases que puede adaptar y utilizar:

- **Pida que repita lo que ha dicho:** "Perdone, ¿qué ha dicho?"
- **Pida que lo aclare:** "¿Qué quiere decir con eso? ¿Puede explicar por qué es gracioso?"
- **Pida pruebas:** "¿En qué se basa para hacer ese comentario?".
- **Reformúlelo correctamente:** "Sí, y por supuesto sabemos que las mujeres son tan etentes como los hombres"
- **Diríjase al grupo:** "¿Qué piensan los demás de esta afirmación? ¿Cuáles son las icaciones?"
- **Menciónelo:** "Eso fue inapropiado e irrespetuoso. Eso fue sexista/racista/fóbico".

LÍDERES EN ACCIÓN

INTERVENCIÓN CONTRA EL SEXISMO EN LAS MISIONES DE LA PCSD DE LA UE

Durante su mandato como Jefa Adjunta de Misión en la Oficina de Coordinación de la UE para el Apoyo a la Policía Palestina, Lena Larsson cuestionó el humor sexista y los comentarios estereotipados sobre cuestiones de género que hacía un alto cargo de la policía. Intervino varias veces, in situ y mediante conversaciones de seguimiento con la persona en cuestión. Cuando ella, en su papel de Jefa Adjunta de Misión, intervino en el acto, preguntando por ejemplo "¿qué quiere decir con 'igual que una mujer'?", o señalando claramente que "el lenguaje que está utilizando es sexista y no es aceptable", sus colegas y el personal recibieron un mensaje claro de que el sexismo no era apropiado ni aceptable.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Reflexione y responda individualmente a las siguientes preguntas. También pueden utilizarse durante una reunión de personal o un taller para debatir el sexismo con el personal.

Piense en líderes que conoce y reflexione sobre las siguientes preguntas:

- ¿Ha visto alguna vez a lideres que denuncien el sexismo? ¿Qué hicieron/dijeron? ¿Cómo se sintió?
- ¿Ha trabajado alguna vez con lideres que no denuncian el sexismo? ¿Cómo se sintió?

Ahora, piensa en si mismo y en las ocasiones en las que no ha denunciado el sexismo:

- **¿CUÁNDO** ocurrió esto?
- **¿CÓMO** podría haber repercutido este fracaso en su equipo/compañeros y en su área de trabajo?
- **¿POR QUÉ** no actuó? ¿Qué le detuvo?
- **¿CÓMO se sintió** por no haber actuado?

Por último, piensa en si mismo y en las ocasiones en que ha tomado medidas contra el sexismo:

- **¿POR QUÉ** intervino?
- **¿CÓMO** intervino?
- **¿CUÁL** fue el resultado de su intervención?
- **¿CÓMO se sintió** al intervenir?

Acción 3: Ser un aliado de las mujeres

El "allyship" (Aliarse) significa que hace "un esfuerzo activo y constante por utilizar sus privilegios y su poder para apoyar y defender a las personas con menos privilegios".[106] Se trata de contrarrestar y equilibrar las estructuras de poder dominantes para crear espacio, igualdad de derechos y oportunidades para todos y todas. El "allyship" implica garantizar que "todo el mundo no sólo está invitado a la mesa, sino que también es escuchado, reconocido y premiado por sus contribuciones".[107] Y que conste: ser aliado no es tener favoritismos. Por el contrario, se trata de cuestionar el favoritismo dentro del grupo y permitir que los o las que no pertenecen a él tengan voz y acceso a la influencia. Es una práctica intencionada por parte de los miembros de un grupo interno para abrir el acceso y las oportunidades a un grupo externo discriminado.

Muchas personas nos consideramos aliados y aliadas de las mujeres. Pero, ¿lo somos realmente? Las evidencias sugieren que no. En una encuesta realizada por Promundo, el 60% de las mujeres y los hombres coincidieron en que sigue siendo raro ver a hombres que denuncien la discriminación contra las mujeres.[108] Un estudio de LeanIn.Org y McKinsey & Company muestra que, mientras que más del 60 % de empleados se consideran aliados de las mujeres de color en el trabajo, menos de un tercio de empleados blancos afirman haber adoptado sistemáticamente una postura pública de apoyo a la igualdad racial.[109]

Tanto hombres como mujeres en posiciones de liderazgo pueden y deben ser aliados de las mujeres. Los hombres en general, pero sobre todo los que ocupan puestos de poder, tienen mucho que aportar como aliados de las mujeres. Los líderes masculinos pueden utilizar su influencia para cambiar la situación de las mujeres y, lo que es más importante, para lograr un cambio sistémico hacia la igualdad de género para todos. Sabemos que cuando los hombres participan en iniciativas encaminadas a la igualdad de género en el lugar de trabajo, el 96% de las organizaciones registran progresos, frente a sólo el 30% de las organizaciones en las que los hombres no participan.[110] Los estudios demuestran que las mujeres quieren acciones concretas por parte de los hombres, sobre todo que éstos denuncien a otros hombres cuando actúan de forma sexista o discriminatoria.[111] La investigación también indica que los hombres que hablan en nombre de las mujeres tienen más probabilidades de ser tomados en serio por otros hombres y mujeres. Además, cuando las mujeres creen que tienen aliados fuertes en el trabajo, tienen un mayor sentimiento de inclusión y más energía y entusiasmo en el trabajo.[112]

LÍDERES EN ACCIÓN

HOMBRES QUE ACTÚAN PARA AUMENTAR LA PARIDAD DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO

En 2010, un grupo de hombres de alto nivel (8 presidentes y directores ejecutivos) de Australia formaron el grupo Campeones Masculinos del Cambio, que más tarde pasó a llamarse Coalición Campeones del Cambio. Su objetivo es aumentar la representación de las mujeres en puestos directivos. La Coalición cuenta ahora con más de 260 directores generales o miembros de consejos de administración de 225 organizaciones que operan en 155 países. Aunque las mujeres líderes son colaboradoras y asesoras fundamentales, la responsabilidad de la acción recae directamente en los hombres. Esta iniciativa muestra cómo un pequeño grupo de hombres puede ampliar su colaboración con mujeres líderes en pro de la igualdad de género.[113]

El conjunto de investigaciones sobre los aliados masculinos contra el sexismo revela una irónica paradoja. En comparación con las mujeres, a los hombres les resulta difícil detectar el sexismo; sin embargo, cuando lo detectan y se enfrentan a él, los hombres experimentan reacciones más positivas por parte de los demás y sus condenas del sexismo se consideran más adecuadas[114]

Las mujeres también deben ser aliadas de otras mujeres.[115] Como líder femenina, usted tiene un papel especial en el apoyo a otras mujeres para contrarrestar las redes tradicionales de alianzas masculinas a las que pueden no tener acceso. Esto es especialmente importante para las mujeres pertenecientes a minorías, que se enfrentan a múltiples formas de discriminación. Aunque esto es obvio para muchas líderes femeninas, muchas otras no desean ser vistas como un apoyo activo a otras mujeres. Hay muchas razones para ello. Por ejemplo, pueden no ser conscientes de su propio privilegio o de la discriminación estructural existente contra las mujeres, o temer que sus acciones puedan repercutir negativamente en su carrera.

LÍDERES EN ACCIÓN

SER UN ALIADO

En Sudán del Sur, Alokiir Malual hizo historia como la primera mujer en firmar un acuerdo de paz en Sudán: el Acuerdo de Paz de 2015. Utilizó su liderazgo para ser una aliada de las mujeres que vinieron con ella y que vendrían después. En 2018, ya no estaba sola en la mesa de firmas. Siete mujeres firmaron el "Acuerdo de Paz Revitalizado", y 28 mujeres participaron en las negociaciones. Alokiir utilizó su cargo para abogar por una mayor participación de las mujeres, lo que llevó a la adopción de una cuota del 35% de representación política femenina en el acuerdo de paz, garantizando su acceso a los espacios de toma de decisiones. "Estamos creciendo. Hemos aprovechado inteligentemente el proceso de paz, asegurándonos de ganar más para las mujeres: conseguimos una cuota de participación del 35% uniéndonos como mujeres y como grupos, y planteando una posición, una reivindicación. Un logro formidable de las mujeres de Sudán del Sur."[116]

LÍDERES EN ACCIÓN

ALIADAS FEMENINAS QUE UTILIZAN ESTRATEGIAS DE AMPLIFICACIÓN EN EL GOBIERNO DE EE.UU.

Cuando el Presidente Obama tomó posesión de su cargo en Estados Unidos, dos tercios de sus principales asesores eran hombres. Las mujeres señalaron que les costaba entrar en reuniones importantes y que, cuando lo hacían, a veces se ignoraban sus aportaciones. Para solucionarlo, el personal femenino adoptó una estrategia de reuniones que denominó "amplificación". Esto significaba que cuando una mujer exponía un punto importante, otras mujeres lo repetían y daban crédito específicamente a la mujer que lo había expuesto. Así se evitó que las opiniones de las mujeres fueran ignoradas o apropiadas sin crédito. También llevó a Obama y a otros a recurrir con más frecuencia al personal femenino. Durante el segundo mandato de Obama, las mujeres consiguieron por fin la paridad con los hombres en el círculo íntimo de Obama.[117]

Aquí tiene algunos consejos sobre cómo puede utilizar su privilegio de liderazgo para ser aliado de mujeres diversas:[118]

- **Acérquese de forma proactiva a diversas mujeres.** El primer paso para ser aliado es informarse sobre cómo viven las mujeres diversas sus situaciones laborales. Lea artículos e investigaciones, vea las charlas Ted pertinentes y mantenga conversaciones informales con sus colegas y personal femenino. También es una buena práctica garantizar la distribución y el análisis de encuestas periódicas del personal en las que se formulen preguntas sobre el acoso y la discriminación y que puedan desglosarse por sexo, edad, etnia/raza y otros factores pertinentes. La iniciativa "100 cafés por la inclusión", del Centro de Comercio Internacional, reunió a altos directivos con 100 empleados elegidos al azar en una conversación de 30 minutos para que los y las directivos comprendieran las realidades de su personal.[119]

- **Pregunte cómo puede ayudar.** En lugar de hacer suposiciones, pregunte a sus compañeras qué puede hacer para apoyarlas. Las pequeñas acciones, como las microafirmaciones durante sus presentaciones que conlleven a que otros y otras líderes también presten atención, o presentaciones detalladas a nuevos colegas o socios elogiando la experiencia y las habilidades de su compañera, pueden tener un gran impacto. O puede que le pidan que tome medidas para apoyar cambios de mayor calado; por ejemplo, una revisión anual obligatoria de la igualdad salarial.
- **Dejar pasar.** Esta estrategia consiste en pasar por alto (decir que no) y dejar pasar oportunidades en las que sabe que las mujeres (o determinados grupos de mujeres) están infrarrepresentadas. Por ejemplo, recomiende a una compañera para una mesa redonda en la que los hombres estén sobrerrepresentados. Recuerde dar prioridad a las mujeres que se enfrentan a múltiples formas de discriminación.
- **Celebre y potencie.** Para contrarrestar una cultura en la que las contribuciones de las mujeres pueden ser minimizadas a través de la apropiación o infravaloración de sus ideas, pueden ser importantes las estrategias intencionadas. JP Morgan Chase tiene una iniciativa "30-5-1" diseñada para reunir a mujeres y hombres con el fin de apoyar a sus colegas femeninas para promover la paridad de género. Se anima al personal a que dediquen 30 minutos a la semana a reunirse con una mujer con talento, 5 minutos a felicitar a una compañera por una victoria y 1 minuto a elogiar a esa mujer ante compañeros.
- **Cree o únase a un grupo de aliados masculinos o femeninos.** Las asociaciones de personal femenino existen en muchas organizaciones y pueden ser un espacio seguro de apoyo, alianzas y acción colectiva para aumentar los derechos de las mujeres. Las redes formales e informales de hombres que conciencian sobre la desigualdad de género y hablan juntos sobre lo que pueden hacer para apoyar a las mujeres en el trabajo y en otros ámbitos son también un espacio potencial para las alianzas y la acción. Los sindicatos y las asociaciones de personal son otro foro que pueden ser poderosos aliados de las mujeres y apoyar la igualdad de género en el lugar de trabajo.
- **Comparta la carga de trabajo que no lleve a ascensos.** Distribuya equitativamente entre mujeres y hombres las tareas que no conducen a oportunidades de ascenso y que tienen más probabilidades de ser realizadas por mujeres, como fotocopiar, hacer café y organizar regalos de cumpleaños y reuniones sociales para los o las compañeros de trabajo.
- **Apadrine a una mujer o una iniciativa de derechos de las mujeres:** Quienes apadrinan -tanto mujeres como hombres- hacen algo más que servir de mentores. Ofrecen oportunidades de crecimiento, visibilidad y redes. Sin embargo, es más probable que los hombres tengan padrinos, y las mujeres, mentores.[120] Así que dé la vuelta a esta tendencia y apadrine activamente a una empleada con talento y/o comprométase con una iniciativa a favor de los derechos de las mujeres.
- **Anime a los demás a practicar el compañerismo.** Como líder, usted tiene influencia. Utilice esta influencia para animar a otros y otras a que se unan a usted como aliados de las mujeres. Empiece con gente cercana a usted mientras construye/se une a un movimiento.

CONSEJO: Vea los vídeos breves, informativos e interesantes de Lean In sobre Que es Allyship and Allyship es práctica, y lea el artículo de HBR sobre Cómo pueden los hombres convertirse en mejores aliados de las mujeres.

LÍDERES EN ACCIÓN

HACER OBLIGATORIA LA REUNIÓN CON MUJERES DIVERSAS EN ACNUR

Como parte del enfoque de integración de edad, género y diversidad de ACNUR, se exigió al más alto nivel de liderazgo del país -los y las representantes nacionales- que se reunieran con diversos grupos de mujeres, hombres, niñas y niños como parte del proceso de planificación anual. El hecho de que líderes se reunieran con los distintos grupos por separado permitió poner de relieve sus necesidades específicas, lo que contribuyó a garantizar que las operaciones tuvieran más en cuenta la edad, el género y la diversidad. Se trata de un ejemplo de institucionalización de la técnica de preguntar -en lugar de suponer- cuál es la mejor manera de apoyar a las mujeres a nivel de programa. Para apoyar el proceso se elaboró un manual de evaluación participativa de las necesidades.[121]

Acción 4: Demuestre su compromiso con la institucionalización del trabajo sobre igualdad de género y los derechos de las mujeres

Arriba hemos examinado las medidas que usted mismo puede tomar para liderar con el ejemplo. Hablamos de cómo puede cuestionar sus propios prejuicios y los de su personal, aprender a detectar y denunciar el sexismo y ser un aliado de las mujeres diversas. Pero, como líder, es importante pensar en cómo puede ir más allá de actuar a nivel individual y liderar los esfuerzos para **institucionalizar el trabajo sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres**. Reformando los procesos de trabajo cotidianos y las estructuras organizativas, puede garantizar que los avances hacia la igualdad de género continúen incluso cuando usted ya no esté. También puede ampliar el alcance de sus esfuerzos: desde el apoyo a mujeres concretas en un momento determinado hasta el apoyo a todas las mujeres que se beneficiarán del cambio cultural y de los sistemas a largo plazo que usted defienda.

Institucionalizar el trabajo sobre la igualdad de género requiere un cambio organizativo. Esta es una tarea para líderes y gestores. Para Liderar con el ejemplo, debe demostrar su compromiso con la integración del cambio en sus políticas y marcos organizativos, en su cultura y estructuras organizativas y en sus mecanismos organizativos de rendición de cuentas. Dele tiempo y empiece poco a poco. En los siguientes capítulos, le ayudaremos a priorizar e incorporar cambios institucionales que resistan el paso del tiempo.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Piense en su organización, tanto en términos de lugar de trabajo como de actividades externas:

- ¿Qué puede aprender de anteriores iniciativas de cambio organizativo no relacionadas con el género que puedan servirle de apoyo a la hora de estimular el cambio? Por ejemplo, ¿cómo consiguieron ampliar la iniciativa de cambio? ¿A qué retos se enfrentaron y cómo los superaron?
- ¿Qué iniciativas de cambio organizativo relacionadas con el género se han puesto en marcha? ¿Cuáles han sido eficaces? ¿Cuáles han fracasado? ¿Por qué? ¿Qué faltaba?

Ahora, piense en sus propias acciones hasta la fecha:

1) Ha utilizado su poder de liderazgo para promover reformas en favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres? ¿Sólo como aliado o también como defensor de cambios institucionales clave? ¿Cómo ha impulsado el cambio?
2) ¿Cómo ha trabajado con otros para conseguirlo? ¿Su equipo, compañeros, socios externos, beneficiarios previstos/grupo destinatario/personas de interés, altos directivos y otras personas de su organización?
3) ¿Dispone de funciones especializadas en cuestiones de género que puedan apoyarle?
4) ¿Cuenta con personas en otros puestos clave que le apoyen en la institucionalización del trabajo por la igualdad de género y los derechos de las mujeres? Si no es así, ¿cómo podría conseguir apoyo tanto para si mismo cuando se enfrenta a una resistencia como para ampliar el trabajo que usted y otros hacen?
5) ¿Cuál es su papel como líder en este trabajo?

CONSEJO: si quiere comprobar si una iniciativa de igualdad de género está institucionalizada, pregúntese: ¿Seguirá en pie si yo u otro colega cambiamos de puesto/organización? Si no es así, ¿qué podemos hacer mi equipo y yo para garantizar la continuidad de la iniciativa?

Liderar con el ejemplo: autoevaluación

Ahora que hemos llegado al final de esta sección, piense en lo que hemos tratado. ¿Qué le gustaría priorizar de cara al futuro? ¿Qué está haciendo ya?

---

1) Mitigar los estereotipos, prejuicios y privilegios de género

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

2) Intervenir en casos de sexismo

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

3) Ser un aliado de las mujeres

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

4) Demostrar su compromiso con la institucionalización del trabajo sobre igualdad de género y derechos de las mujeres

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

Habilidad 2: Establecer estrategias y prioridades

UNA DE LAS PRINCIPALES HABILIDADES DE LIDERAZGO es ver el panorama general, dar directrices y establecer prioridades. Al establecer sus prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres, querrá centrarse en lo que más se necesita y en dónde usted y su equipo pueden lograr un cambio sostenible. No se limite a elegir lo más fácil, como organizar un seminario único obligatorio sobre igualdad de género, ya que esto por sí solo rara vez tiene un impacto duradero en las actitudes o los comportamientos. En este capítulo, le guiaremos en el establecimiento de prioridades y objetivos pertinentes y de gran repercusión.

Hay tres medidas que puede adoptar para establecer sus prioridades y objetivos de liderazgo en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

1) **Analice los mandatos, la habilidad y el contexto de su organización en relación con la igualdad de género.**
2) **Establezca sus prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.**
3) **Defina objetivos realistas y medibles.**

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN PERSONAL

¿Ha establecido prioridades y objetivos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres para este año? ¿En qué lugar de la escala cree que su personal clasificaría sus prioridades y objetivos?

Poco coherente y claro — Muy coherente y claro

Si considera que sus prioridades y objetivos son menos coherentes y claros, utilice este capítulo para mejorarlos. Si ya cree que sus prioridades y objetivos son coherentes y claros, utilice este capítulo para verificarlos y desarrollarlos aún más.

Acción 1: Analizar los mandatos, el contexto y la capacidad de su organización

Establecer sus prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres requiere una comprensión global de los mandatos y los compromisos de su organización, su contexto operativo y sus carencias y capacidades organizativas en relación con la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

Pida a su asesor o punto focal de género que elabore un breve análisis de género, basado en el marco de análisis de género organizativo que se presenta a continuación. Deben basarse en la información disponible dentro de la organización y en las evaluaciones, informes, investigaciones y bases de datos existentes. La asesora o asesor de género o punto focal de género también puede ponerse en contacto con organizaciones de derechos de las mujeres del país que conozcan las realidades de diversas mujeres, hombres, niños y niñas en el contexto local.

En su capítulo sobre liderazgo, el Manual sobre servicios policiales sensibles al género (inglés) reconoce la necesidad crítica de que líderes comprendan la dinámica de género en su contexto operativo "Conocer las cambiantes y diferentes necesidades de seguridad de sus comunidades locales será el factor clave de su éxito operativo. Las actitudes negativas o tendenciosas de los miembros de su equipo que provoquen o den lugar a la discriminación de determinados miembros o de un grupo dentro de la comunidad, socavarán su eficacia operativa (...) es fundamental que el alto mando policial establezca una comprensión informada y común de la naturaleza de (la desigualdad de género), sus causas y consecuencias, y de cómo afecta a las mujeres y a las niñas de manera diferente y desproporcionada. Esto le proporcionará a usted, como (...) directivo, la legitimidad institucional para ser un agente de cambio activo en la transformación de su organización, y mitigar cualquier sesgo perjudicial exhibido por su personal en el proceso".[122]

CUADRO 9

OBSTÁCULOS INTERNOS DE LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO

Décadas de políticas y planes de acción en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres no han dado frutos. Esto demuestra que el problema no es la falta de compromiso, sino su aplicación. A continuación se enumeran algunos obstáculos bien conocidos para su aplicación.

- Falta de voluntad política y de liderazgo activo, lo que conduce a la evaporación de las políticas.
- Falta de traducción de los compromisos en expectativas claras y concretas sobre el comportamiento y las acciones del personal.
- Recursos insuficientes para la igualdad de género y los derechos de las mujeres, tanto humanos como financieros.
- Falta de mecanismos organizativos para la aplicación.
- Capacidad limitada para integrar la igualdad de género y los derechos de las mujeres en el trabajo diario.
- Falta de mecanismos de rendición de cuentas para supervisar y apoyar la aplicación.
- Culturas organizativas que consienten el acoso sexual, la discriminación e incluso el abuso.
- La excesiva dependencia de "soluciones rápidas" ad hoc que son insostenibles o incluso provocan reacciones violentas.

Marco de análisis del género en la organización

Analice los mandatos, el contexto y la capacidad de su organización: Preguntas para debatir con su asesor de género / equipo / puntos focales de género				
Mandato y compromisos de la Organización en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres	¿Cuáles son las leyes y políticas internacionales, regionales y nacionales pertinentes en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres?[123]	¿Cuáles son las políticas organizativas pertinentes, por ejemplo, transversalización del enfoque de género; mujer, paz y seguridad; paridad de género; acoso sexual y discriminación; códigos de conducta?	¿Disponemos de planes de acción para la igualdad de género en la organización u otros mecanismos de aplicación?	¿Cómo se aplican directamente a mi ámbito de trabajo específico/ responsabilidad de liderazgo?
Carencias y capacidades organizativas para cumplir los compromisos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres	Brechas: ¿En qué medida se cumplen los objetivos, mandatos y políticas de la organización en materia de igualdad de género y los derechos de las mujeres? ¿Cuáles son las principales brechas?	Obstáculos: ¿Cuáles son los obstáculos internos y externos para alcanzar estos objetivos/mandatos/ políticas? Véase el cuadro 9.	Oportunidades: Cuáles son nuestros puntos fuertes/oportunidades: ¿Qué hacemos bien y por qué? ¿Qué buenas prácticas existentes podemos ampliar o adaptar y reproducir? ¿Dónde tenemos una ventaja relativa? ¿Qué están haciendo ya otros y cuáles son las brechas sobre las que tenemos los mandatos, las competencias y los fondos para actuar? ¿Cuáles son las próximas oportunidades, incluidos eventos/ iniciativas, que serían buenas plataformas para promover la igualdad de género?	Habilidad: ¿Qué necesita su personal y los demás de usted como líder? ¿Tiempo, conocimiento, habilidad, capacidad, herramientas, recursos, otros (véase el capítulo 4 sobre las condiciones de éxito)? ¿Qué se necesita a nivel institucional para apoyar el trabajo en favor de la igualdad de género (véase la lista de control para la autoevaluación)?
Contexto operativo y organizativo en materia de igualdad de género	Cuáles son las desigualdades de género más urgentes en su país/región/área temática de trabajo? Por ejemplo, si su mandato es apoyar la igualdad de acceso de mujeres y hombres a la justicia, ¿cuál es la situación actual en su país o región?	Si es relevante para su puesto: ¿Cuáles son las organizaciones de derechos de las mujeres en el país que conocen bien las realidades de las diversas mujeres, hombres, niños y niñas en el contexto local?	¿Cuáles son las desigualdades de género más urgentes dentro de su propia organización? Por ejemplo, ¿cómo respondieron las mujeres y los hombres a la última encuesta de personal que incluía preguntas sobre un entorno de trabajo inclusivo y equitativo?	

LÍDERES EN ACCIÓN

CONOCER Y ABORDAR LOS OBSTÁCULOS DE LA PARIDAD DE GÉNERO EN LA OSCE

Como Director Adjunto, y luego como Director en funciones de Recursos Humanos de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), Micheál Conneely se ha comprometido a abordar las desigualdades de género en el lugar de trabajo. Trabajó con su asesora en cuestiones de género y otros expertos en recursos humanos para entender, por ejemplo, por qué se producía un descenso en el número de mujeres líderes desde los niveles intermedios a la alta dirección, y encargó un estudio sobre las experiencias femeninas de acoso sexual en el lugar de trabajo. Se aseguró, como prioridad, de que se escucharan las voces de diversas mujeres de toda la organización, así como las de expertos en igualdad de género.

Basándose en las pruebas, Micheál trabajó con su equipo para desarrollar la primera estrategia de paridad de género de la OSCE. Al tiempo que introducía nuevas iniciativas, se aseguraba de aprovechar las ya existentes. El resultado fue un marco cohesionado, con prioridades y objetivos claros. Los objetivos incluyen garantizar la transversalización del enfoque de género en todas las actividades de gestión de recursos humanos, así como acciones específicas para apoyar la progresión de las mujeres a través de, por ejemplo, un programa de tutoría para mujeres. Micheál y su equipo se han asegurado de que la estrategia se pusiera en práctica mediante un plan de acción con plazos concretos e informes periódicos sobre los progresos realizados. Como resultado, la organización aumentó el número de mujeres en puestos directivos más rápido de lo previsto.

La importancia de las organizaciones nacionales de defensa de los derechos de las mujeres

Algunas personas creen que promover la igualdad de género significa ir en contra de la cultura de un determinado país o región. Aunque muchas prácticas culturales perpetúan la desigualdad de género, es importante recordar que lo que se denomina "cultura" es un fenómeno polifacético en constante cambio. A menudo existen diferentes subculturas dentro de una sociedad, y las culturas evolucionan con el tiempo. Además, en la mayoría de los países, si no en todos, encontrará resistencia a las tradiciones culturales marcadas por la desigualdad.

Así pues, cuando se utiliza la cultura para argumentar en contra de las intervenciones en favor de la igualdad de género, hay que preguntarse "¿la cultura de quién?". También hay que recordar que los factores más importantes y constantes que impulsan el cambio hacia la igualdad de género son los movimientos feministas locales y las organizaciones de mujeres, que a menudo utilizan los convenios y acuerdos internacionales y regionales, entre otras técnicas, como palancas para influir en la formulación de políticas a escala nacional y local.

Como líderes que desean comprender su contexto operativo, querrá reunirse con estas organizaciones cara a cara para comprender mejor sus realidades, así como las realidades de aquellos y aquellas a quienes representan. Es igualmente importante que su asesor de género tenga una buena relación de trabajo con estas.

LÍDERES EN ACCIÓN

TRANSVERSALIZACIÓN SISTEMÁTICA DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL APOYO AL ESTADO DE DERECHO EN UCRANIA

Fran O'Grady es Directora del Programa PRAVO (Estado de Derecho) de UNOPS en Ucrania. Cuando revisó el Programa, Fran observó que faltaba información sobre cómo repercutía el programa en mujeres y hombres diversos. Para subsanar esta carencia, encargó a Giorgia Depaoli, asesora superior en materia de género y diversidad, que velara por que la igualdad de género y la diversidad estuvieran plenamente integradas en todo el Programa, en lugar de ser un "agregado". Fran también se aseguró de que todos los miembros clave del equipo recibieran formación sobre cómo integrar la igualdad de género en su trabajo diario. La UE -el contribuyente- reconoció el cambio en términos de transversalización del enfoque de género y lo elogió.

Acción 2: Establezca sus prioridades y objetivos de liderazgo para la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

Una vez que tenga una visión clara de su mandato, situación y capacidad en relación con la igualdad de género, es el momento de establecer sus prioridades para hacer avanzar la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

PASO 1: IDENTIFIQUE SUS PRIORIDADES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS DE LAS MUJERES

Sus prioridades de liderazgo en materia de igualdad de género deberán estar en consonancia directa con los objetivos o mandatos de su organización en materia de igualdad de género, así como con sus políticas, estrategias y planes de acción en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres. Deben contribuir directamente a cumplir los mandatos y los objetivos de la organización, así como los compromisos estratégicos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres y las niñas. Como las organizaciones suelen tener muchos objetivos en materia de igualdad de género y los recursos son limitados, tendrá que actuar con rigurosidad a la hora de seleccionar las prioridades más relevantes para usted y su equipo y concretarlas al máximo. Si es Directora o Director de Comunicaciones o Programas, una de sus prioridades podría ser, por ejemplo, "garantizar que todas las comunicaciones e informes redactados por mi departamento incorporen la perspectiva de género". Como Directora o Director Financiero, podría ser "aplicar presupuestos con perspectiva de género en toda la organización". Quien es Directora o Director de Recursos Humanos, podría "garantizar un entorno laboral propicio para que el personal femenino pueda trabajar en un entorno sin sufrir discriminación por razón de género".

Consejos para evitar los errores más comunes en el establecimiento de prioridades

- **Retrasar/cancelar trabajos no prioritarios** para dejar espacio a nuevas prioridades.
- **Sea ambicioso pero realista.** Asegúrese de que dispone del personal y el presupuesto adecuados para cumplir sus prioridades.
- **Trabaje con otros líderes** para alinear sus prioridades y lograr un rendimiento colectivo.
- **Defina sus prioridades en** términos concretos para que todo el mundo tenga claro lo que hay que hacer.
- **Combinar esfuerzos a corto y largo plazo** que aborden tanto las necesidades inmediatas como las causas profundas. Dé pequeños pasos concretos y sigue adelante.

CUADRO 10

TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO Y ACCIONES ESPECÍFICAS

Piense en sus actividades principales y en lo que usted y su equipo pueden hacer para garantizar que se lleven a cabo de forma que promuevan la igualdad de género. Piense en a) cómo se asegurará de que todas las actividades de la organización -el 99% más o menos del presupuesto de la organización- se realicen con "igualdad de género", de modo que beneficien por igual a hombres y mujeres (transversalización del enfoque de género), y b) qué tipo de acciones específicas puede priorizar para abordar desigualdades de género concretas o violaciones de los derechos de las mujeres y las niñas.

Estas dos estrategias - transversalización del enfoque de género y acciones específicas en favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres- se conocen como el "doble enfoque" de la igualdad de género. La principal diferencia entre la transversalización del enfoque de género y las acciones específicas es el objetivo inmediato. Mientras que las acciones específicas abordan una desigualdad de género concreta, la transversalización del enfoque de género pretende garantizar que todo lo que hagamos se haga de "forma igualitaria". La transversalización del enfoque de género surgió de la constatación de que años de proyectos independientes centrados exclusivamente en las mujeres habían sido necesarios e importantes, pero insuficientes. Esto se debe a que es probable que todo lo que hacemos afecte/beneficie de manera diferente a mujeres y hombres, mientras que los proyectos específicos para los derechos de las mujeres siguen siendo marginales en comparación.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN:

Discuta las siguientes cuestiones con su asesor en cuestiones de género y las personas miembros de su equipo, a fin de elaborar juntos una estrategia para determinar qué prioridades de liderazgo en materia de igualdad de género serán más pertinentes para sus propios ámbitos de trabajo e impacto. Trabajar en colaboración fomentará la responsabilidad compartida, lo que a menudo acelera la ejecución.

- **Mandato y coherencia:** ¿Están estas prioridades en consonancia con nuestro mandato, visión organizativa y áreas específicas de trabajo? Asegúrese de que está integrando tanto la perspectiva de género como las acciones específicas. Véase el cuadro 11.
- **Urgencia:** ¿Cuáles son las cuestiones más urgentes que debemos abordar? ¿Qué forma de desigualdad de género afecta más a nuestro equipo/personal en este momento? ¿Qué forma de desigualdad de género es más urgente abordar en la sociedad en la que trabajamos?
- **Ventaja relativa:** ¿Dónde tiene usted como líder y nuestro equipo una ventaja relativa? ¿Qué están haciendo ya los demás y cuáles son las brechas en las que usted y su equipo tienen los mandatos y las competencias para actuar? ¿Existen iniciativas que podamos aprovechar o ampliar?
- **Impacto:** ¿Provocará un cambio sostenible y duradero? ¿Cambiará las desigualdades sistémicas y estructurales? ¿Abordará los desequilibrios de poder? ¿Podemos institucionalizar estos cambios?

PASO 2: FIJAR OBJETIVOS (E)SMART PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO Y LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

Las prioridades sin objetivos son "palabras al aire" y conducen a lo que se conoce como evaporación política, cuando las buenas intenciones políticas no se llevan a la práctica. Un importante factor contribuyente en esta evaporación es la falta de normas de medición. Un primer paso para poder medir los logros es fijar objetivos realistas y medibles.[124]

Los objetivos sirven para concretar sus prioridades. Deben ser (E)SMART (véase el cuadro 12). Aunque es importante desarrollar objetivos específicos para su contexto y área de especialización, puede inspirarse en los objetivos existentes en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

A continuación figuran algunos ejemplos de objetivos (E)SMART. Asegúrese de combinar objetivos a corto plazo, rápidamente alcanzables, con objetivos a largo plazo que conduzcan a un cambio sostenible abordando los estereotipos de género y los prejuicios que permiten la discriminación o la violencia contra las mujeres y conducen a la desigualdad.

Objetivos en el lugar de trabajo

- **Personal/Individual:** al cabo de un año, habré conseguido que el 75% del personal encargado de redactar informes haya recibido una formación adecuada sobre análisis de género y lenguaje sensible al género.
- **Equipo:** al cabo de un año, mi personal habrá redactado el 100% de todos los documentos del programa en un lenguaje que tenga en cuenta las cuestiones de género, y el 80% de todos los documentos pertinentes del programa incluirán datos desglosados por sexo y análisis de género.
- **Organización:** al cabo de un año, la política de comunicación se habrá modificado para establecer que se requiere un lenguaje sensible al género y un análisis de género o, al cabo de un año, todas las o los altos directivos recibirán tres horas de formación en liderazgo sensible al género durante su incorporación.[125]

CUADRO 11

LOS OBJETIVOS (E)SMART

Los objetivos (E)SMART son objetivos medibles que establecen claramente lo que se pretende lograr para alcanzar la prioridad o el objetivo de igualdad de género. Los objetivos (E)SMART son:

- **Específico:** debe quedar claro para todos lo que se pretende conseguir. Sus objetivos deben ser lo más concretos posible.
- **Medible:** debe ser posible medir si se ha alcanzado o no el objetivo.
- **Alcanzable:** debe ser posible lograr el objetivo teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles.
- **Relevante:** debe ser relevante para la brecha de aplicación que intenta abordar, así como para su trabajo en general.
- **Tiempo Definido:** debe tener una fecha final clara en la que deben cumplirse los objetivos.

Establecer prioridades y objetivos: autoevaluación

Ahora que hemos llegado al final de esta sección, piense en lo que hemos tratado. ¿Qué le gustaría priorizar de cara al futuro? ¿Qué está haciendo ya?

---

1) Analizar los mandatos, la Habilidad y el contexto de su organización.

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

2) Establecer sus prioridades y objetivos de liderazgo en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

Habilidad 3: Comunicar con claridad y convicción

LA COMUNICACIÓN EFICAZ es una de las principales Habilidades de liderazgo. Cuando se trata de igualdad de género y derechos de las mujeres, su Habilidad para comunicar sus prioridades de forma clara y convincente será imprescindible para su éxito. Para obtener resultados, su equipo debe comprender cuáles son las prioridades y por qué son importantes. Juntos también tendrán que ponerse de acuerdo sobre lo que hay que hacer y quién debe hacerlo. Establecer una comunicación abierta con el personal generará confianza y mejorará la capacidad de su equipo para afrontar los retos.

Aquí hay las tres acciones para Comunicar con claridad y convicción sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres:

1) **Utilice un lenguaje sensible al género.**
2) **Sea claro, convincente y coherente en su comunicación sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres.**
3) **Compruebe que su mensaje es recibido y comprendido por públicos diversos.**

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN PERSONAL

En lo que respecta a las prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres, ¿cómo calificaría su equipo su comunicación?

No es claro y convincente — Muy claro y convincente

Si cree que su equipo le clasificaría en el extremo inferior de la escala, aproveche este capítulo para mejorar sus habilidades. Si cree que su equipo calificaría sus Habilidades de comunicación en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres como muy claras y convincentes, utilice este capítulo para verificarlas y desarrollarlas aún más.

Acción 1: Utilizar un lenguaje sensible al género

En el Capítulo 1 sobre Liderar con el ejemplo, exploramos las formas en que los estereotipos de género, los prejuicios y los privilegios afectan sus acciones de liderazgo; en particular, a la toma de decisiones. Los prejuicios de género afectan a nuestra comunicación -tanto verbal como no verbal- a través de las personas que elegimos citar o cuyas imágenes utilizamos, las palabras potencialmente sexistas que empleamos, la forma en que hacemos invisibles a determinados grupos a través de nuestra comunicación y los estereotipos de género que perpetuamos. Por ejemplo, estudios realizados por el Global Media Monitoring Project descubrieron que en 2020 las mujeres representaban sólo el 25% de las personas a las que se escuchaba, leía o veía en los periódicos.[126] Utilizar un lenguaje que tenga en cuenta las cuestiones de género hace que las mujeres y los hombres se sientan incluidos, pone en tela de juicio los estereotipos e indica a las colegas y al personal que usted es competente y confía en tomar la iniciativa en materia de igualdad de género.

Nuestro lenguaje verbal y no verbal puede ser sexista, género-neutral o sensible al género:

- El **lenguaje con prejuicios de género** abarca desde palabras que vinculan a un sexo con determinadas características (fuerte, agresivo, emocional, cariñoso) y roles ("el presidente", "el policía", "los chicos" o "señora de la limpieza") hasta palabras, frases, chistes y comentarios explícitamente sexistas y discriminatorios.
- El **lenguaje género-neutral**, como "presidente", "agente de policía", "gente" o "personal de limpieza" elimina el vínculo con el sexo. Es bueno utilizar un lenguaje género-neutral para evitar estereotipos y excluir a las personas que se identifican como no binarias, pero si se utiliza todo el tiempo puede hacer invisibles las diferencias entre diversos grupos de mujeres, hombres, niñas y niños.[127] Por ello, es importante utilizar un lenguaje género-neutral con cuidado.
- El **lenguaje sensible al género** está libre de prejuicios de género, incluye lenguaje género-neutral cuando es pertinente y hace visible la desigualdad de género nombrando y abordando la discriminación y el acceso desigual a los derechos de diversas mujeres, hombres, niños y niñas.

Requiere un esfuerzo constante para cambiar nuestra forma de hablar y comunicarnos de forma no verbal, profundamente arraigada en nosotros. Desarrolle nuevas formas de expresarse sin prejuicios, evitando el lenguaje con prejuicios de género, utilizando con cuidado el lenguaje género-neutral y esforzándose siempre por utilizar un lenguaje sensible al género.[128]

Fuente: Adaptado de la Toolkit on Gender-Sensitive Communication (2019) The European Institute for Gender Equality, p. 8

No olvidemos tampoco comprobar nuestro lenguaje corporal, ya que transmite nuestros prejuicios de género, aunque utilicemos palabras neutrales o que tengan en cuenta el género. Por ejemplo, el contacto visual, el asentimiento con la cabeza, las expresiones faciales, el hecho de prestar o no toda nuestra atención, todo ello será percibido por los demás. Nuestro lenguaje corporal ayudará a transmitir el nivel de autenticidad que se esconde tras nuestro lenguaje verbal.[129]

LÍDERES EN ACCIÓN

DAR PRIORIDAD A LA COMUNICACIÓN SENSIBLE AL GÉNERO EN LA OSCE

Kateryna Ryabiko, Primera Directora Adjunta de la OIDDH, sabe lo importante que es ser clara y convincente en sus mensajes sobre igualdad de género. Tiene cuidado de utilizar un lenguaje que tenga en cuenta el género porque no quiere reforzar los estereotipos de género. Sin embargo, sabe que cometerá errores y, por ello, busca regularmente opiniones sobre su forma de comunicarse.

Kateryna también practica sus mensajes sobre igualdad de género para asegurarse de que son claros. Las repite con frecuencia y las adapta a su público, tanto externo como interno. Busca el diálogo para asegurarse de que se entienden sus mensajes y comprender si hay resistencia y por qué. También aprovecha su cargo para crear plataformas para que mujeres de diversos orígenes puedan hacer oír su voz. Busca momentos de diálogo y reflexión, comprobando la comprensión por parte de sus interlocutores para mejorar el impacto de la comunicación.

PASO 1: EXAMINE SU LENGUAJE EN BUSCA DE PREJUICIOS DE GÉNERO

El primer paso consiste en examinar el lenguaje verbal y no verbal en busca de prejuicios de género. Las siguientes sugerencias le ayudarán en esta tarea.

- **Identifique ejemplos de lenguaje** utilizado en el lugar de trabajo o en su país/región que sea 1) lenguaje con prejuicios de género 2) género-neutral y 3) sensible al género.
- **Observe su propio uso del lenguaje**. ¿Qué lenguaje con prejuicios de género, género-neutral y sensible al género utiliza? ¿Qué términos y frases utiliza y qué historias/chistes cuenta? ¿En qué situaciones? ¿Con quién?
- **Reflexione sobre su lenguaje corporal**. ¿Con quién elige sentarse en las reuniones o a la hora de comer? ¿A quién escucha, con quién está de acuerdo o a quien apoya asintiendo con la cabeza? Como mujer, ¿reduce al mínimo el espacio físico que ocupa (por ejemplo, piernas cruzadas, posición corporal contraída), lo que potencialmente socava su habilidad como líder para emitir mensajes verbales contundentes? O, como líder masculino, ¿su lenguaje corporal "asertivo" (piernas abiertas, posición corporal expandida) está socavando su compromiso manifiesto de escucha activa?
- **Pida a colegas de confianza de distinto sexo, identidad de género, edad y etnia, a familiares y amigos** que le den su opinión sobre su uso del lenguaje, incluido el lenguaje corporal. ¿Qué términos, frases, historias y chistes sexistas, género-neutrales o con sensibilidad de género han notado que utiliza?

PASO 2: MITIGAR EL LENGUAJE CON PREJUICIOS DE GÉNERO

Una vez que sea consciente de dónde y cuándo es probable que se manifiesten los prejuicios de género en su lenguaje, podrá tomar medidas correctivas:

- **Sustituya las palabras con prejuicios de género por alternativas neutrales**. En lugar de usar sustantivos masculinos para referirse a grupos de personas con sexo desconocido, como los ciudadanos, los jóvenes, los niños, los colombianos, usar sustantivos más inclusivos como la ciudadanía, la juventud, la infancia o la población colombiana.[130] Si quiere dirigirse a una persona concreta, pero no está seguro de su sexo o pronombre preferido, puede utilizar nuevos pronombres como "elle" o "elles" o su nombre de pila. O pregúnteles, no hagas suposiciones.[131]
- **Piense antes de hablar** para evitar los estereotipos de género. Las Directrices de la ONU para un lenguaje que tenga en cuenta el género (esp) sugieren preguntarse: ¿Hubiera dicho lo mismo a una persona de sexo diferente? ¿A una persona que se identifica más allá del concepto binario de sexo/género? ¿A una persona de otra procedencia? En caso afirmativo, ¿tendría el mismo significado?
- **Revise y elimine los prejuicios de género en la comunicación visual**. Asegúrese de que sus materiales visuales en publicaciones, presentaciones y en línea incluyan el mismo número de mujeres y hombres de diversos orígenes y que estén representados de forma no estereotipada, como hombres en funciones de apoyo y mujeres en funciones de liderazgo.
- **No utilice lenguaje, frases, historias o chistes sexistas o discriminatorios:** por ejemplo, "qué guapas están hoy, señoritas" como parte de un discurso de bienvenida o "permítanme presentarles al profesor Smith y a María", en lugar de al profesor Cortez y a la profesora Smith. Evite las generalizaciones sobre todas las mujeres u hombres, así como sobre todas las mujeres u hombres de un determinado grupo étnico o de otro tipo. Para las historias y los chistes, piense si los contaría con un miembro de ese grupo presente en la sala. Si no,
  no lo diga.

- **Visibilice las diferencias de sexo y género**.[132] El lenguaje género-neutral es inclusivo, pero también oculta las diferencias y desigualdades dentro de los grupos. Por ello, en lugar de utilizar siempre términos genéricos como civiles, supervivientes, refugiados y personal, es importante llamar la atención sobre las diferentes experiencias, necesidades y acceso a los derechos incluyendo un lenguaje sobre, por ejemplo, "hombres, mujeres, niñas y niños refugiados" o "mujeres, hombres y personal no binario". También es importante destacar la diversidad y la interseccionalidad. Por ejemplo, al hablar de los supervivientes de la violencia, incluir información desglosada por sexo de los supervivientes de la violencia pertenecientes a minorías étnicas de diferentes edades. Busque lugares que también reconozcan a quienes se identifican como transexuales o fuera del concepto binario de género.
- **Asegúrese de que su lenguaje corporal es inclusivo**. Siéntese al lado de mujeres y hombres de orígenes diversos, no sólo de los que más se parecen a usted.

CONSEJO: Consulte más consejos prácticos en Conjunto de herramientas de igualdad de género sobre comunicación sensible al género o en las Directrices y conjunto de herramientas de las Naciones Unidas sobre lenguaje inclusivo desde el punto de vista del género (disponibles en árabe, chino, español, francés, inglés y ruso).

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- **Reflexione sobre las preguntas destacadas en el Paso 1** individualmente o con su equipo para profundizar en su comprensión del lenguaje con prejuicios de género existente, tanto verbal como no verbal. ¿Qué ha destacado? ¿Hubo algún prejuicio en particular que saliera a relucir? ¿Coinciden con los comentarios recibidos de otras personas?
- **Seleccione algunas técnicas de mitigación relevantes del Paso 2**. ¡Pruébelas en el lugar de trabajo! ¿Qué se siente? ¿Qué funciona? ¿Qué no ha funcionado?

Acción 2: Ser claro, convincente y coherente en su comunicación sobre la igualdad de género

Son muchos los términos que se utilizan cuando se habla de igualdad de género y de los derechos de las mujeres. A menudo, el personal se siente confundido y no tiene claro qué es "correcto" decir o hacer. Por eso es importante que, como líder, usted mismo tenga muy claro lo que dice. Si cree en lo que dice, es más probable que resulte convincente. Si es coherente, tendrá más probabilidades de involucrar a los demás en la obtención de resultados.

PASO 1: SEA CLARO

Es importante asegurarse de que lo que se dice es claro, fácil de entender y fácil de recordar. Evite la jerga y utilice únicamente términos clave de género que usted mismo entienda y pueda explicar fácilmente. Por ejemplo, es útil sentirse cómodo explicando términos clave de la política de género como "transversalización del enfoque de género", "acciones específicas para la igualdad de género y los derechos de las mujeres" e "interseccionalidad". Véase el Glosario en el Anexo 1. También es importante poder hacer una referencia clara a las políticas de igualdad de género de su organización.

El formato **Qué, Por qué, Cómo** es una herramienta de comunicación eficaz para transmitir mensajes en frases cortas. Tenga claro:

1) **QUÉ quiere conseguir.** Tenga claro qué es exactamente lo que quiere conseguir. Aquí le ayudarán sus prioridades de liderazgo definidas y los objetivos (E)SMART. Por ejemplo: "A finales del segundo trimestre, habremos revisado nuestros procesos de contratación para evaluar si favorecen inadvertidamente a las empresas de propiedad masculina".
2) **POR QUÉ sus prioridades y objetivos son importantes.** Tenga claro por qué sus prioridades y objetivos son esenciales para usted, su personal, su organización y/o sus socios y personas de interés. Por ejemplo, "si no lo hacemos, corremos el riesgo de sufrir discriminación basada en el sexo en nuestros sistemas de contratación, lo que nos haría incumplir la política de la organización en materia de igualdad de género y, posiblemente, la ley". El cuadro 4 destaca cinco respuestas a la pregunta "¿por qué?" ¿Qué podría añadir?
3) **CÓMO espera que proceda el personal.** Es importante dejar claro qué se espera exactamente del personal. Por ejemplo: "Realizar un estudio de mercado para identificar empresas dirigidas por mujeres y asegurarse de que entienden nuestros procedimientos de contratación".

CUADRO 12

CUATRO RAZONES POR LAS QUE LA IGUALDAD DE GÉNERO ES IMPORTANTE PARA SU ORGANIZACIÓN

1) **Derechos humanos:** la no discriminación por razones de género, y otros factores, es un requisito legal en la mayoría de los países y un principio y valor organizativo en las organizaciones internacionales.
2) **Efecto operativo:** para que los mandatos sobre mujeres, paz y seguridad y la igualdad de género se apliquen con éxito, deben cumplirse. Los análisis de género le ofrecerán un mejor conocimiento de la situación y una mejor comprensión del contexto operativo. Le ayudará a diseñar estrategias más eficaces que beneficien a mujeres y hombres diversos.
3) **Credibilidad e integridad:** las organizaciones deben ser visiblemente representativas de aquellos en cuyo nombre trabajan. Las mujeres diversas tienen intereses/necesidades diferentes a los de los hombres y deben estar representadas de forma equitativa. Además, debe modelar el cambio que pretende apoyar.
4) **Atractivo organizativo**: como líderes, querrán atraer, contratar y retener a los mejores candidatos, tanto mujeres como hombres. Esto será más fácil en un lugar de trabajo libre de desigualdades, discriminación y sexismo.

PASO 2: SEA CONVINCENTE

Ser convincente es una habilidad comunicativa vital para líderes sensibles al género. Una de las formas más eficaces de convencer a su equipo es ser preciso y contextualmente relevante. Utilice datos, pruebas y ejemplos concretos para defender de forma convincente sus prioridades y objetivos en materia de igualdad de género. Así demostrará que ha basado sus prioridades y objetivos en análisis sólidos y ayudará a su público a ver la realidad del problema. Esto es clave porque, como nos dice Kimberlé Crenshaw -la académica, escritora y activista pionera que acuñó el término "interseccionalidad",- "cuando no puedes ver un problema, prácticamente no puedes resolverlo".[133]

Vincule la igualdad de género y los derechos de las mujeres con su mandato y las prioridades de su público. Se ha demostrado que es eficaz utilizar estadísticas, pruebas y ejemplos relacionados con el ámbito de interés o los conocimientos de la audiencia.[134] Por ejemplo, cuando se trabaja en procesos de paz, es útil recordar que: "Los informes estadísticos han descubierto que cuando se incluye a las mujeres en los procesos de paz como testigos, signatarias, mediadoras o negociadoras, aumenta en un 20% la probabilidad de que cualquier acuerdo dure al menos dos años, y en un 35% la de que dure al menos 15 años".[135]

Para ser convincente, también hay que ser consciente de que lo que no se comunica es tan importante como lo que se comunica, sobre todo cuando se ocupa una posición de liderazgo.[136] Lo que no se comunica deja mucho espacio a la interpretación. Por ejemplo, no mencionar la igualdad de género o utilizar información desglosada por sexo en un discurso de apertura dará la impresión de que no se toma realmente en serio su compromiso de reducir la desigualdad de género.

Será convincente si cree en su mensaje. Haga suyo el mensaje y parecerá auténtico. Traiga sus propias historias y experiencias personales o traiga a otros para que cuenten sus historias personales. Contar historias puede ser tan convincente y memorable, si no más, que los datos y las cifras. Las historias también pueden aportar un sentido de urgencia a la conversación. Consulte con su funcionario de comunicación y con expertos en cuestiones de género que podrán ofrecerle buenos consejos.

PASO 3: SEA COHERENTE

La coherencia es la clave. Repita su mensaje central sobre la igualdad de género: lo que se comunica con coherencia queda grabado en la organización. La Regla de los Siete en marketing afirma que un posible cliente necesita "oír" el mensaje del anunciante al menos siete veces en un periodo de 18 meses antes de pasar a la acción y comprar ese producto o servicio.[137] Asegúrese de repetir sus prioridades en materia de igualdad de género al menos siete veces a cada una de las personas que te gustaría que tomaran medidas.

LÍDERES EN ACCIÓN

EL IMPACTO COMUNICATIVO DE LA POLÍTICA EXTERIOR FEMINISTA SUECA

Margot Wallström es una líder que ha utilizado sistemáticamente su cargo para promover la igualdad de género y los derechos de las mujeres. En febrero de 2010, se convirtió en la primera Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la violencia sexual en los conflictos, estableciendo sus credenciales como defensora comprometida y experimentada. En 2014, como ministra de Asuntos Exteriores de Suecia, lanzó la primera política exterior feminista del mundo, describiéndola entonces como "oponerse a la subordinación sistemática y global de las mujeres" y una "condición previa" para alcanzar los objetivos más amplios de la política exterior de desarrollo y seguridad de Suecia. Resumió la política exterior feminista de Suecia de forma clara y concisa diciendo que se basa en lo siguiente:

- **Derechos:** promover el pleno disfrute de los derechos humanos de todas las mujeres y niñas, incluida la lucha contra todas las formas de violencia y discriminación.
- **Representación:** Promover la participación e influencia de las mujeres en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles y en todos los ámbitos, y buscar el diálogo con las mujeres representantes, incluidas las de la sociedad civil.
- Se asignan **recursos** para promover la igualdad de género y la igualdad de oportunidades para que todas las mujeres y niñas disfruten de los derechos humanos**.**

Bajo su dirección, se exigió a todos los y las embajadores suecos que informaran sistemáticamente sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género, incluidas las tres mencionadas. Entre 2017 y 2019, Suecia fue miembro electo del Consejo de Seguridad de la ONU, y Margot Wallström y su equipo aprovecharon esta oportunidad para adoptar un enfoque sin precedentes para impulsar la integración de las mujeres, la paz y la seguridad en los procesos y decisiones del Consejo de Seguridad, incluida una comunicación eficaz.

El firme liderazgo de Margot y su eficaz comunicación han permitido reforzar la visibilidad, la aplicación y la rendición de cuentas en materia de igualdad de género y mujer, paz y seguridad.[138]

CONSEJO: Encuentre más información en el Manual de Política Exterior Feminista de Suecia.

LÍDERES EN ACCIÓN

USO DE LAS REDES SOCIALES PARA COMBATIR EL SEXISMO Y EL RACISMO

Bruno Donat, Jefe de la Oficina de Ginebra del Servicio de las Naciones Unidas de Actividades Relativas a las Minas, está firmemente comprometido con el fomento de la participación de las mujeres de color en las Naciones Unidas, especialmente en las operaciones de mantenimiento de la paz y los asuntos humanitarios. Aprovecha constantemente las oportunidades de comunicación que le brinda su extensa red -ya sea hablando en actos o a través de su presencia en las redes sociales- para reiterar su mensaje y concienciar sobre la necesidad de una mayor transparencia y compromiso hacia un entorno laboral más diverso y de oponerse a la discriminación. Su liderazgo proactivo en materia de inclusión demuestra a su equipo su profundo compromiso con el cambio cultural en estas cuestiones y ha propiciado la creación de varios Grupos de Igualdad, Diversidad e Inclusión, que periódicamente comparten reflexiones e ideas, hacen balance de los progresos realizados hasta la fecha y proponen medidas para colmar las brechas.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Individualmente o con sus colegas o equipo, utilice las siguientes preguntas para debatir y practicar cómo ser claro, convincente y coherente en su comunicación sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

- Cuando pida a su personal o a otras personas que actúen en favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres, consulte con ellos/ellas: ¿entienden lo que les pide, por qué se lo pide y cuál es la mejor manera de proceder?
- ¿Cuál es la mejor manera de convencer a su público? ¿Dispone de datos sobre igualdad de género y derechos de las mujeres que sean relevantes para su área de trabajo/contexto? ¿Tiene ejemplos concretos? ¿Ha adaptado su comunicación a sus necesidades? ¿Ha pensado en los posibles motivos de resistencia? ¿Ha utilizado una historia personal y pruebas para defender sus argumentos?
- ¿Hasta qué punto es coherente con sus comunicaciones? ¿Habla con frecuencia de igualdad de género, o el tema sólo sale en ocasiones especiales, por ejemplo en el Día Internacional de la Mujer?

Acción 3: Compruebe que su mensaje ha sido recibido y comprendido

Enviar mensajes claros, convincentes y coherentes garantizará que la gente escuche sus prioridades de liderazgo en materia de igualdad de género.[139] Pero sigue siendo necesario comprobar que el mensaje se reciba y se entienda para que los y las colegas, el personal y los y las socios actúen. La comunicación es un proceso bidireccional.

PASO 1: VERIFIQUE CON SU PÚBLICO

Las prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres y las niñas tienden a ser recibidas de forma diferente por distintas personas. Por ello, es importante que verifique con su público cómo se recibe y comprende su comunicación.

Debido a su educación social (influenciada por los estereotipos de género), las mujeres y los hombres a veces se comunican de forma diferente. Ser consciente de ello puede ayudarle a entender que su comunicación puede no ser recibida o atendida como esperaba. La sociolingüista Deborah Tannen señala que las conversaciones entre los hombres que estudió eran más bien negociaciones a través de las cuales conseguían estatus y preservaban la independencia, mientras que para las mujeres eran un medio de establecer conexiones con otras personas.[140] La investigación también ha demostrado que, mientras que un hombre asiente para expresar su acuerdo, una mujer lo hace para animar al orador a seguir hablando.[141] Además, las mujeres y los hombres son juzgados de forma diferente por cómo se comunican. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que las mujeres líderes se encuentran en un "doble problema": si se las considera comunicativas y cariñosas, a menudo no se las considera buenas líderes. Sin embargo, si se les considera que toman las riendas y se muestran firmes-es decir, que adoptan estilos de comunicación de liderazgo estereotípicamente masculinos-, puede que se les considere buenas líderes, pero también antipáticas.[142]

Sugerencias para la acción:

- **Escuche:** Compruebe cómo se ha recibido y entendido su mensaje. Es mejor hacer una pregunta abierta, como "¿Qué ha entendido?", que una pregunta de sí/no, como "¿Ha entendido?".
- **Dialogue:** Busque oportunidades para el diálogo y momentos de reflexión, permitiendo el desacuerdo y las conversaciones difíciles; son elementos vitales de cualquier proceso de cambio y permiten que la creatividad y las nuevas oportunidades evolucionen.
- **Pregunte:** Pregúnteles si lo que dice tiene sentido para ellos/as y sus realidades.

A la hora de planificar las comunicaciones con el público externo, será útil encargar a su equipo de comunicación que realice un análisis básico de género. Esto pondrá de relieve los canales de comunicación y tipos de materiales de comunicación más apropiados y eficaces para garantizar que mujeres y hombres diversos reciban por igual su mensaje. Esto podría revelar, por ejemplo, que las mujeres son más propensas a escuchar la radio, mientras que los hombres son más propensos a asistir a reuniones públicas. El análisis de género también podría mejorar su alcance en las redes sociales. Por ejemplo, la investigación muestra que los hombres son más propensos a utilizar las redes sociales para buscar información, mientras que las mujeres utilizan las plataformas sociales para conectar con la gente.[143]

LÍDERES EN ACCIÓN

UNOPS MAKING MOVIES IN IRAQ TO REDUCE WORKPLACE DISCRIMINATION

Como Director Superior del Programa de lucha contra las minas en Iraq de UNOPS, Pehr Lodhammar se ha comprometido a cambiar las percepciones y los estereotipos que limitan la plena participación de las mujeres en el lugar de trabajo. Tenía un objetivo práctico: aprovechar el talento de la mitad de la mano de obra habitualmente excluida de la acción antiminas simplemente por la percepción de los "papeles apropiados" para las mujeres. Trabajó con un experto en cuestiones de género y con el Asesor de Comunicaciones de UNOPS, William Cleary, en varios proyectos, incluido un programa de televisión de seis capítulos titulado "Safe Home". Comprendieron que la comunicación, y el cine en particular, son poderosos medios para el cambio cultural en materia de igualdad de género. Para asegurarse de que sus comunicaciones fueran bien recibidas por los distintos públicos, utilizaron 36 grupos de discusión diversos para poner a prueba los personajes, la trama y los diálogos antes de la producción. La serie tuvo una gran repercusión: una campaña en las redes sociales para presentarla a través de Facebook, Instagram y YouTube llegó a 4,5 millones de iraquíes, y los seis episodios generaron más de 2,5 millones de visitas en Facebook y YouTube. Las encuestas finales mostraron que la serie contribuyó a aumentar la concienciación individual sobre la discriminación de mujeres en el lugar de trabajo.

PASO 2: RECONOCER, PREVENIR Y RESPONDER AL RECHAZO

Muchos de nosotros reaccionamos al cambio con negación y frustración (véase la "Curva del cambio" de la Dra. Elisabeth Kubler-Ross). Por eso es normal, incluso con nuestros mejores esfuerzos de comunicación, recibir rechazo o reacciones negativas al comunicar un cambio, como una nueva prioridad en materia de igualdad de género. Además, la igualdad de género y los derechos de las mujeres están ligados a valores personales muy arraigados y suscitan emociones que pueden provocar resistencia.[144] Para comunicar eficazmente e impulsar proactivamente el cambio en materia de igualdad de género, es vital comprender y planificar estas reacciones y abordar proactivamente la resistencia tanto consciente como inconsciente."[145]

En una organización, la puesta en marcha de una estrategia de paridad de género no brindó oportunidades para que el personal y la dirección debatieran juntos sus preocupaciones y experiencias. Como resultado, los objetivos de paridad de género fueron bien acogidos por algunos, pero muy resistidos por otros (tanto mujeres como hombres). Esto podría haberse evitado con una estrategia de compromiso del personal más sólida que hubiera detectado la resistencia. Por el contrario, una organización que estaba realizando la transición hacia un cambio más integral hacia los derechos de las niñas pasó varios años facilitando el proceso, fomentando la comprensión, el compromiso y la apropiación de la nueva dirección por parte del personal. De este modo, el personal se unió al liderazgo, en lugar de oponerse al cambio.

Para hacer frente con eficacia a las reacciones contrarias a la igualdad de género, tenemos tres consejos. Si hace bien la primera, estará en una posición mucho más fuerte.

1) Prevenir el rechazo

Cree un proceso participativo en el que se incluya a las personas, como el establecimiento conjunto de prioridades y objetivos de igualdad de género con su equipo. De este modo, la ciudadanía tendrá la oportunidad de compartir sus preocupaciones y sentirse escuchado e incluido en el proceso. Esto, a su vez, reducirá las reticencias o incluso la resistencia a la hora de poner en marcha actividades de igualdad de género, y los cambios no supondrán una sorpresa.

Utilice las habilidades que ha desarrollado anteriormente sobre comunicación convincente para convencer a la gente de por qué es necesario actuar para abordar la desigualdad de género. Describa el impacto de la desigualdad de género y sus beneficios tanto para los hombres como para las mujeres. Ofrezca descripciones convincentes del problema y las soluciones, y desmonte cualquier mito sobre el tema, por ejemplo, el mito de que las mujeres incompetentes ascenderán por encima de los hombres competentes.

Prepárese. Haga una lista de posibles reacciones negativas y piense en cómo contrarrestarlas eficazmente.

Incluso si ha sido participativo y se ha comunicado de forma convincente, es probable que se produzca alguna reacción negativa. El siguiente paso es comprender la forma de rechazo a la que se enfrenta.

2) Identificar la forma del rechazo/resistencia y utilizar las estrategias adecuadas para contrarrestarla.

La resistencia puede ir desde la negación pasiva hasta la resistencia activa. VicHealth desarrolló un continuo que nos ayuda a comprender las diferentes formas de resistencia a la igualdad de género:

- **Negación** de que exista un problema de prejuicios y desigualdades de género. Esto puede llevar a culpar a la víctima. Por ejemplo, las mujeres pertenecientes a minorías que denuncian los prejuicios de género son vistas como el problema: "No hay ningún problema, sólo es una mujer negra enfadada".
- **Inacción.** Las desigualdades de género no se consideran lo bastante importantes o demasiado delicadas como para justificar la adopción de medidas. A menudo la respuesta es que primero hay que abordar otra cosa: "Primero tenemos que acabar con el conflicto armado".
- **Apaciguamiento** es cuando la gente declara estar de acuerdo pero no pasa nada: "Sí. Sí. Tenemos que hacer algo (algún día)".
- **La cooptación** implica utilizar la narrativa de la igualdad de género y los derechos de las mujeres pero con la intención de resistir : "¿Y los derechos de los hombres? Los hombres también son víctimas".
- **La reacción violenta** es la forma más extrema de rechazo y puede incluir amenazas directas a quienes ponen de relieve las desigualdades de género: "Estas feministas se merecen todo el maltrato que reciben".[146] Es menos probable que la reacción abierta se manifieste en el seno de las organizaciones de paz y seguridad, pero este tipo de amenazas suelen expresarse en las redes sociales y otras plataformas de comunicación.

CONSEJO: Lea la publicación de VicHealth Contrarrestar la resistencia: Estrategias para responder a la resistencia a las iniciativas de igualdad de género (inglés) para obtener más información práctica.

CUADRO 13

CÓMO CONTRARRESTAR LAS TÉCNICAS DE DOMINACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

El término "técnicas de dominación" fue acuñado por el psicólogo y filósofo noruego Ingjald Nissen en 1945 y desarrollado por la psicóloga social noruega Berit Ås en la década de 1970. Berit utilizó el concepto para describir los comportamientos que los hombres utilizan contra las mujeres en el lugar de trabajo para suprimir su voz y su influencia. Estas técnicas de dominación son una forma de resistencia a la que se enfrentan diversas mujeres y hombres. Asimismo, pueden ser utilizados tanto por hombres como por mujeres, pero la mayoría de las veces son utilizados por personas con poder contra personas con menos poder. Como líder sensible al género, es posible que se enfrente a una o varias de estas técnicas de dominación cuando comunique sus prioridades en materia de igualdad de género o las vea en juego entre los demás. Si puede identificar una acción como una técnica de dominación, no se culpe, sino véala como lo que es y elija la estrategia adecuada para abordarla. Las técnicas de dominación incluyen:

- **Hacerlo invisible,** no respondiendo a correos electrónicos o llamadas, o interrumpiendo o ignorando lo que se ha dicho.
- **Ridiculizar** a alguien o sus argumentos: por ejemplo, llamar "policía de género" a un hombre que defiende la igualdad de género o "mafia de género" a un grupo de mujeres.
- **Ocultar información**, por ejemplo, no enviar a alguien un correo electrónico importante o no invitarle a una reunión.
- **Doble problema,** es decir, que haga lo que haga una persona, siempre está mal: si una compañera es meticulosa, se la califica de demasiado controladora, y si es menos meticulosa, se la acusa de ser descuidada.
- **Avergonzar**, culpando a una persona de su propia situación.

Las formas de contrarrestar estas técnicas incluyen:

- **Ocupar espacio**, por ejemplo, reclamándolo después de haber sido interrumpido o ignorado.
- **Hacer preguntas**, por ejemplo, preguntar a alguien qué ha querido decir con su comentario o con su insulto.
- **Invitarse a sí mismo a las reuniones** o conseguir que un aliado le invite; preguntar por qué no se le ha incluido y cuestionar cómo se toman las decisiones.
- **Libérese del patrón** comprendiendo y comunicando que está atrapado en un doble problema. Cíñase a sus principios y prioridades.
- **Intelectualice:** analice, explique y responsabilícese sólo de lo que sea razonablemente responsable.

3) Gestionar las conversaciones difíciles con el modelo EEER

Es importante no tomarse las críticas como algo personal y pasar a la ofensiva. También hay que recordar que la resistencia puede ser válida y ayudarle a encontrar un camino mejor. Utilice el modelo EEER, desarrollado por Kristin Valasek en FBA, para desarrollar sus habilidades tanto para prevenir como para abordar la resistencia, comprendiendo por qué se enfrenta a ella y manteniendo un debate productivo:

- **Escuche activamente:** haga preguntas, no juzgue, céntrese en comprender las preocupaciones de los demás y esté dispuesto a asumir las buenas sugerencias/cambios que considere necesarios para avanzar.
- **Empatizar:** comprender y reconocer sus sentimientos sin estar necesariamente de acuerdo.
- **Explicar la situación:** aclarar las normas, su intención y sus expectativas.
- **Resolver problemas:** aportar soluciones conjuntamente y establecer pasos claros.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Individualmente o con sus colegas o equipo, utilice las siguientes preguntas para debatir y practicar la gestión de la resistencia a la igualdad de género.

- ¿Qué aspecto tiene la resistencia a la igualdad de género en su organización/equipo/área de trabajo?
- ¿Qué puedo/podemos hacer para prevenir la resistencia?
- En función del tipo/forma de resistencia, ¿qué estrategias podría utilizar para hacer frente a la resistencia cuando aparezca?

Comunicar con claridad y convicción: autoevaluación

Ahora que hemos llegado al final de esta sección, piense en lo que hemos tratado. ¿Qué le gustaría priorizar de cara al futuro? ¿Qué está haciendo ya?

---

1) Utilizar un lenguaje sensible al género

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

2) Sea claro, convincente y coherente al hablar de igualdad de género y derechos de las mujeres.

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

3) Compruebe que su mensaje es recibido y comprendido

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

Habilidad 4: Administrar personal, recursos y actividades

GESTIONAR EFICAZMENTE SU PERSONAL, sus recursos y sus actividades le permite crear las condiciones de éxito para que usted y su personal hagan realidad sus prioridades en materia de igualdad de género. Creando un entorno de trabajo equitativo, integrador y saludable, y garantizando que las actividades, los presupuestos y los procesos de contratación apoyan la igualdad de género y los derechos de las mujeres, demostrará concretamente que lidera con el ejemplo en materia de igualdad de género y que usted y su equipo están realizando los cambios necesarios para obtener resultados.

Hay siete medidas clave de gestión que puede adoptar para asegurarse de que promueve la igualdad de género en todas las actividades externas, así como en el lugar de trabajo:

1) **Trabajar estratégicamente con sus expertos en igualdad de género**
2) **Garantizar el análisis de género en todas las actividades**
3) **Promover la participación igualitaria de las mujeres en actividades externas**
4) **Luchar por la paridad entre hombres y mujeres e insistir en la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo**
5) **Prevenir y responder a la explotación, el abuso y el acoso sexuales**
6) **Garantizar la igualdad de género en sus procesos presupuestarios y de contratación pública**
7) **Fijar objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres**

Hemos empezado a explorar algunas de estas acciones en los capítulos anteriores. Aquí profundizaremos más y daremos consejos adicionales.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN PERSONAL

¿Está seguro de que administra el personal, los recursos y las actividades de manera sensible al género, tanto en las actividades externas como en el lugar de trabajo interno?

No estoy seguro — Muy seguro

Si se ha clasificado como "no estoy seguro", utilice este capítulo para mejorar sus habilidades. Si ya se considera muy seguro de si mismo, aproveche este capítulo para verificar sus conocimientos y seguir desarrollándolos.

Acción 1: Trabajar estratégicamente con sus expertos en igualdad de género

Ser líder sensible al género significa dirigir el trabajo sobre igualdad de género en su equipo o organización, pero no significa que se le exija ser experto en igualdad de género. Su mejor recurso para garantizar el éxito de la aplicación de sus prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres son sus expertos en igualdad de género, como asesores de género y puntos focales de género.

ASESORES DE GÉNERO

Asesores de género están ahí para prestarle apoyo estratégico a usted y a su personal. No están ahí para hacer todo el trabajo de igualdad de género por usted. Son expertos en cómo avanzar eficazmente la igualdad de género y los derechos de las mujeres, y usted se beneficiará de aprovechar su experiencia. Hasta ahora, a menudo se ha dicho: "Como líder, ayudo a mi asesor de género a llevar a cabo el trabajo sobre igualdad de género". Sin embargo, esta línea de pensamiento debe cambiar a "Dirijo el trabajo sobre igualdad de género, espero que todo mi personal trabaje en igualdad de género y obtenga asesoramiento experto de mi asesor de género/punto focal de género sobre la mejor manera de hacerlo".

Aquí tiene algunos consejos para establecer una relación de trabajo estratégica con su asesor, asesora o punto focal de género:

- **Pídales consejo:** pídales consejo sobre su trabajo diario, incluso en áreas prioritarias clave como la política y el diálogo político.
- **Involúcrelos desde el principio:** involucre a asesores de género desde el inicio de las iniciativas/programas/proyectos importantes, así como en la planificación, el desarrollo de políticas y la elaboración de presupuestos.
- **Oportunidad de participación:** deles la oportunidad de participar y asegúrese de que contribuyan a los procesos de toma de decisiones estratégicas; por ejemplo, incluir en las reuniones semanales de la alta dirección.
- **Mandato realista:** asegúrese de que tienen un mandato realista y que sus colegas lo tienen claro.
- **Condiciones adecuadas:** asegúrese de que tienen la antigüedad y los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

Explicar a todo el personal, y explicar al incorporar nuevo personal, cuáles son sus responsabilidades específicas en materia de igualdad de género y qué tipo de asesoramiento y asistencia pueden solicitar desde las funciones de asesor de género o punto focal de género.

LÍDERES EN ACCIÓN

CREACIÓN DE UNA UNIDAD POLICIAL PARA LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

Como Jefe del Servicio de Inmigración de Ghana, el Interventor General, Sr. Kwame Asuah Takyi, creó la primera Unidad interna de transversalización del enfoque de género para iniciar y apoyar la aplicación de políticas de igualdad de género que conduzcan a la igualdad entre hombres y mujeres y a la emancipación de las mujeres en el Servicio. Hasta ahora, la Unidad cuenta con varios funcionarios, tanto hombres como mujeres, y 18 coordinadores regionales en todo el país para coordinar las actividades. Él participa personalmente en los programas organizados por la Unidad.[147]

PUNTOS FOCALES DE GÉNERO

Además de una asesora o asesor de género, es posible que su organización cuente con una red activa de puntos focales de género. Puntos focales de género suelen ser personal de todas las funciones que, además de su función actual, han sido designados para actuar como catalizadores dentro de sus departamentos o equipos compartiendo información y apoyando al personal para integrar la igualdad de género en su trabajo. Puntos focales de género no suelen ser expertos en la materia, pero reciben formación cuando se les nombra. Procure que haya paridad de género y diversidad entre sus puntos focales, incluyendo a personas de diferentes niveles de antigüedad para garantizar un mayor grado de influencia.

Como líder, usted es responsable de garantizar que sus puntos focales de género cuenten con las condiciones adecuadas que les permitan obtener resultados. Entre ellas figuran:

1) **Un mandato claro y bien comunicado:** ¿Tienen los y las puntos focales de género un mandato claro y realista y tiempo de trabajo asignado para centrarse en la igualdad de género? ¿Ha aclarado a su punto o puntos focales de género lo que se espera de ellos y ellas y entiende su personal el papel de la red de puntos focales de género y qué tipo de apoyo pueden obtener de ellos y ellas?
2) **Exigencia y capacidad de respuesta:** ¿Comprende todo su personal lo que se espera de ellos y ellas en términos de aplicación de las políticas de igualdad de género? ¿Se responsabilizan de ello, utilizando adecuadamente el apoyo de la red de puntos focales de género, o esperan que éstos asuman solos la carga de trabajo? ¿Toma medidas correctivas cuando puntos focales de género le remiten sus preocupaciones? Con demasiada frecuencia, puntos focales de género informan que remiten las preocupaciones a líderes, quienes luego no toman medidas.
3) **Desarrollo de Habilidades y apoyo.** ¿Sus puntos focales de género tienen la competencia en materia de igualdad de género requerida para la función? ¿Han recibido formación suficiente? ¿Cuentan con el apoyo continuo del asesor o asesora de género de la organización o de otros proveedores de formación?
4) **Reconocimiento:**[148] ¿Reconoce la tarea adicional que asume el personal cuando acepta ser un punto focal de género? ¿Realiza reuniones periódicas con ellos y ellas para debatir la aplicación de las políticas de igualdad de género y celebrar los avances? ¿Existen líneas claras de rendición de cuentas para el liderazgo

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Si cuenta con asesor de género o punto focal de género, utilice los anteriores consejos para reflexionar sobre cómo puede trabajar de forma más estratégica con ellos y ellas. Reflexione sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué está haciendo ya para trabajar estratégicamente con su asesor o punto focal de género?
- ¿Hasta qué punto espera que su experto en cuestiones de género (asesor/ punto focal) realice todo el trabajo relacionado con la igualdad de género o que le apoye a usted y al personal en el desempeño de sus respectivas responsabilidades?
- ¿Qué dos medidas puede tomar el mes que viene para reforzar su relación de trabajo con su asesor o punto focal de género?

Acción 2: Garantizar el análisis de género en todas las actividades

Una de las herramientas más importantes para practicar liderazgo sensible al género es el análisis de género. El análisis de género es la herramienta que nos ayuda tanto a integrar la perspectiva de género como a identificar acciones específicas para abordar las carencias en materia de igualdad de género.

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE GÉNERO?

Como directivo, estará haciendo análisis todo el tiempo. Formulará preguntas, recopilará datos, buscará sentido común y extraerá conclusiones. Esto es esencial para desarrollar y decidir las acciones adecuadas.

El análisis de género implica profundizar en el análisis que se hace de todos modos para comprender intencionadamente las diferentes situaciones de mujeres, hombres, niñas y niños con antecedentes y experiencias diversas y cómo éstas afectan a su trabajo. Es absolutamente necesario para poder tomar decisiones de liderazgo con conocimiento de causa, ya sea en el diálogo político, la programación, gestión de recursos humanos, elaboración de presupuestos, adquisiciones o en otros ámbitos. De este modo se garantiza que se actúa de forma que aumente la igualdad de género, en lugar de empeorarla inadvertidamente. Existen diferentes niveles de análisis de género, en función de su alcance y profundidad: básico, intermedio y avanzado.

CUADRO 14

PLAN DE ACCIÓN DE LA UE EN MATERIA DE GÉNERO III: ANÁLISIS INTERSECCIONAL DE GÉNERO

El Plan de Acción de Género III de la UE (GAP III) aclara que el análisis de género es el punto de partida de la transversalización del enfoque de género. El análisis de género identifica las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a su posición relativa en la sociedad y la distribución de recursos, oportunidades, limitaciones y poder en un contexto determinado. De este modo, realizar un análisis de género permite desarrollar intervenciones que aborden las desigualdades de género y satisfagan las diferentes necesidades e intereses de mujeres y hombres. El Plan también pide específicamente al personal que aborde la interseccionalidad de la desigualdad de género con otras formas de discriminación. La "atención debe centrarse también en las mujeres más desfavorecidas; por ejemplo, los pueblos indígenas y las personas pertenecientes a minorías raciales/étnicas/religiosas, las mujeres desplazadas por la fuerza, migrantes, con carencias económicas y sociales, las que viven en zonas rurales y costeras, ya que se enfrentan a una discriminación múltiple (...) Todas las dimensiones que se entrecruzan son igualmente relevantes".

Básico: usted y su personal pueden y deben utilizar el análisis de género básico en su trabajo diario: ¿cuál es la situación de los diversos grupos de mujeres y hombres,[149] y cómo les afecta nuestro trabajo? Siempre debe preguntarse a sí mismo y a su personal por este nivel de análisis de género. Es una herramienta clave en su trabajo como líder sensible al género. El análisis básico de género no consiste en realizar una evaluación o un análisis por separado. Se trata de que usted y su personal se planteen siempre dos preguntas clave (véase el cuadro 10) sobre los procesos existentes.

CUADRO 15

LAS DOS PREGUNTAS BASICAS DEL ANÁLISIS DE GÉNERO

1) **Situación: ¿comprendo/comprendemos la situación de mujeres y hombres diversos?**
   ¿Cuál es la situación de los diversos grupos de mujeres y hombres en un determinado contexto de trabajo (externo o interno)? ¿Cuáles son los diferentes derechos, necesidades específicas y oportunidades de los diversos grupos de mujeres y hombres? ¿Se satisfacen sus derechos y necesidades específicas de forma justa y equitativa?
2) **Impacto: ¿comprendo/comprendemos el impacto de nuestro trabajo en mujeres y hombres diversos?**
   Cuál es el diferente impacto de nuestro trabajo en los diversos grupos de mujeres y hombres? ¿Qué tenemos que hacer para garantizar que nuestras actividades incluyan la participación de diversos grupos de mujeres y hombres y les beneficien por igual?

Intermedio: Este análisis de género es más matizado. El objetivo es destacar las principales desigualdades de género en una situación/contexto concreto mediante la recopilación y el análisis de información desglosada por sexo sobre las necesidades, las oportunidades y el acceso a los recursos y los derechos de diversos grupos de mujeres y hombres. Es necesario para el personal que planifica, ejecuta e informa sobre actividades en un área de trabajo determinada, ya sea el refuerzo de la gestión de fronteras o la mejora del bienestar del personal. A menudo existen listas de control con preguntas clave para orientar este nivel de análisis de género.[150] Lo ideal sería que el análisis intermedio de género formara parte integrante de la valoración, el informe o la evaluación.

CUADRO 16

PREGUNTAS GENÉRICAS PARA EL ANÁLISIS INTERMEDIO DE GÉNERO

- ¿Qué funciones y responsabilidades tienen los distintos grupos de mujeres y hombres?
- ¿Qué acceso a la participación, la toma de decisiones, los recursos y los derechos tienen los diversos grupos de mujeres y hombres?
- ¿Qué necesidades de seguridad tienen los distintos grupos de mujeres y hombres?
- ¿Cuál es el impacto de los estereotipos de género en diversos grupos de mujeres y hombres?
- ¿Sus conclusiones difieren para grupos específicos de mujeres y de hombres? En caso afirmativo, ¿cómo?
- ¿Cómo influyen sus conclusiones en su trabajo propuesto/actual y qué puede hacer al respecto?

Avanzado: Este análisis de género es profundo y requiere una amplia experiencia en igualdad de género. Proporciona información exhaustiva sobre diversos grupos de mujeres y hombres en un área temática, región o país, conflicto u organización y un análisis más profundo del ciclo social de las desigualdades de género. El análisis de género avanzado suele redactarse como un informe independiente y le proporcionará a usted y a su personal una comprensión fundamental de las desigualdades de género en su zona, tanto temáticas como geográficas. Como tal, puede ser una base de conocimientos para el análisis de género cotidiano y una buena fuente de comunicación tanto interna como externa. También es necesario identificar la necesidad de acciones específicas en materia de derechos de las mujeres. Asegúrese de que se le informa de los resultados y de que el análisis es utilizado por categorías más amplias de personal que trabajan en el área temática o geográfica. Véase en el cuadro 12 un ejemplo de análisis de género avanzado.

CONSEJOS: Véase la auditoría de género de la OIT (inglés), el sello de género del PNUD (inglés), Manual de interacción sobre auditorías de género (inglés), CARE Herramienta de evaluación rápida de la igualdad de género (inglés), DCAF Guía de autoevaluación de género para la policía, las fuerzas armadas y el sector de la justicia (esp).

CUADRO 17

ANÁLISIS RÁPIDO DE GÉNERO PARA INFORMAR LA RESPUESTA HUMANITARIA EN UCRANIA[151]

El 90% de las y los que han huido de Ucrania son mujeres, niñas y niños. La mayoría de los hombres de entre 18 y 60 años deben quedarse atrás. Para calibrar las diferentes repercusiones de la guerra, ONU Mujeres y CARE Internacional elaboraron un Análisis Rápido de Género que mostraba:

- La guerra está afectando a mujeres y hombres de manera diferente y está exacerbando las desigualdades preexistentes.
- Las mujeres de grupos de alto riesgo se quedan atrás y se ven afectadas de forma desproporcionada por las perturbaciones causadas por la guerra.
- Las mujeres y los hombres asumen en gran medida papeles diferentes en el contexto de la guerra. Aunque las mujeres y las organizaciones de mujeres desempeñan un papel crucial en la crisis humanitaria, están en gran medida ausentes de la toma de decisiones a nivel local y nacional, así como en el proceso de negociación entre la Federación Rusa y Ucrania.
- Los hogares encabezados por mujeres sufren aún más inseguridad alimentaria que los encabezados por hombres, con un 23% frente a un 13%.
- Las personas beneficiarias de pensiones y ayudas sociales son las más afectadas por los obstáculos para acceder al dinero en efectivo. Las mujeres constituyen dos tercios de este grupo.
- Las interrupciones de los servicios sanitarios, incluido el acceso a la salud sexual y reproductiva, afectan al menos a 265.000 mujeres ucranianas embarazadas.
- Las mujeres ucranianas desplazadas y las personas menores de ambos sexos no acompañadas se enfrentan a problemas de seguridad relacionados con la supervivencia o el sexo transaccional y el tráfico sexual.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

Piense en una prioridad de trabajo actual, como un programa, una actividad o una iniciativa en la que participe, y aplique las dos preguntas básicas del análisis de género (cuadro 10).

- **Situación:** ¿Qué desigualdades de género existen en este ámbito de trabajo? Es decir, ¿tienen los distintos grupos de mujeres, hombres, niñas y niños un acceso desigual a la participación, los recursos y los derechos? ¿Tienen necesidades diferentes y están cubiertas?
- **Impacto:** ¿Cómo afectará su trabajo de forma diferente a diversos grupos de mujeres, hombres, niñas y niños? ¿Su trabajo tiene en cuenta las desigualdades de género existentes e intenta reducirlas?
- **Acción:** ¿Qué pueden hacer usted y su equipo de manera diferente para garantizar que los diversos grupos de mujeres, hombres, niñas y niños participen por igual? ¿Qué pueden hacer usted y su equipo de forma diferente para garantizar que este ámbito de trabajo reduzca las desigualdades de género existentes?

Acción 3: Promover la participación igualitaria de mujeres diversas en actividades externas

Las mujeres no siempre tienen el mismo acceso a la participación y la toma de decisiones que los hombres. Por ello, los esfuerzos para aumentar la participación igualitaria de las mujeres es un compromiso político mundial. Como líder, usted tiene la responsabilidad de promover la participación plena y equitativa de diversas mujeres en todas las actividades de las que sea responsable y/o en las que participe. Esto implica garantizar que las mujeres tengan una representación equitativa, eliminando las barreras que les impiden asistir -incluso cuando son invitadas- y permitiendo proactivamente su participación activa y su influencia.

LÍDERES EN ACCIÓN

EL COORDINADOR RESIDENTE DE LA ONU EN GHANA LIDERA LA CAMPAÑA DE COMPROMISO "NO MANEL" [152]

Charles Abani, Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Ghana, fue clave en la campaña "#NoManel". Como parte del retiro anual del equipo de las Naciones Unidas en Ghana en 2021, las personas en altos cargos a de la ONU se comprometieron a decir "No a Manel", es decir, no a todo tipo de grupos constituidos exclusivamente por hombres.

La campaña #NoManel forma parte de un movimiento para garantizar la igualdad de representación de las mujeres en conferencias, reuniones y procesos de toma de decisiones en la ONU en Ghana.

A continuación se enumeran las medidas que puede adoptar para garantizar la igualdad de participación de las mujeres en las actividades externas:

Representación de las mujeres

- **Procure reunirse periódicamente con el liderazgo principal de las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres** y facilite su participación significativa en reuniones, talleres, negociaciones y otros actos externos en que no podrían tener acceso.
- **Evite participar en reuniones y actos en los que haya una fuerte infrarrepresentación femenina.** Cuando sea posible, solicite a los o las organizadores que aborden cualquier infrarrepresentación.
- **Solicite a su personal que procure siempre conseguir una representación equitativa** de mujeres y hombres diversos en todas las actividades externas, incluidos los proyectos y programas. Anime a su personal a siempre preguntar: ¿cuántas mujeres frente a cuántos hombres? ¿Tenemos mujeres y hombres de diferentes edades, etnias, religiones, Habilidades, niveles de ingresos, etc.? ¿A quién hemos pasado por alto y cómo podemos abordarles? ¿Hay representación de organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres? No dé por sentado que la presencia de mujeres significa que recibirá opiniones sobre cuestiones de igualdad de género.
- **Habilita la participación de las mujeres.** Esto podría incluir garantizar que las reuniones se programen a una hora y en un lugar adecuados para la participación de las mujeres, teniendo en cuenta que las normas culturales y los problemas reales de seguridad pueden impedir que las mujeres viajen solas, y que las mujeres que lo necesiten tengan acceso a guarderías, y los medios para ir y venir al lugar de reunión.
- **Apoye las cuotas de representación.** Las cuotas pueden tener un fuerte impacto. En los países en conflicto y postconflicto, la representación de las mujeres en el parlamento era el doble cuando había cuotas legisladas: 23,3% con cuotas en 2022, frente al 11,6% sin cuotas en 2020.[153]

Contribuciones de las mujeres

- **Si preside una reunión o un acto externo, facilite las aportaciones de las mujeres.** Utilice los mismos principios y técnicas que emplea en las reuniones de trabajo. Por ejemplo, invite a una mujer a hablar primero o pida la palabra a alguien que aún no haya hablado.
- **Pida a su personal que habilita la contribución de mujeres diversas.** Una vez que las mujeres asistan, hay que asegurarse de que pueden contribuir. Asegúrese de que no acaben sentadas al fondo de la sala y de que se les invite a hablar sin interrumpirles. Considere en qué medida se les escucha y si sus aportaciones se incluyen en los informes finales y repercuten en las decisiones. A veces las mujeres se sienten más cómodas hablando cuando no hay hombres alrededor. Por lo tanto, puede ser útil celebrar consultas separadas con las mujeres. También puede ser necesario dividirse en diferentes grupos de diversidad, si procede. También puede delegar activamente la toma de decisiones en las mujeres y facilitar métodos que garanticen que todas las voces han sido escuchadas y que las decisiones se toman conjuntamente.
- **Solicite todo lo anterior a sus socios.** Si procede, conviértalo en una prioridad para financiación y el apoyo.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Cuáles de los consejos anteriores para promover la participación igualitaria de mujeres diversas lleva a cabo ya?
- ¿Cuáles no hace actualmente? Elija algunos que le puedan interesar y pruébelos.

Acción 4: Luchar por la paridad entre hombres y mujeres e insistir en la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo

En la Parte 1, examinamos los datos sobre la desigualdad de género en el lugar de trabajo. Hemos visto que existe una importante desigualdad de género, sexismo y discriminación en el lugar de trabajo. Vimos cómo afecta esto a la contratación, retención y ascenso del personal femenino, vimos el impacto de la brecha salarial de género y el acoso sexual, y examinamos tipos específicos de discriminación de género a los que se enfrentan las mujeres líderes.

Como líderes y directivos, ustedes son responsables de crear un lugar de trabajo con igualdad de género. Es decir:

- **Tener una representación equitativa** de mujeres y hombres diversos en diferentes niveles y áreas de trabajo; es decir, paridad de género.
- **Hay igualdad de oportunidades para mujeres y hombres diversos** en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.
- **Todo el personal puede ir a trabajar sin miedo a la discriminación por razón de sexo o género, al acoso sexual y a otras formas de violencia de género**, y saber que se tomarán medidas cuando sea necesario (analizaremos este punto en la Acción 5 más adelante).

Aunque no existe una solución milagrosa cuando se trata de fomentar la igualdad de género en el lugar de trabajo, hay medidas basadas en pruebas que líderes y directivos pueden y deben adoptar.[154] Se trata ante todo de una cuestión de igualdad de derechos y no discriminación. Además, la investigación ha demostrado que las organizaciones con más igualdad de oportunidades y culturas de trabajo inclusivas son:[155]

- **6 veces** más propensas a ser innovadoras.
- **6 veces** más propensas a anticiparse al cambio y responder con eficacia.
- **2 veces** más propensas a cumplir o superar los objetivos financieros.

El personal de estas organizaciones es:

- **Un 42%** menos propenso a pensar en cambiar de puesto en el plazo de un año.
- **5 veces** más capacitados para hacer su mejor trabajo.

PARIDAD DE GÉNERO

A pesar de que las organizaciones llevan mucho tiempo comprometidas con la paridad de género, en muchas organizaciones internacionales los puestos directivos siguen estando ocupados mayoritariamente por hombres. Las investigaciones de las Naciones Unidas sugieren que, al ritmo actual, se tardarán 140 años en alcanzar la paridad de género en los puestos de liderazgo en el lugar de trabajo.[156]

LÍDERES EN ACCIÓN

CONTRATACIÓN DE PERSONAL FEMENINO DE SEGURIDAD EN LA ONU

Bonnie Adkins, Jefa del Servicio de Seguridad y Vigilancia de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, ha dado grandes pasos para aumentar la representación femenina en el servicio de seguridad, un sector tradicionalmente dominado por los hombres. En su puesto actual, ha contratado a 12 funcionarias, de modo que ahora el 31% de su personal son mujeres. También ha ascendido a más mujeres a puestos directivos y equipos especializados que suelen considerarse exclusivos de hombres.[157]

Una de las razones de la falta de paridad entre hombres y mujeres es el sesgo en la contratación. Se sabe que las mujeres solicitan en menor número puestos de trabajo anunciados con adjetivos asociados a estereotipos masculinos.[158] Una empresa descubrió que las solicitudes de mujeres aumentaron del 5% al 40% sólo con sustituir "agresividad y competitividad" por "entusiasmo e innovación" en un anuncio de empleo. El Laboratorio de Innovación de Harvard Business Review y Ericsson probaron cuatro mensajes diferentes para atraer a las candidatas. El único mensaje que cerró efectivamente la brecha de paridad de género en la fase de manifestación de interés fue "no tienes que estar 100% cualificado".[159] Esto no significa que la contratación sensible al género consista en seleccionar a candidatos menos cualificados. Significa reducir las barreras que a menudo impiden que las mujeres con méritos presenten su candidatura y sean contratadas.

A continuación se indican algunas medidas clave que puede adoptar para lograr la paridad entre hombres y mujeres en su personal:

- **Establezca su línea de base sobre la paridad de género.** Compruebe los compromisos políticos de su organización en materia de paridad de género y las iniciativas/ procedimientos/ formación/ herramientas existentes, y pida a recursos humanos datos sobre la paridad de género en los distintos niveles de antigüedad y tipos de trabajo. Solicite datos lo más diversificados posible para obtener una imagen más matizada de los distintos grupos de mujeres y hombres, así como de las personas que se identifican como no binarias.
- **Establecer objetivos (E)SMART en materia de paridad de género** (véase el cuadro 8: Objetivos (E)SMART para la igualdad de género). La ONU y otros organismos han establecido un objetivo claro de paridad de género y objetivos anuales para que cada parte del sistema de la ONU logre este objetivo a todos los niveles, con consecuencias claras si los objetivos no se alcanzan repetidamente. Recuerde que éstos deben estar vinculados a los objetivos de diversidad geográfica/étnica. Reclutar sólo a mujeres blancas no es nuestro objetivo.

- **Reducir los prejuicios de género en el proceso de contratación.** Busque la paridad y la diversidad de género tanto en el panel de contratación como en el grupo de entrevistados. Colabore estrechamente con su departamento de recursos humanos para reducir la influencia de los prejuicios en los anuncios de empleo y los términos de referencia. Difunda el anuncio de empleo de forma amplia y selectiva para llegar a diversas mujeres. Elimine los nombres y datos personales de los formularios de solicitud en la fase inicial. Revise las preguntas de las entrevistas para evitar un lenguaje tendencioso y establezca criterios claros para los nombramientos de altos cargos. Reflexione de forma autocrítica sobre los posibles prejuicios de género a la hora de evaluar tanto las candidaturas como los resultados de las entrevistas: ¿Utiliza palabras que reflejen prejuicios de género? ¿Su valoración sería la misma si la persona fuera de distinto sexo? Recuerde también comprobar si existen prejuicios raciales o de otro tipo, como los prejuicios hacia las personas que no se ajustan a las normas de género esperadas. Para más ideas, véase la Habilidad 1: Liderar con el ejemplo.
- Pida informes semestrales sobre los **progresos realizados** en la consecución de la paridad de género y responsabilice al personal de su cumplimiento. Puede crear un grupo de trabajo u otro foro en el que las personas responsables de recursos humanos y directivas se reúnan, compartan retos, aporten soluciones, prueben nuevas iniciativas y participen en la recopilación conjunta de datos y la elaboración de informes.

LÍDERES EN ACCIÓN

EL SUBJEFE DE POLICÍA UCRANIANO IMPULSA LA CONTRATACIÓN Y ASCENSO DE MUJERES POLICÍAS

Como Primer Jefe Adjunto del Departamento de Patrullas de la Policía de Ucrania, el Capitán Oleksiy Biloshytskiy trabaja activamente por la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres en las unidades de patrulla de la policía. Inició una campaña de reclutamiento que mostraba a mujeres participando activamente en unidades de respuesta táctica y operativa, tradicionalmente consideradas un ámbito exclusivamente masculino. Desempeñó un papel destacado en la promoción de la Asociación Ucraniana de Mujeres en los Cuerpos de Seguridad implicando a socios y contribuyentes internacionales, y ha iniciado en repetidas ocasiones el nombramiento de mujeres para puestos directivos en diversas unidades estructurales de la patrulla policial de Ucrania.[160]

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Qué tan cerca está de alcanzar la paridad de género en su equipo/departamento/organización? ¿A diferentes niveles? ¿En diferentes áreas de trabajo?
- ¿Qué medidas anteriores tiene ya en marcha y cuáles adicionales puede adoptar?
- ¿Cuáles son los bloqueos y cómo puede abordarlos eficazmente?

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Recuerde que el proceso de contratación es sólo el principio. Una vez que se contrata a candidatas fuertes, hay que retenerlas. Esto requiere, entre otras cosas, igualdad de oportunidades, porque, como señala Chamorro-Premuzic, "eliminar el sesgo en el punto de selección no arreglará nada si sigue habiendo mucho sesgo contaminando nuestros sistemas de gestión del rendimiento".[161] Uno de los ejemplos más tangibles de la desigualdad de oportunidades es la desigualdad salarial entre mujeres y hombres. En los 38 países de la OCDE, la diferencia salarial entre mujeres y hombres a tiempo completo es del 13%.[162] A escala mundial, la cifra ronda el 20%.[163]

Con demasiada frecuencia, los prejuicios y las desigualdades de género en el lugar de trabajo se abordan dirigiéndose a las mujeres. Pero los estudios demuestran que los mensajes que dicen que las mujeres tienen que cambiar para progresar en sus carreras -por ejemplo, siendo más asertivas- llevan tanto a las mujeres como a los hombres a pensar que la desigualdad de género en el lugar de trabajo es responsabilidad de las mujeres.[164] Sin embargo, como sostiene Nordell, por mucho que se esfuerce una persona sujeta a prejuicios, "nunca será posible superar los prejuicios de otra persona". Las personas que sufren los prejuicios no pueden impedirlo.[165] El problema es estructural y, como líder, debe hacer todo lo posible para evitar los prejuicios de género en el lugar de trabajo y responder cuando sea necesario. A continuación se indican algunas áreas a las que prestar especial atención a la hora de promover la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

Funciones y responsabilidades

- **Sesgo de género en las oportunidades de ascenso.** Seguir y difundir datos desglosados por sexo que también controlen otras variables relevantes para todas las oportunidades de ascenso.
- **Representación interna.** Los hombres interrumpen con más frecuencia, e interrumpen más a las mujeres que a otros hombres.[166] Asegúrese de que las mujeres y los hombres tengan la misma visibilidad y el mismo tiempo de intervención. Esto puede hacerse estableciendo tiempos o iniciando rondas con el mismo tiempo para hablar.
- **Representación exterior.** Dé a diversos grupos de mujeres y hombres la oportunidad de asumir el liderazgo cuando usted esté ausente (por ejemplo, como oficiales a cargo). Nombrar tanto a mujeres como a hombres de diversos orígenes para representar a la organización externamente.
- **Un reparto equitativo del trabajo que no da lugar a ascensos**, como la toma de notas, la preparación y organización de las salas antes y después de las reuniones, la organización de actos sociales, la incorporación de nuevo personal y la atención a visitantes. Asegúrese de que todo el mundo sepa que valora estas tareas vitales pero a menudo invisibles. Es más probable que se pida a las mujeres que realicen estas tareas y también es más probable que digan que sí.
- **Conciliación de la vida laboral y familiar**, o permitir que el personal se ocupe de sus responsabilidades fuera de la oficina mediante acuerdos laborales flexibles. Asegúrese de que sus políticas de conciliación son utilizadas por todo el personal, incluido usted mismo, y de que no hay inconvenientes (normalmente es menos aceptable que los hombres utilicen este tipo de políticas). Cree una cultura de trabajo en la que se recompense la flexibilidad y los logros, no una que premie a las personas que se quedan más tiempo en la oficina. Esto es bueno para todo el personal.

Distribución de los recursos

- **A igual trabajo, igual salario.** Recopile datos salariales desglosados por sexo y diversidad y asegúrese de que se analizan y revisan una vez al año para detectar diferencias injustificadas. Aplicar medidas de transparencia salarial[167] para reducir las diferencias salariales.
- **Igualdad de acceso a los recursos.** Revise y mejore cómo se distribuyen los recursos dentro de su equipo/organización entre mujeres y hombres diversos. Incluya recursos concretos e intangibles: equipos, vehículos, información, formación, viajes, exposición interna, tiempo de intervención, toma de decisiones, etc.

Necesidades físicas y seguridad

- **Realidades y necesidades biológicas.** ¿Dispone de espacio para la lactancia o la extracción de leche en el lugar de trabajo y de un cambiador para bebés? ¿Dispone de productos gratuitos para la salud menstrual y analgésicos en los baños del personal? ¿Disponen de políticas para problemas de salud relacionados con la menstruación y la menopausia? En una encuesta reciente, el 88% de las empleadas con menopausia consideraban que afectaba a su trabajo.[168] Hable con sus expertos en recursos humanos sobre la adopción de una política de menopausia o realice una encuesta sobre el impacto de la menopausia en el personal.
- **Riesgos para la seguridad basados en el sexo y el género.** Asegúrese de que su organización cuenta con políticas de seguridad que tengan en cuenta las cuestiones de género.[169] Algunas medidas sencillas son garantizar que la formación en seguridad, las sesiones informativas y otras comunicaciones aborden los riesgos de seguridad específicos a los que puede enfrentarse el personal femenino; por ejemplo, la violencia sexual en determinados lugares y en situaciones específicas.

CONSEJO: Consulte las Directrices de la ONU para la creación de un entorno propicio (inglés)- también hay una versión específica para cada campo (esp)- para obtener más consejos útiles sobre cómo lograr la paridad de género en la dotación de personal (también disponibles en árabe y francés). También elaboraron orientaciones complementarias (inglés) centradas en la creación de un entorno propicio para el personal LGBTQIA+, las personas con discapacidad, diversidad geográfica y cultural y las personas con responsabilidades asistenciales.

LÍDERES EN ACCIÓN

MEJORAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES MEDIANTE EL DIÁLOGO SOBRE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL ITC

Matthew Wilson, Jefe de Proyectos Especiales y Diversidad del Centro de Comercio Internacional (ITC), y Hannah Reinl, Consultora de Género, querían aumentar el compromiso del personal sobre los temas de género e inclusión e identificar las causas profundas de la fatiga de inclusión. Durante un periodo de dos meses, con el apoyo activo de la Directora Ejecutiva Adjunta, Dorothy Tembo, pusieron en práctica la idea de Hannah de crear un bucle de retroalimentación directa entre la dirección a todos los niveles y el personal del ITC. Como parte del proceso "100 cafés por la inclusión", 100 empleados del ITC seleccionados al azar fueron emparejados con puntos focales de diversidad e inclusión y altos directivos para mantener conversaciones individuales de 30 minutos alrededor de un café. El Director Ejecutivo Adjunto apoyó activamente la iniciativa y envió una carta personal de agradecimiento a todas las personas que participaban.

Las conversaciones fueron imprevistas y generaron muchas ideas que ya se han puestoen práctica. Por ejemplo, se creó una plataforma para que los hombres tuvieran un espacio seguro en el que participar y debatir cuestiones sobre igualdad de género. También condujo a la creación de un Punto Focal de Diversidad Racial y Geográfica y al desarrollo de objetivos claros sobre diversidad e inclusión del personal. La Directora Ejecutiva Adjunta y actual Directora Ejecutiva del ITC, Pamela Coke-Hamilton, sigue dirigiendo este enfoque del diálogo en torno al género, la diversidad y la inclusión.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- Repase los consejos anteriores e identifique 2-3 puntos en los que es necesario hacer más.
- Consulte a sus empleados y empleadas: ¿qué opinan? ¿Las mujeres y los hombres hacen aportaciones diferentes?
- ¿Qué puede hacer ahora como directivo? ¿Qué cambios institucionales son necesarios? Concierte una reunión con asesores de recursos humanos y de género y diversidad para debatir soluciones. Aplíquelo y revise cómo ha funcionado en la práctica.

Acción 5: Prevenir la explotación, el abuso y el acoso sexual

Los sectores de paz, la seguridad, el desarrollo y la ayuda humanitaria están plagados de casos de explotación sexual, abusos y acoso por parte del personal hacia otros miembros del personal, así como hacia mujeres, niñas y niños de la comunidad local o de acogida.

ACOSO SEXUAL

El acoso sexual es una experiencia común para las mujeres en el lugar de trabajo. El personal femenino de la ONU lleva muchos años denunciando acoso y abusos sexuales por parte del personal masculino.[170] Las mujeres pertenecientes a minorías raciales, lesbianas y transexuales, discapacitadas y las que no se ajustan a las normas de género sufren mayores índices de acoso sexual, y los hombres también pueden ser víctimas.[171] Deloitte encuestó a 30.363 miembros del personal de la ONU y el "Informe de la Encuesta sobre el Espacio Seguro" (2019) resultante reveló que uno de cada tres declaró haber experimentado al menos un caso de acoso sexual en los últimos dos años.[172] Las personas encuestadas que se clasificaron a sí mismos como mujeres, transexuales, no conformes con el género y otros declararon las tasas de prevalencia más elevadas (41,4%, 51,9%, 50,6% y 50,0%, respectivamente).

El acoso sexual adopta distintas formas: verbal (comentarios sobre la figura/apariencia, bromas sexuales, insinuaciones sexuales verbales), no verbal (miradas fijas y silbidos) y físico (contacto físico no solicitado).[173] Investigadores han descubierto que las organizaciones dominadas por los hombres, jerárquicas y en las que reina la impunidad tienden a tener mayores índices de acoso, explotación y abusos sexuales.[174] Por el contrario, los estudios demuestran que cuando líderes adoptan posturas visibles, coherentes y firmes contra el acoso sexual y otras formas de violencia y discriminación de género -es decir, cuando lideran con el ejemplo (véase la Habilidad 1) y se comunican con claridad y convicción (véase la Habilidad 3)- se consiguen entornos más seguros, igualitarios e integradores.[175]

Una parte esencial de la creación de un lugar de trabajo con igualdad de género es contar con rutinas y mecanismos para prevenir y responder al acoso sexual y asegurarse de que estas políticas son conocidas por todo el personal. Su desconocimiento es generalizado. En un estudio, el 75% de las personas encuestadas no sabía o no estaba seguro de si existía un sistema eficaz para responder a los comportamientos sexuales y abusivos.[176] Incluso cuando se tenga conocimiento de ello y se denuncie el acoso, habrá que estar alerta ante el riesgo de represalias contra la persona que presenta la denuncia. Un estudio demostró que en al menos el 75% de los casos de denuncia de acoso sexual se produjeron represalias. Las represalias pueden incluir el descenso de categoría, la asignación de tareas menos deseables, el despido o más acoso.[177]

EXPLOTACIÓN Y ABUSOS SEXUALES

En 2002, un informe en el que se detallaban los abusos sexuales y la explotación de refugiados por parte de trabajadores de ayuda humanitaria en África Occidental desencadenó una gran respuesta en todo el sector internacional. También se han denunciado casos de explotación y abusos sexuales contra las fuerzas de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, sobre todo en la República Centroafricana y en Haití. En 2017, el secretario general de las Naciones Unidas, António Guterres, se comprometió a que la ONU sitúe los derechos y la dignidad de las víctimas en el primer plano de los esfuerzos para prevenir y responder a la explotación y los abusos sexuales. También se ha introducido formación sobre la prevención de la explotación y el abuso sexual, así como un paquete de aprendizaje para las organizaciones asociadas de la ONU.[178]

En septiembre de 2022, un informe nombraba a múltiples organizaciones internacionales cuyo personal había cometido abusos sexuales en el campo de refugiados de Malaka, en Sudán del Sur, a lo largo de los años[179]. Por lo tanto, la pregunta sigue siendo: ¿por qué, a pesar de la consiguiente introducción de formación adicional, políticas de salvaguardia y mecanismos después de cada escándalo, los hombres, como la gran mayoría de los autores, siguen abusando sexualmente y explotando a mujeres, niñas y niños? El análisis ha revelado que el abuso de poder, la inmunidad diplomática, una cultura de impunidad y el hecho de que los mecanismos de reparación estén dirigidos por personas de la jerarquía de la organización hacen que las víctimas/sobrevivientes

tengan poco que ganar y mucho que perder denunciando lo que les ha ocurrido. Además, las respuestas a los incidentes suelen centrarse más en el riesgo para la reputación que en la protección de las víctimas.

Como líder, usted tiene un importante papel que desempeñar a la hora de abogar dentro de su organización por la implantación y el uso eficaz de sistemas adecuados de prevención, protección y reparación. También tiene la responsabilidad de intervenir de forma proactiva y seguir los procedimientos de denuncia de su organización si le llega información sobre posibles casos de explotación, abuso y acoso sexuales.[180] A continuación se exponen las principales acciones de liderazgo:

1) **Asegúrese de que existe un código de conducta completo y claro** que su personal entienda y sepa aplicar en situaciones cotidianas.
2) **Comunique a todo el mundo** -personal, socios y beneficiarios- **que tiene tolerancia cero** con las actitudes, el lenguaje y los comportamientos sexistas, e intervendrá siempre que sea necesario (véase la Habilidad 1, Liderar con el ejemplo).
3) **Desarrolle la habilidad de formar a todos los y las directivos, incluido usted mismo**, para identificar el acoso, la explotación y los abusos sexuales y cómo intervenir con prontitud y eficacia, incluso manteniendo conversaciones directamente con la persona agresora o con su superior.
4) **Establezca mecanismos de información y respuesta centrados en las víctimas** que todas las personas con quienes colaboramos conozcan previamente. Esto incluye una política de denuncia de irregularidades que ofrece protección a las víctimas en riesgo de represalias y permite la denuncia anónima[181] junto con un plan claro para abordar comportamientos inadecuados y un procedimiento de denuncia.
5) **Realice encuestas periódicas al personal** que incluyan preguntas relacionadas con el acoso, la explotación y los abusos sexuales y que hagan un seguimiento del impacto de los esfuerzos de prevención.
6) **Cree una cultura de retroalimentación abierta** en la que se anime al personal y a las personas colaboradoras o beneficiarias a observar e informar lo que ocurre en el lugar de trabajo y en su comunidad. Una cultura de apertura fomenta la confianza[182] y ayudará a atajar la cultura de silencio que rodea al acoso, la explotación y los abusos sexuales, y aumentará las posibilidades de que el personal y las personas beneficiarias acudan a usted con sus preocupaciones.
7) **Disponga de rutinas para evitar que su organización vuelva a contratar a agresores** de dentro o fuera de su organización.

A pesar de sus esfuerzos de prevención, **habrá ocasiones en las que tendrá que intervenir**. Asegúrese de seguir las políticas y rutinas de su organización. Establecer una relación sólida con su departamento de recursos humanos y su equipo jurídico le ayudará a garantizar que se aplican adecuadamente las políticas pertinentes y que se dispone de vías de recurso. También le ayudará a desarrollar y aplicar nuevas políticas cuando sea necesario para hacer frente a prejuicios/estereotipos/brechas en las disposiciones existentes.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Qué diría y haría si uno de sus empleados le cuenta que ha sufrido acoso sexual? ¿Sabe cuáles son los procedimientos? Si no, ¡infórmese!
- ¿Cuántos de los consejos anteriores tiene ya en práctica y qué más necesita?
- ¿Cómo puede desarrollar sus Habilidades directivas para intervenir cuando alguien le revela un caso de acoso sexual o de explotación y abuso sexuales? Busque a un colega de confianza y practiquen juntos un escenario ficticio.

Acción 6: Garantizar la igualdad de género en los procesos de elaboración de presupuestos y contratación

Los presupuestos, los procesos de contratación y otras actividades de gestión de recursos suelen considerarse objetivos y no directamente relevantes para la igualdad de género. Sin embargo, todas estas actividades pueden contribuir a aumentar las desigualdades de género o a reducirlas.

La elaboración de presupuestos sensible al género significa aplicar el análisis de género (véase la Acción 2: Garantizar el análisis de género) a su proceso presupuestario para ver cómo afecta de manera diferente a hombres y mujeres y, en caso necesario, hacer reasignaciones para promover una mayor igualdad de género. Esto implica plantearse a sí mismo y a su equipo directivo las siguientes preguntas:

1) **Situación:** Además del análisis de género descrito anteriormente, también hay que preguntarse explícitamente cómo se asigna el presupuesto. ¿Quién se beneficia del gasto? ¿Mujeres? ¿Hombres? ¿Niñas? ¿Niños? ¿Qué mujeres/hombres/niñas/niños?
2) **Impacto:** ¿Cuál es el impacto de sus asignaciones presupuestarias en la diversidad de mujeres y hombres?
3) **Ajustes:** ¿Necesita realizar ajustes para garantizar una asignación más equitativa de los recursos? ¿Para no perpetuar las desigualdades de género? ¿Promover la igualdad de género y los derechos de las mujeres en todas las actividades?

LÍDERES EN ACCIÓN

FIJAR OBJETIVOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO

El Plan de Acción para todo el sistema de las Naciones Unidas 2.0 (UN SWAP 2.0) recomienda establecer puntos de referencia financieros para los recursos dedicados a la igualdad de género y los derechos de las mujeres. El Secretario General, Antonio Guterres, ha liderado con el ejemplo y ha declarado que el 15% de los fondos de la ONU para la consolidación de la paz deben destinarse específicamente a la igualdad de género y los derechos de las mujeres. En otro ejemplo, se introdujo un marcador de género en el Fondo COVID-19 de las Naciones Unidas con el compromiso de asignar al menos el 30% del Fondo a proyectos cuyo objetivo principal sea la igualdad de género. Esto supuso un aumento significativo de los fondos asignados a programas cuyo objetivo principal era la igualdad de género. El Plan de Acción de Género III de la UE incluye el objetivo de que, para 2025, el 85% de todas las nuevas acciones en las relaciones exteriores contribuyan a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

LÍDERES EN ACCIÓN

ANÁLISIS DE GÉNERO DE LOS GASTOS DE LOS PROYECTOS

Tras una formación sobre transversalización del enfoque de género, Floriane Hohenburg, entonces Jefa del Departamento de Derechos Humanos de una organización internacional, y dos colegas encargaron un análisis de género de los gastos a nivel de proyecto. Descubrieron que el 73% de su presupuesto se destinaba a proyectos que no prestaban atención a las desigualdades de género, el 23% que contenía una mención inadecuada de las desigualdades de género y sólo el 4% que demostraba una adecuada transversalización del enfoque de género. Floriane y sus colegas actuaron con rapidez y asignaron fondos para que todo el personal recibiera formación sobre la transversalización del enfoque de género, y se desarrollaron herramientas de análisis de género que se utilizaron durante la gestión del ciclo del proyecto. Los tres departamentos que participaron en el ejercicio también elaboraron un plan de acción en materia de género.

CONSEJOS: Consulte la plataforma de ONU Mujeres Presupuestos Sensibles al Género (esp), el kit de herramientas de EIGE para presupuestos sensibles al género (inglés) o vea una película sobre los presupuestos sensibles al género de Bolivia (esp).

CUADRO 18

FALTA DE FINANCIACIÓN DE LAS SOLICITUDES DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS CONCESIONES DE AYUDA

El Informe 2021 del Secretario General de la ONU sobre las mujeres y la paz y la seguridad[183] cita estudios que revelan una constante falta de financiación de las solicitudes de financiación relacionadas con la igualdad de género. Cita un estudio de 2019 realizado por el Comité Internacional de Rescate y VOICE que encontró que dos tercios de las solicitudes de mitigación de riesgos de violencia de género, prevención y respuesta en emergencias humanitarias quedaron sin financiación, y la financiación real asignada solo ascendió al 0,12% de los 41.500 millones de dólares gastados en ayuda humanitaria entre 2016 y 2018. Sin embargo, sabemos que la violencia de género, incluida la violencia sexual y doméstica, aumenta durante las emergencias humanitarias. Las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres también tienen una gran falta de financiación. A modo de ilustración, el informe señala que en 2016, el presupuesto operativo total de 740 organizaciones feministas de la sociedad civil en todo el mundo fue de 106 millones de dólares, menos que el costo de un avión de combate F-35.

La **contratación sensible al género** significa aplicar el análisis de género a sus procedimientos de contratación para reducir/eliminar las desigualdades de género en los procesos de contratación. Puede ser una forma poderosa de hacer avanzar la igualdad de género y los derechos de las mujeres.[184]

Las prácticas de contratación, como la contratación de consultores, seguridad, conductores, servicios de limpieza, equipos técnicos, etc., han sido ampliamente criticadas por reproducir prejuicios contra las mujeres. Por ejemplo, los uniformes y el equipo de protección personal suelen estar diseñados para hombres, y se espera que las mujeres se adapten a ellos a pesar de que esto supone un riesgo para la seguridad. Por ejemplo, el 85% de las mujeres soldados estadounidenses desplegadas en Afganistán en 2012 recibieron una talla pequeña del chaleco táctico exterior estándar. Los estudios revelaron que el chaleco, diseñado para el hombre promedio, restringía los movimientos de las mujeres e incluso dificultaba que llevaran un rifle al hombro. Como resultado, se ha diseñado una versión para el cuerpo femenino.[185]

No es sólo la calidad de la contratación, sino también la cantidad y el gasto de la misma lo que reproduce el sesgo de género. Por ejemplo, según un estudio, las empresas propiedad de mujeres "ganan menos del 1% del dinero" que las grandes empresas y los gobiernos gastan en productos y servicios.[186] La contratación sensible al género puede apoyar la igualdad de género y los derechos de las mujeres mediante la aplicación de procesos que avalen la diversidad de los y las proveedores, tanto en lo que respecta a las empresas sensibles al género como a las empresas propiedad de mujeres y minorías. También puede incluir en las licitaciones disposiciones específicas sobre igualdad de género, como exigir un código de conducta, procedimientos de denuncia del acoso sexual y un número mínimo de personal femenino o masculino.

LÍDERES EN ACCIÓN

CONTRATACION PUBLICA SENSIBLE AL GENERO

Como Jefa Adjunta de Misión en una misión de la UE en Oriente Medio, Lena Larsson abordó los prejuicios de género en los sistemas de contratación para mejorar la paridad entre hombres y mujeres en el personal de seguridad. Trabajó con el responsable de seguridad y el equipo de contratación para reformular el pliego de condiciones y exigir que las ofertas incluyeran tanto guardias de seguridad femeninos como masculinos. El ejercicio dio lugar a la primera guardia femenina con iguales condiciones de servicio que los guardias masculinos. Desafió los estereotipos de género y, en rondas posteriores, se incorporó una segunda guardia femenina. La experiencia demuestra que se puede conseguir lo que se pide y la recomendación de Lena es establecer un requisito mínimo, como por ejemplo al menos un 30% de mujeres vigilantes, para animar a las empresas de contratación a esforzarse aún más por contratar a mujeres vigilantes de seguridad.

LISTA DE CONTROL PARA LA CONTRATACIÓN PÚBLICA SENSIBLE AL GÉNERO

- **¿Integra su personal de finanzas y adquisiciones** los compromisos legales con la igualdad de género y los derechos de las mujeres en los procedimientos, documentos y actividades para garantizar que los recursos de la organización benefician de forma justa a diversos grupos de mujeres y hombres?

- **¿Cuenta su equipo de adquisiciones con rutinas que aumenten la diversidad de proveedores y la igualdad de género**, incluidas las empresas sensibles al género y las empresas propiedad de mujeres o dirigidas por mujeres?

- **Los pliegos de condiciones en los procesos de licitación:**
  a) ¿Utilizan un lenguaje libre de estereotipos de género?
  b) ¿Animan a las mujeres y a otros grupos infrarrepresentados a presentar sus candidaturas?
  c) ¿Demuestran su compromiso con la igualdad de género y los derechos de las mujeres (por ejemplo, igualdad salarial, códigos de conducta, procedimiento contra el acoso sexual, etc.)?
  d) ¿Exigen un número mínimo de personal femenino o masculino (como el 30%)?

- **¿Responden los bienes adquiridos a las diferentes necesidades físicas del personal femenino y masculino,** como uniformes y equipos de protección personal que se ajusten a las diferentes tallas y material de seguridad e higiene?

LÍDERES EN ACCIÓN

COMPRENDER Y REACCIONAR ANTE LOS OBSTÁCULOS A LA CONTRATACIÓN PÚBLICA SENSIBLE AL GÉNERO

Tras su participación en el programa de liderazgo sensible al género de la Folke Bernadotte Academy, Kilian Wahl, Jefe Adjunto de la Misión de la OSCE en Kosovo, empezó a aplicar en la misión una política de adquisiciones sensible al género. Los equipos de Finanzas y Adquisiciones, dirigidos por Priscilla Mannis, Jefa de Finanzas y Administración, realizaron un análisis de género de las adquisiciones actuales y descubrieron que la mayoría de proveedores eran empresas dirigidas por hombres, incluidas las que se presentaban a las licitaciones. Un equipo interfuncional de la Misión, que incluía a quien coordina las cuestiones de género de las oficinas sobre el terreno, elaboró un mapa para identificar a las empresas dirigidas por mujeres que operaban en la región de Kosovo y se puso en contacto con ellas para conocer los obstáculos que les impedían presentar su candidatura y para dar a conocer el hecho de que la OSCE era un proveedor que velaba por la igualdad de oportunidades. Como resultado, empresas dirigidas por mujeres han sido contratadas como proveedoras, incluido el suministro de materiales para una de las principales campañas de la Misión: 16 Días de Activismo en 2022.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Se ha realizado un análisis de género de sus presupuestos y procedimientos de contratación?
- ¿Tiene claro cómo repercutirán los gastos en la diversidad de mujeres, hombres, niñas y niños?
- ¿Dispone de fondos destinados a acciones específicas en favor de los derechos de las mujeres?

Acción 7: Fijar objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y los derechos de las mujeres

OBJETIVOS DE RENDIMIENTO PARA EL PERSONAL

En la Habilidad 2: Establecer estrategias y prioridades para la igualdad de género y los derechos de las mujeres, exploramos el importante papel de establecer prioridades y objetivos[187] para la igualdad de género y los derechos de las mujeres. El siguiente paso es que estas prioridades y objetivos se trasladen al sistema de gestión del rendimiento y se traduzcan en objetivos de rendimiento individuales para usted como líder y para los miembros de su equipo. Muchas organizaciones han adoptado objetivos de rendimiento obligatorios en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres. En EEAS, OSCE, UN DPPA-DPO y UNOPS, por ejemplo, es obligatorio que directores y el personal incluyan un objetivo sobre igualdad de género en su plan de trabajo anual. Tener un objetivo de rendimiento concreto sobre igualdad de género

escrito en el sistema formal de gestión del rendimiento proporcionará claridad sobre lo que se espera del personal, un procedimiento estándar para el seguimiento, y aumenta la motivación y la responsabilidad para tener éxito en la implementación. Siguiendo el dicho de que lo que no se cuenta no se hace, "queda fuera del alcance de la atención y cuidado".[188]

LÍDERES EN ACCIÓN

OBJETIVOS OBLIGATORIOS DE RENDIMIENTO EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA UE

En la Comisión Europea, la Dirección General de Asociaciones Internacionales incluyó un objetivo de rendimiento sobre igualdad de género en la descripción del puesto de la jefatura de la unidad (tanto en la sede como en las Delegaciones de la UE). El objetivo les exige "promover la igualdad de género y la aplicación del Plan de Acción de Género III a lo largo de todos los mandatos: (i) liderando con el ejemplo tanto en el lugar de trabajo como al dirigir la aplicación de los mandatos; (ii) integrando la igualdad de género; (iii) consultando a puntos focales de género, asesores de género y expertos; y (iv) motivando y responsabilizando al personal en la aplicación de los compromisos de la política de igualdad de género". Han hecho un seguimiento con recordatorios y orientaciones sencillas.

Los objetivos de rendimiento pueden fijarse conjuntamente con su equipo. Es probable que el desarrollo conjunto de los objetivos fomente la motivación. Con un entendimiento común de los objetivos, todos trabajarán hacia la misma dirección. Recuerde establecer objetivos de rendimiento (E)SMART (véase el cuadro 12 sobre objetivos (E)SMART) que estén directamente relacionados con sus prioridades, metas y objetivos organizativos en materia de igualdad de género. Por ejemplo, un objetivo colectivo en el lugar de trabajo podría ser *"Al cabo de un año, el 100% de todos los informes incluirán un análisis interseccional de género y estarán redactados en un lenguaje sensible al género"*. Usted y su personal deben fijarse objetivos de rendimiento que contribuyan a la consecución de estas metas. Por ejemplo, sus objetivos de rendimiento en materia de liderazgo podrían ser *"Me he asegurado de que todos los informes se basen en un análisis interseccional de género y estén redactados en un lenguaje sensible al género"*, mientras que el objetivo de rendimiento de su personal podría ser *"He redactado todos mis informes basándome en un análisis interseccional de género y en un lenguaje sensible al género"*. Además, para garantizar las condiciones de éxito, puede complementarlos con un objetivo de rendimiento más para usted: *"Garantizar que el 100% del personal encargado de redactar los informes ha recibido la formación adecuada sobre análisis interseccional de género y lenguaje sensible al género"*.

CUADRO 19

CONDICIONES PARA EL ÉXITO

Como directivo, es su responsabilidad asegurarse de que su personal dispone de las condiciones necesarias para alcanzar con éxito sus objetivos en materia de igualdad de género: comprensión, tiempo, Habilidad, recursos, motivación y mecanismos eficaces de rendición de cuentas. Hable con su personal para comprender mejor cuáles de estas condiciones ya existen y tome medidas para mejorar el resto:

- **Comprensión:** ¿Su personal comprende lo que se espera de ellos y ellas? ¿Ha comprobado que todo el mundo sabe lo que debe hacer en materia de igualdad de género y entiende por qué es importante?
- **Habilidad:** ¿Dispone su personal de las competencias necesarias? Su personal tiene que ser capaz de hacer lo que usted espera de ellos y ellas en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres; por ejemplo, ser capaces de aplicar un análisis interseccional de género o utilizar un lenguaje sensible al género. Puede ayudarles de distintas maneras: formación oficial, orientación y listas de control, tutoría, apoyo de los puntos focales de género, almuerzos de trabajo con expertos, etc.
- **Tiempo:** ¿Proporciona el tiempo necesario para alcanzar sus objetivos de rendimiento? Asegúrese de que su personal tiene responsabilidades que le permiten cumplir sus objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género, y si no es así, reasigne o elimine otras tareas.
- **Recursos:** ¿Dispone su personal de recursos suficientes para lograr sus objetivos de rendimiento? ¿Se necesitan recursos como financiación adicional, personal suficiente o apoyo material o logístico?
- **Motivación:** ¿Su personal tiene suficiente motivación para actuar en favor de la igualdad de género? Si no es así, averigüe por qué y qué puede hacer para aumentar la motivación.
- **Rendición de cuentas:** ¿Cómo pide cuentas a su personal sobre sus objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género? Para más información, véase la Habilidad 5: Exigir y autoexigir rendición de cuentas.

Garantizar estas condiciones permitirá a su personal cumplir sus objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres. Si no se asegura de que todo esto está en su sitio, usted y su equipo estarán destinados al fracaso. Esto conducirá a la frustración, la resistencia y, potencialmente, a una falta de voluntad para volver a intentarlo.

OBJETIVOS DE RENDIMIENTO PARA SOCIOS, CONSULTORES Y CONTRATISTAS

Cuando trabaje con socios, consultores y contratistas externos, también tendrá que asegurarse de que estas asociaciones incluyan objetivos de rendimiento relacionados con las contribuciones esperadas para alcanzar los objetivos de su organización en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

Por ejemplo:

- **Las iniciativas financiadas por su organización** deben reflejar sus prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres. En los documentos de colaboración deben incluirse objetivos de rendimiento claros. Por ejemplo, debe exigir que todos los proyectos y programas relacionados con la paz y la seguridad se diseñen basándose en un análisis interseccional de género, que se comuniquen datos de seguimiento desglosados por sexo y que se evalúen los productos y resultados relacionados con la igualdad de género.
- Al negociar **nuevas asociaciones**, también puede pedir que el X% del presupuesto se destine a actividades dirigidas a los derechos de las mujeres, y que copartes trabaje en estrecha colaboración con organizaciones de mujeres y se esfuerce por conseguir un equilibrio de género tanto en el equipo como en las actividades.
- Garantizar que copartes ejecutores **firmen un código de conducta claro** con un lenguaje contundente para prevenir el acoso sexual, la explotación, el abuso y otras formas de discriminación y abusos de poder.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Tienen usted y su personal objetivos de rendimiento (E)SMART sobre igualdad de género y capacitación de las mujeres? ¿Son pertinentes y se les da seguimiento? ¿Necesitan mejorar?
- Revisar las condiciones de éxito. ¿Tienen usted y su personal todo lo que necesitan? ¿Qué más necesita?

Administrar personal, recursos y actividades: autoevaluación

Ahora que hemos llegado al final de esta sección, piense en lo que hemos tratado. ¿Qué le gustaría priorizar de cara al futuro? ¿Qué está haciendo ya?

---

1) Trabajar estratégicamente con sus expertos en igualdad de género

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

2) Garantizar el análisis de género en todas las actividades

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

---

3) Promover la participación igualitaria de las mujeres en actividades externas

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

4) Luchar por la paridad entre hombres y mujeres e insistir en la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

5) Prevenir y reaccionar ante la explotación, los abusos y el acoso sexuales

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

6) Garantizar la igualdad de género en sus procesos presupuestarios y de contratación

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

7) Fijar objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro?
- ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

Habilidad 5: Exigir y autoexigir rendición de cuentas

EN UNA CARTA ABIERTA de mujeres del sector de ayuda humanitaria a altos directivos, directores generales y miembros de juntas directivas de organizaciones humanitarias y de desarrollo, el personal femenino pidió hechos y no palabras. Pidieron que el liderazgo se comprometiera a actuar y a aportar recursos para llevar a cabo esas acciones. Pidieron al liderazgo que fomente una cultura en la que la denuncia de irregularidades sea bienvenida y segura; en la que el acoso sexual, la explotación y el abuso ya no se discutan "en voz baja en nuestras oficinas"; y en la que las denuncias se traten con prioridad y urgencia. [189]
En definitiva, pedían rendición de cuentas.

La rendición de cuentas es posiblemente el elemento más crítico para cumplir sus prioridades de liderazgo en materia de igualdad de género. También es la acción menos desarrollada. Tras décadas de políticas de acción en materia de género, planes de acción y compromisos verbales, a menudo sigue faltando responsabilidad de liderazgo, tanto por parte de líderes individuales como de los equipos de liderazgo.[190] Según el estudio Landmark Workplace Accountability Study (inglés), el 84% de los y las profesionales encuestados destacaron el comportamiento del liderazgo como el factor más crucial que influye en la responsabilidad de sus organizaciones.[191]
Sin rendición de cuentas, es improbable que se alcancen sus objetivos de igualdad de género, y continuarán décadas de evaporación de las políticas de igualdad de género.

CUADRO 20

DIFERENCIA ENTRE 'RENDICIÓN DE CUENTAS' Y 'RESPONSABILIDAD'

La 'rendición de cuentas' es la obligación de explicar, justificar y responsabilizarse de los propios actos. Mientras que la responsabilidad se refiere al deber de alguien de llevar a cabo una tarea hasta su finalización, la rendición de cuentas se refiere generalmente a lo que ocurre después de que algo se ha completado. Por lo tanto, la responsabilidad se refiere a los resultados y consecuencias de la acción, más que al deber inicial de llevarla a cabo. Todo el mundo es responsable de la igualdad de género en su trabajo, pero, como líder, usted es el responsable último de explicar, justificar y asumir la responsabilidad de su actuación y la de su equipo en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

Para que usted, su personal y su organización rindan cuentas, deben saber de qué se les va a pedir cuentas. Como líder, es fundamental que conozca los mandatos y las políticas de su organización en materia de igualdad de género y que, junto con su personal, los traduzca en objetivos de rendimiento cuantificables en materia de igualdad de género. Responsabilícese de poner en marcha las prácticas de trabajo necesarias y de obtener resultados.

Existen dos vías para ejercer esta responsabilidad en materia de igualdad de género: los mecanismos formales de rendición de cuentas y las medidas informales de rendición de cuentas. Por tanto, las dos acciones clave de liderazgo para mejorar la rendición de cuentas en materia de igualdad de género y los derecho de las mujeres son:

- **Utilizar mecanismos formales** de rendición de cuentas para que tanto usted como su personal rindan cuentas del cumplimiento de los objetivos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.
- **Utilizar mecanismos informales** de rendición de cuentas para que tanto usted como su personal rindan cuentas del cumplimiento de los objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

Ambas acciones le ayudarán a desarrollar una sólida cultura de rendición de cuentas en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres. También le ayudarán a disponer de las pruebas necesarias para ampliar las iniciativas que hayan tenido éxito y adaptar o abandonar las que no lo hayan tenido.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN PERSONAL

¿Diría su personal que exige y autoexige rendición de cuentas en el cumplimiento de los objetivos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres?

No totalmente Totalmente

Utilice este capítulo para mejorar su Habilidad de rendir cuentas y mover la escala hacia "totalmente". Si ya rinde cuentas plenamente y exige a los demás sobre cumplimiento de los objetivos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres, utilice este capítulo para verificar y seguir desarrollando sus Habilidades.

Acción 1: Utilizar mecanismos formales de rendición de cuentas para que tanto usted como su personal rindan cuentas del cumplimiento de los objetivos de rendimiento en materia de igualdad de género y los derechos de las mujeres.

Su organización dispondrá de mecanismos formales de rendición de cuentas que podrá utilizar para autoexigir y exigir a la demás rendición de cuentas del cumplimiento de las metas, objetivos y metas de rendimiento en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres. Sin embargo, los y las dirigentes no suelen utilizar eficazmente estos mecanismos formales de rendición de cuentas en materia de igualdad de género. Aun así, ofrecen valiosas oportunidades para hacer balance, solicitar y revisar datos y análisis, y documentar el aprendizaje institucional y de equipo para evaluar la aplicación. También brindan la oportunidad de entablar conversaciones con su personal y sus superiores, y de tomar medidas correctivas en caso necesario. Además, los mecanismos formales de rendición de cuentas son esenciales para la transparencia interna y externa. Utilícelos para promover la aplicación, el aprendizaje y la mejora.

A continuación encontrará algunos mecanismos formales de rendición de cuentas en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres que puede utilizar:

- **Evaluación del rendimiento.** Anteriormente hemos hablado de establecer objetivos de rendimiento sobre igualdad de género y derechos de las mujeres para su personal (Habilidad 4). Rendir cuentas significa hacer un seguimiento en cada etapa del ciclo anual de gestión del rendimiento. Remitir la conducta inapropiada del personal, el bajo rendimiento u otros problemas a los canales apropiados. También debe reconocer los buenos resultados. El reconocimiento público es importante para la motivación, así como para compartir y aprender de las buenas prácticas. Algunas organizaciones ofrecen premios o reconocimientos individuales o por equipos, mientras que otras han vinculado los resultados en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres a la remuneración por rendimiento.

CUADRO 21

EVALUACIONES DE RESULTADOS CON PREJUICIOS DE GÉNERO

Como en todo, los prejuicios de género no examinados repercutirán en su habilidad para utilizar los mecanismos formales de rendición de cuentas de manera justa. Las evaluaciones del rendimiento suelen ser confidenciales y no estructuradas, lo que puede ser propicio a los sesgos de afinidad y confirmación.[192] Los estudios han demostrado que los hombres reciben más y mejor retroalimentación (procesable y que mejora su carrera) que las mujeres.[193] La retroalimentación escrita tampoco es ajena a este fenómeno. Un estudio ha demostrado cómo difieren las evaluaciones escritas del rendimiento de hombres y mujeres: las mujeres tienen entre un 30% y un 45% más de probabilidades de recibir comentarios vagos y no aplicables, mientras que los hombres tienen más probabilidades de recibir comentarios detallados y técnicos que les permiten avanzar.

El estudio también demostró que las mujeres tienen entre un 80% y un 90% más de probabilidades de recibir comentarios sobre su personalidad, con un uso posiblemente estereotipado de palabras como "solidaria", "colaboradora" y "servicial" casi el doble de veces que los hombres. Las reseñas de las mujeres hacían más del doble de referencias a los logros del equipo que a los logros individuales. En cambio, las reseñas de los hombres contenían el doble de palabras relacionadas con el asertividad, la independencia y la confianza en uno mismo: palabras como "impulsar", "transformar", "innovar" y "afrontar".[194]

Desgraciadamente, la situación empeora cuando nos fijamos en otras formas de desigualdades que se entrecruzan: un estudio realizado en EE.UU. demostró que "el 43% de las personas de color y el 31% de las mujeres blancas vieron mencionado al menos un error en su evaluación, frente al 26% de los hombres blancos".[195]

- **Seguimiento y evaluación internos.** La mayoría de las organizaciones disponen de sistemas de gestión basados en resultados con herramientas específicas de análisis, planificación, seguimiento y evaluación. Pedir que la igualdad de género se integre en todo el sistema: normalizarla incluyéndola en plantillas y proporcionando listas de comprobación prácticas. También puede solicitar el uso de un sistema de marcadores de género (véase el recuadro 22) e incluir preguntas sobre igualdad de género en su plantilla de revisión posterior a la acción.

  Una parte importante, pero a menudo descuidada, de la supervisión interna es formalizar el seguimiento de la aplicación de la igualdad de género a nivel directivo. Implicar a directivos de distintos niveles en debates formales sobre recopilación de datos, elaboración de informes, resolución de problemas e intercambio de información y colaboración en toda la organización puede reforzar la responsabilidad y la aplicación.

LÍDERES EN ACCIÓN

APOYO A LA RENDICIÓN DE CUENTAS A TRAVÉS DE UN-SWAP

Como Directora de la División de Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas en ONU Mujeres, Aparna Mehrotra trabajó con un consultor de alto nivel, Tony Beck, para desarrollar y poner en marcha un mecanismo de rendición de cuentas para el Plan de Acción para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres en todo el Sistema de las Naciones Unidas. Este mecanismo, conocido como "UN SWAP", establece normas para los resultados esperados en forma de indicadores clave sobre los que todas las entidades de la ONU tienen los mandatos de informar anualmente. Este mecanismo de rendición de cuentas ha sido reconocido por la Dependencia Común de Inspección en 2019 como un modelo para el sistema de las Naciones Unidas. Como resultado de UN-SWAP, líderes ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas no sólo tienen ahora claro de qué son responsables, sino que también son capaces de medir sus progresos e identificar áreas de mejora. Los y las jefes de las entidades reciben un informe anual de resultados de la Secretaría del SWAP de la ONU. Además, según los informes anuales del Secretario General sobre los resultados del SWAP, desde la creación del mecanismo se han producido mejoras cuantificables y significativas en relación con los indicadores de transversalización del enfoque de género en todo el sistema de las Naciones Unidas.

- **Evaluaciones y auditorías externas.** Estos mecanismos pueden utilizarse para que usted, su equipo y su organización rindan cuentas de la consecución de las prioridades y objetivos fijados. La aplicación de la igualdad de género debe incluirse en las evaluaciones y auditorías. Además, pueden encargarse auditorías de género para establecer una base de referencia, actualizar la política y acelerar la aplicación.

- **Mecanismos de retroalimentación de las partes interesadas.** Se trata de mecanismos para recabar la opinión de las personas que van a beneficiarse de sus actividades externas: recopile datos de mujeres, hombres, niñas, niños y personas que se identifican como no binarias. Recuerde pedir opiniones a las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres, aunque no sean beneficiarias inmediatas.

LÍDERES EN ACCIÓN

RESPONSABILIDAD ANTE LAS VÍCTIMAS DE EXPLOTACIÓN Y ABUSOS SEXUALES

En 2017, el Secretario General de las Naciones Unidas (ONU), António Guterres, prometió que la ONU pondrá los derechos y la dignidad de las víctimas al frente de los esfuerzos para prevenir y responder a la explotación y el abuso sexuales. Una de las medidas fue nombrar a Jane Connors primera Defensora de los Derechos de las Víctimas de la ONU para reforzar la rendición de cuentas ante las víctimas de explotación y abusos sexuales. Jane Connors y su equipo han reforzado la rendición de cuentas ante las víctimas de explotación y abusos sexuales pidiendo que la asistencia a las víctimas se preste con rapidez y sensibilidad; que se respete, escuche y atienda a las víctimas; que se tomen en serio sus casos; y que se sancione adecuadamente a las personas agresoras.

- **Mecanismos de revisión por pares.** Esto puede implicar asociarse con otra organización y, juntos, revisar y aprender de la actuación de la otra; incluir la igualdad de género y/o centrar la revisión paritaria específicamente en las mujeres, la paz y la seguridad, o la paridad de género.[196]

- **Informar sobre la labor realizada en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres** es un mecanismo fundamental de rendición de cuentas tanto para sus agentes internos como externos. Puede que se le pida que identifique, supervise e informe tanto de las deficiencias como de los logros en la lucha contra la desigualdad de género. La mayoría de las organizaciones elaboran informes específicos sobre la aplicación de la transversalización del enfoque de género; las mujeres, la paz y la seguridad; la paridad de género; y la aplicación de otros mandatos específicos de género. Lo más probable es que se pida a su equipo que contribuya a estos informes y deben estar preparados para hacerlo de forma rigurosa. Por ejemplo, si pertenece al sistema de las Naciones Unidas, puede que le pidan que informe sobre los indicadores SWAP de la ONU. En la OSCE, el Secretario General presenta un informe anual sobre la transversalización del enfoque de género. Estos mecanismos exigen datos y análisis desglosados por sexo y la participación de distintos departamentos en la elaboración de informes. Informar sobre los resultados en materia de igualdad de género y los derechos de las mujeres puede suponer un reto, ya que requiere prestar atención a cuestiones cualitativas que pueden ser más difíciles de desentrañar. Pero recuerde: la igualdad de género consiste tanto en abordar necesidades prácticas como en cambios sociales y culturales a largo plazo.

LÍDERES EN ACCIÓN

RENDICIÓN DE CUENTAS TRANSPARENTE EN ACNUR

En 2005, Terry Morel, entonces Jefe de la Sección de Desarrollo Comunitario, Igualdad de Género y Asuntos Comunitarios del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), se asoció con Erika Feller, entonces Alta Comisionada Adjunta para la Protección, para poner en marcha el primer marco de rendición de cuentas de todo el sistema de las Naciones Unidas para la "integración de la edad, el género y la diversidad". El marco incluía disposiciones para el nivel directivo superior, desde el Alto Comisionado y el equipo directivo superior hasta Representantes Nacionales. Leslie Groves Williams fue contratada para trabajar con estos altos dirigentes. Esto condujo a una serie de "acciones de rendición de cuentas" específicas para líderes, tal y como se describe en el Marco de Rendición de Cuentas de la AGD. Cada año, los/las altos directivos informaban de los progresos realizados y elaboraban un nuevo conjunto de medidas para el año siguiente con el fin de garantizar mejoras continuas. Los informes se hacían públicos, por lo que líderes se exponían al escrutinio de su personal, contribuyentes, socios y personas de interés. Esto garantizó un alto nivel de ambición permanente. Se celebraron los éxitos y se aprendió de los retos. El proceso fue pionero y desarrolló una cultura de liderazgo y organización capaz de tomar la iniciativa en cuestiones de igualdad de género.

La información sobre los logros, las deficiencias y las medidas de seguimiento debe integrarse en los informes habituales, ya sean los informes anuales de resultados externos, los informes a contribuyentes individuales o los informes mensuales internos de ejecución de los mandatos a la sede central. Pedir claramente que todos los informes integren información sobre diversos grupos de mujeres y hombres a lo largo de todo el proceso, así como información sobre igualdad de género y mujeres, y resultados en materia de paz y seguridad.

Además, ¡aproveche sus informes! Destaque los buenos resultados y asegúrese de que los informes son leídos (no sólo por su experto o expertos en cuestiones de género) y debatidos en relación con la aplicación de los mandatos en general. Si ha informado sobre deficiencias de rendimiento, querrá tomar las medidas de seguimiento pertinentes. Tomar medidas relevantes aumentará su credibilidad como líder e incrementará su impacto. Esto forma parte de la creación de una memoria institucional y de una cultura del aprendizaje que alimente la siguiente ronda de prioridades en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

CUADRO 22

MARCADORES DE GÉNERO

Los marcadores de género son un mecanismo formal de rendición de cuentas sobre la igualdad de género que se utiliza cada vez más en las organizaciones internacionales. Los marcadores de género son una herramienta de autoevaluación para medir el nivel de perspectiva de género de una actividad/proyecto/programa y ayudar a su personal a determinar si su trabajo es:

- **Perjudicial/explotador para el género:** ignora las realidades y desigualdades de género en el contexto dado y, por lo tanto, puede perpetuar o empeorar la desigualdades de género.
- **Adaptado/receptivo al género:** se adapta a las normas de género, trabajando en torno a las diferencias y desigualdades de género existentes para garantizar una asignación justa de la ayuda.[197] Fomenta el examen crítico de las desigualdades y transforma las estructuras, políticas y normas sociales subyacentes que perpetúan las desigualdades.

CONSEJO: Para obtener más información sobre los distintos sistemas de marcadores de género, consulte el Manual de marcadores de género del CAD-OCDE (inglés), el Marcador de género según la edad del IASC (esp) y el Marcador de igualdad de género de la ONU (inglés).

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Cuáles son los distintos mecanismos formales de rendición de cuentas que uede utilizar para autoexigir y exigir al personal el cumplimiento de los compromisos y prioridades en materia de igualdad de género?
- ¿Cuáles utilizará o creará para rendir cuentas de la aplicación de sus prioridades y objetivos de liderazgo sensible al género?

Acción 2: Utilizar medidas informales de rendición de cuentas

La rendición de cuentas formal es clave, pero debe complementarse con medidas cotidianas. Son fundamentales para demostrar que se toma en serio el cumplimiento de los objetivos de igualdad de género. Como líder, esto puede ser tan sencillo como preguntar a su personal si han pedido la opinión de quien asesora, o tiene experticia en cuestiones de género o cómo piensan garantizar la participación plena y equitativa de las mujeres. Sea claro sobre lo que espera: devuelva los borradores de informes y presupuestos a menos que incorporen datos desglosados por sexo, información sobre la situación de mujeres y hombres diversos (análisis de género) o una buena puntuación en su marcador de género. Aproveche estas oportunidades para resolver problemas, identificar la necesidad de apoyo directivo adicional, fomentar el aprendizaje informal y colectivo y, en última instancia, desarrollar una cultura de responsabilidad en materia de igualdad de género. A continuación encontrará ejemplos de medidas informales de rendición de cuentas que le ayudarán a rendir cuentas a sí mismo y a su equipo sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres.

- **Establecer medidas de autoexigencia.** El primer paso es rendir cuentas. Una forma de hacerlo es elaborar su propio plan de acción personal para un liderazgo sensible al género, con acciones concretas que quiera emprender a lo largo del año. Ubíquelo junto a usted en la pared, revíselo con regularidad y repáselo con su asesor de género varias veces al año. Otras medidas útiles pueden ser fijarse plazos y pedir a su jefe, compañeros o personal que le pidan rendir cuentas; reservar tiempo en su calendario para centrarse en sus acciones relacionadas con la igualdad de género; y fijar reuniones mensuales con su asesor de género. Vincule esto a los mecanismos formales de rendición de cuentas asegurándose de que ha incluido sus prioridades y objetivos de igualdad de género en su propia herramienta de gestión del rendimiento y pida a sus superiores que le soliciten informes de progreso.

- **Comprobación del análisis de género.** La mayoría de las organizaciones han aprobado políticas de transversalización del enfoque de género, que obligan al personal a realizar nálisis básico de género de todas sus actividades. Hay lideres que afirman que esto es prioritario, pero muy pocos comprueban si se está haciendo. Si se hace, suele recaer en expertos en género la realización de este tipo de control de calidad. Esto puede ser válido, pero al igual que comprueba otros aspectos del trabajo de su equipo, también debe comprobar que sus actividades se basan en el análisis de género y tienen en cuenta la participación plena e igualitaria de las mujeres. Si no es así, debe pedir que se haga (véase el cuadro 23: Signos comunes de un análisis de género/transversalización del enfoque de género inadecuadas).

CUADRO 23

SIGNOS COMUNES DE UN ANÁLISIS DE GÉNERO/TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO INADECUADAS

Esté atento a las siguientes malas prácticas en las políticas, informes, comunicaciones y documentos:

- La igualdad de género se menciona como uno de los últimos puntos
  Acción: moverlo adelante.
- Las estadísticas y la información sólo se refieren a las mujeres, pero no a los hombres.
  Acción: solicitar datos comparables.
- Se considera a las mujeres como víctimas y se las mete en el mismo saco que a los niños.
  Acción: pedir información sobre las mujeres como actoras y los hombres como víctimas y separar los análisis y la información sobre las mujeres de la relativa a los niños (niñas y niños).
- Afirmaciones generalizadoras sobre todas las mujeres
  Acción: solicitar datos e información sobre mujeres diversas.
- La información sobre mujeres y el género sólo se incluye en la sección de análisis, pero no en las actividades, el presupuesto o el marco de seguimiento y evaluación.
  Acción: Pedir que se incluya la igualdad de género en todo.

- **Crear oportunidades de seguimiento y reflexión.** Anime al personal a responsabilizarse de las consecuencias positivas y negativas de sus resultados. En las reuniones individuales con el personal, pregunte cómo va el trabajo para cumplir sus objetivos de igualdad de género y resuelvan juntos los problemas. Asimismo, organice sesiones colectivas de seguimiento para reflexionar sobre cómo van las cosas en materia de igualdad de género. Permita que el personal "cometa errores al principio".[198] Esto significa permitirse a sí mismo y a su equipo compartir sus errores para permitir que se pueda aprender de ellos y avanzar hacia un mayor éxito e impacto.[199] Pueden reflexionar conjuntamente sobre cuestiones como::

  - ¿Cómo estamos cumpliendo nuestros objetivos de igualdad de género y derechos de las mujeres?
  - ¿Qué va bien y por qué? ¿Cómo podemos aprovechar lo que va bien? ¿Cómo podemos aprender unos de otros?
  - Qué es lo que va menos bien y por qué? ¿Cómo podemos aprender de nuestro fracaso? ¿Cómo podemos corregir nuestras deficiencias? ¿Con quién más tendríamos que trabajar para mejorar los resultados? ¿Qué más tenemos que hacer o qué apoyo de gestión puede ser necesario para tener éxito?

- **Dar y recibir información imparcial sobre los resultados en materia de igualdad de género:** Proporcionar información precisa, oportuna y específica, libre de prejuicios de género, es una forma importante de impulsar los resultados y Liderar con el ejemplo. La piedra angular de la cultura de la retroalimentación es proporcionar tanto retroalimentación de refuerzo (positiva) como de reorientación (crítica).[200] Genera confianza y franqueza, y puede mejorar los resultados. Existe una fuerte correlación entre la retroalimentación frecuente y hábil y los altos niveles de compromiso de las personas empleadas, que se correlaciona con el rendimiento general del individuo, el equipo y la organización.[201]

CUADRO 24

LAS NORMAS MASCULINAS PUEDEN DIFICULTAR QUE LOS HOMBRES ADMITAN SU FRACASO

Como líder que busca promover una cultura de aprendizaje y responsabilidad, debe demostrar que está dispuesto a admitir sus errores y aprender de ellos. Los estereotipos y las normas masculinas favorecen a los hombres que a) tienen éxito, y que b) demuestran un éxito individual por encima del colectivo. Un estudio de Deloitte muestra que esto puede llevar a que los hombres se presionen enormemente a sí mismos para asumir solos las responsabilidades y tengan miedo al fracaso. Esto puede ser contraproducente, ya que conduce a un comportamiento competitivo que enmascara las inseguridades y prioriza el individualismo sobre el colectivismo. Esto dificulta el desarrollo de una cultura de rendición.

Las investigaciones sugieren que, para que la retroalimentación se aplique plenamente en una organización, líderes deben sentirse cómodos dando y recibiendo retroalimentación. Acostúmbrese a pedir opiniones a su equipo o a sus colegas de confianza, tanto sobre lo que hace bien como sobre lo que debe mejorar en relación con los prejuicios de género y la igualdad de género. A menudo es más fácil que la gente le dé su opinión sincera si está en un grupo pequeño o uno a uno.

Hay que ser valiente para pedir retroalimentación. Procure recibirla de buena manera. Recuerde que conocer sus puntos débiles le permite mejorar su liderazgo y su rendimiento. Convierta en rutina el intercambio de opiniones tras la finalización de las actividades clave a través de una revisión posterior a la acción.

El cuadro 25 abajo destaca tres áreas específicas que debe considerar como líder sensible al género.

CUADRO 25

DAR Y RECIBIR RETROALIMENTACIÓN IMPARCIAL SOBRE LOS RESULTADOS EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO

La retroalimentación continua puede reforzar los puntos fuertes existentes, mantener el rumbo del comportamiento dirigido a un objetivo, clarificar los efectos del comportamiento y aumentar la habilidad de los receptores para detectar y remediar errores por sí mismos. También mejora la satisfacción en el trabajo. En lo que respecta a la igualdad de género y la retroalimentación, debemos tener en cuenta tres cosas:

1) **Retroalimentación sobre los resultados en materia de igualdad de género:** La igualdad de género es un ámbito en el que debemos aprender y mejorar para cumplir nuestro mandato y crear un entorno de trabajo integrador. Por lo tanto, es esencial saber cómo dar una buena retroalimentación sobre los resultados en materia de igualdad de género.
2) **Retroalimentación imparcial:** La investigación ha demostrado que los prejuicios de género influyen fácilmente en los comentarios, tanto en la forma de darlos como de recibirlos. Aunque tanto las mujeres como los hombres emiten opiniones sesgadas por razón de género, las repercusiones negativas de estas opiniones sesgadas se manifiestan sobre todo en la forma en que las mujeres pueden desarrollarse y en cómo la organización ve y valora sus contribuciones. Por eso es importante ser consciente de ello, reflexionar críticamente e intentar dar y recibir retroalimentación de forma imparcial.
3) **De quién recibimos los comentarios.** Si realmente queremos comprender el impacto de nuestro trabajo y saber si estamos reduciendo o perpetuando la discriminación por razón de sexo y género, tendremos que solicitar la opinión de las partes interesadas y no sólo de nuestros colegas. Como líder sensible al género, le interesará aprovechar y desarrollar la retroalimentación externa de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños en cuyo nombre trabaja.

EJERCICIO

EJERCICIO DE REFLEXIÓN Y ACCIÓN

- ¿Qué medidas informales de rendición de cuentas utiliza ya? ¿Cuál le gustaría probar?
- Piense qué le hace priorizar una tarea sobre otras en su larga lista de tareas pendientes. ¿Puede aprovechar tanto las medidas de rendición de cuentas existentes como lo que sabe que funciona mejor para usted en términos de priorización para garantizar que también se haga el trabajo de igualdad de género?

Exigir y autoexigir rendición de cuentas: autoevaluación

Ahora que hemos llegado al final de esta sección, piense en lo que hemos tratado. ¿Qué le gustaría priorizar de cara al futuro? ¿Qué está haciendo ya?

Acción 1: Autoexigir y exigir rendición de cuentas al personal del cumplimiento de los objetivos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

- ¿Qué acciones y medidas está tomando actualmente?
- ¿Qué acciones y pasos priorizará de cara al futuro? ¿Cómo las aplicará? ¿Qué consejos puede aplicar del Manual?

Reflexiones finales

Esperamos que haya disfrutado leyendo este Manual y que pueda llevarse consigo:

- Reflexiones sobre su propio trabajo, el de su equipo y el de su organización.
- Competencias nuevas e impactantes para liderar la igualdad de género y los derechos de las mujeres.
- Motivación para crear un cambio institucional sostenible en materia de igualdad de género en beneficio de todos y todas.

Sabemos que el camino que se necesita tomar como líder sensible al género no siempre es sencillo. Pero es tan satisfactorio como necesario. Al liderar con el ejemplo y adoptar medidas visibles y concretas para abordar la desigualdad de género, eleva el listón para sus colegas líderes y deja un legado de cambio para que otros lo sigan.

Anexo 1: Glosario

Abuso sexual es la intrusión física real o la amenaza de intrusión física de naturaleza sexual, ya sea por la fuerza o en condiciones desiguales o coercitivas. Debe cubrir las agresiones sexuales (intento de violación, besos/tocamiento, obligar a alguien a practicar sexo oral/tocamiento), así como la violación. Según la normativa de la ONU, toda actividad sexual con menores de 18 años constituye abuso sexual.[202]

Acciones específicas Las acciones específicas para la capacitación de las mujeres se centran en un problema concreto de desigualdad de género que necesita recursos y estrategias adicionales para ser abordado. Las acciones específicas se aplican como complemento de la transversalización del enfoque de género.

Acoso sexual es un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables y no deseados de naturaleza sexual que pueden incluir, entre otros, sugerencias o exigencias sexuales, peticiones de favores sexuales y conductas o gestos sexuales, verbales o físicos, que sean o puedan ser razonablemente percibidos como ofensivos o humillantes.[203]

Desigualdad de género es el resultado de la distribución desigual de recursos y poder entre mujeres y hombres, que da lugar a que los hombres sean habitualmente privilegiados o priorizados socialmente sobre las mujeres en términos de derechos, responsabilidades y oportunidades.

Enfoques transformadores de género pretenden hacer frente a la desigualdad de género transformando las normas, roles y relaciones de género perjudiciales, al tiempo que trabajan para redistribuir el poder, los recursos y los servicios de forma más equitativa.[204] Fomentan un examen crítico de las desigualdades y pretenden transformar las estructuras sociales subyacentes, las políticas y las normas que perpetúan las desigualdades.

Estereotipos de género son creencias excesivamente generalizadas y binarias sobre las mujeres y los hombres. Por ejemplo, “los hombres son líderes naturales”, “las mujeres son emocionales”, etc.

Explotación sexual es cualquier abuso real o intento de abuso de una posición de vulnerabilidad, poder diferencial o confianza con fines sexuales; incluye beneficiarse monetaria, social o políticamente de la explotación sexual de otra persona. Según la normativa de la ONU, incluye el sexo transaccional, la solicitación de sexo transaccional y relaciones de explotación.[205]

Feminismo/s es un compromiso para cambiar la posición social, económica y política de las mujeres para garantizar la igualdad de sexos, basado en la tesis de que las mujeres están subyugadas debido a su sexo y a los roles de género.[206]

Género es una construcción social y cultural de lo que significa ser hombre y mujer en una sociedad o cultura determinada. Distingue las diferencias de comportamiento entre hombres y mujeres y define las funciones y responsabilidades que les corresponden. Es un comportamiento aprendido: se nos enseña desde pequeños en nuestras familias, a través de los medios de comunicación y en la escuela a comportarnos de determinadas maneras si somos niños y de otras si somos niñas. Estos comportamientos y roles basados en el género cambian con el tiempo y varían entre los distintos contextos culturales y dentro de ellos. También generan desigualdad. Por lo tanto, el género es también una herramienta analítica para ver y comprender la desigualdad de género.

Dado que el género incluye prescripciones y expectativas sobre las características y comportamientos probables de mujeres y hombres (feminidad y masculinidad), las personas que no cumplen estas expectativas sociales -incluidos gays, lesbianas y transexuales, personas que se identifican más allá del concepto binario de género, y mujeres/niñas y hombres/niños que simplemente desafían los roles de género tradicionales- son susceptibles de sufrir prejuicios y discriminación. El género forma parte del contexto sociocultural más amplio, al igual que otros criterios importantes para el análisis sociocultural, como la clase, la raza, el nivel de pobreza, el grupo étnico, la orientación sexual, la edad, etc.[207]

Identidad de género se refiere a la experiencia individual del género, que puede corresponder o no al sexo biológico de la persona. La identidad de género puede estar relacionada con el sentido personal del cuerpo y otras expresiones de género, como la ropa, la forma de hablar y los gestos.[208]

Igualdad de género es la distribución equitativa de recursos y poder entre mujeres y hombres, lo que se traduce en igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades.[209] La igualdad de género implica que se tengan en cuenta los intereses, necesidades y prioridades de hombres y mujeres, reconociendo la diversidad de los distintos grupos de mujeres y hombres.[210]

Interseccionalidad es una herramienta analítica. Kimberlé Crenshaw, quien acuñó el término, lo define como "una lente, un prisma, para ver el modo en que diversas formas de desigualdad a menudo operan juntas y se exacerban mutuamente".[211]

Lenguaje con prejuicios de género abarca desde palabras que vinculan a un sexo con determinadas características (fuerte, agresivo, emocional, cariñoso) y roles (presidente, policía, chicos, humanidad o señora de la limpieza) hasta palabras, frases, chistes y comentarios explícitamente sexistas y discriminatorios.

Lenguaje género-neutral, como "presidente", "agente de policía", "gente", "humanidad" o "personal de limpieza" elimina el vínculo con el sexo.

Lenguaje sensible al género está libre de prejuicios de género, incluye lenguaje género-neutral cuando es pertinente y hace visible la desigualdad de género nombrando y abordando la discriminación y el acceso desigual a los derechos de diversas mujeres, hombres, niños y niñas.

Privilegio se refiere a las ventajas y el trato preferente que algunas personas reciben por pertenecer a un determinado grupo[212]. Por ejemplo, ser heterosexual, varón y de clase media probablemente abrirá oportunidades que no estarán al alcance de quienes sean homosexuales, mujeres y de clase trabajadora.

Sesgo de género es una inclinación hacia un género o un prejuicio contra el mismo, basado en estereotipos de género. Por ejemplo, una de las razones por las que puedo elegir a un hombre para un puesto de liderazgo en lugar de a una mujer igualmente cualificada es porque creo que los hombres son líderes naturales (sesgo de género positivo) y que las mujeres no son líderes naturales (sesgo de género negativo). Los prejuicios negativos de género también pueden denominarse sexismo.

Sexismo se refiere a las creencias, comportamientos y prácticas institucionales que apoyan el privilegio masculino, contribuyen a la opresión de mujeres y, por tanto, protegen la desigualdad de género existente en la sociedad. Incluye la creencia de que las mujeres son menos inteligentes, capaces, hábiles, etc., que los hombres, por ejemplo.[213] El ejemplo anterior de prejuicio negativo de género es también un ejemplo de sexismo.

Sexismo benévolo puede definirse como "una actitud afectuosa pero condescendiente" que asume que todas las mujeres son cariñosas, comunicativas, frágiles y necesitan la protección y la ayuda de los hombres. El sexismo benévolo se basa en estereotipos de género, como la mujer como ama

de casa, proveedora de calidez y confort, o como hábil para realizar múltiples tareas. Puede manifestarse a través del "mansplaining", por el que un hombre explica algo a una mujer suponiendo que ella no entiende algo o tiene menos experiencia/pericia. El sexismo benévolo limita el papel y las oportunidades de las mujeres. Por ejemplo, a una mujer no se le asigna un trabajo de campo en una zona de conflicto por "su propia protección". Puede parecer inofensivo, pero es perjudicial.

Sexismo hostil es más abiertamente misógino. Implica ver a las mujeres que actúan de forma diferente a los estereotipos de género tradicionales de forma negativa, juzgando a esas mujeres como enfadadas, histéricas, amargadas y manipuladoras o como que buscan controlar a los hombres. Las mujeres son vistas como incompetentes y excesivamente emocionales, y la igualdad de género se presenta a menudo como un ataque a la masculinidad o a los valores tradicionales. Los hombres también pueden sufrir sexismo hostil cuando no se ajustan a los estereotipos. Por ejemplo, negarse a participar en actos violentos o ser considerado "afeminado". La explotación sexual, el abuso y el acoso entran dentro del sexismo hostil. Se definen del siguiente modo.

Sexismo interiorizado son los estereotipos y prejuicios de género, así como las actitudes y comportamientos sexistas que las mujeres se dirigen a sí mismas o a otras mujeres. Las mujeres han sido socializadas de la misma manera que los hombres, por lo que interiorizan las mismas normas. Por ejemplo, puede manifestarse en una menor autoestima en las mujeres como resultado de la infravaloración de su propia competencia basada en estereotipos de género negativos o en el síndrome del impostor. Dado que el sexismo interiorizado difiere del sexismo directamente visible, a menudo pasa desapercibido y obstaculiza la lucha eficaz contra la desigualdad de género.[214]

Sexo se refiere a características físicas y biológicas como las funciones reproductivas y los cromosomas. La mayoría de las veces se divide en dos categorías: femenina y masculina. Una parte de la población es intersexual.[215] El sexo es un principio organizativo fundamental de la mayoría de las sociedades, si no de todas, que determina las necesidades, oportunidades y derechos de las personas. Las características biológicas de las personas pueden influir en elementos clave de la experiencia vital y las oportunidades. Por ejemplo, la menstruación requiere la disponibilidad de material sanitario para poder acceder a la escolarización. Del mismo modo, la lactancia materna requiere el acceso a un espacio privado para extraer leche o dar el pecho en el lugar de trabajo. Los cánceres masculinos y femeninos requieren sistemas sanitarios basados en la investigación, centros de detección y tratamiento clasificados por sexos.

Transversalización del enfoque de género significa que la perspectiva de igualdad de género se integra en el trabajo diario con el objetivo de garantizar que todo lo que hacemos se hace de "forma igualitaria" (por eso se le podría intercambiar por "integración de una perspectiva de género"). La transversalización del enfoque de género surgió de la constatación de que años de proyectos independientes centrados exclusivamente en las mujeres habían sido necesarios e importantes, pero insuficientes. Esto se debe a que es probable que todo lo que hacemos afecte/beneficie de manera diferente a mujeres y hombres, mientras que los proyectos específicos para los derechos de las mujeres siguen siendo marginales en comparación. Por ejemplo, los presupuestos generales del Estado representan más del 99% del gasto público y tienen un impacto directo y diferenciado en las mujeres y los hombres, mientras que el gasto destinado a la igualdad de género representará menos del 1%. Por lo tanto, la transversalización del enfoque de género en todos los gastos será mucho más eficaz que centrarse únicamente en acciones específicas.

Notas

1. Practicar estas habilidades es esencial para utilizar las lecciones aprendidas en este manual. Una metaevaluación de 40 años de investigación sobre la formación en materia de diversidad muestra que, para tener impacto, las iniciativas de aprendizaje deben estar orientadas tanto a la sensibilización como al desarrollo de competencias, y llevarse a cabo durante un periodo de tiempo significativo. Véase Bezrukova, Katerina, Chester Spell, Jamie Perry y Karen Jehn. 2016. "Una integración metaanalítica de más de 40 años de investigación sobre la evaluación de la formación en materia de diversidad". Psychological Bulletin 142 (septiembre). https://doi.org/10.1037/bul0000067. Véase también Nathoo, Zulekha. s.f. "Por qué la formación ineficaz en materia de diversidad no desaparecerá". https://www.bbc.com/worklife/article/20210614-why-ineffective-diversity-training-wont-go-away.
2. Este Manual reconoce que existe una plétora de teorías de liderazgo y que los distintos líderes tienen una formación de liderazgo diferente, estilos de liderazgo diferentes y públicos diferentes. Algunos líderes pueden seguir principios de liderazgo feminista, otros modelos de liderazgo transformacional o transaccional, y otros pueden preferir el liderazgo de servicio o el liderazgo de la complejidad. Incorporamos distintos elementos de diferentes modelos para definir qué aspecto tiene un "buen liderazgo" para la igualdad de género y los derechos de las mujeres en las organizaciones multilaterales. Para una descripción de algunos modelos de liderazgo, véase Benmira, Sihame y Moyosolu Agboola. 2021. "Evolución de la teoría del liderazgo". BMJ Leader 5 (1). https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296.
3. Estas organizaciones multilaterales se basan en un modelo burocrático. Hay muchos argumentos a favor de revisar completamente estas organizaciones. Este Manual, sin embargo, adopta un enfoque de transformación basado en los "empujoncitos".
4. https://www.genderindex.org/
5. ONU Mujeres. 2020 "De la reflexión a la acción: La igualdad de género tras el COVID-19".
6. Naciones Unidas, 2023. Índice de Normas Sociales de Género (GSNI) 2023. Informes sobre Desarrollo Humano. Naciones Unidas.
7. Jones, Adam. 2004. Génerocidio y Genocidio. Vanderbilt University Press.
8. Hay comunidades y sociedades, e incluso naciones, que tradicionalmente reconocen la pluralidad de géneros. Por ejemplo, Samoa, India, Sudáfrica, los navajos norteamericanos, Nepal, Indonesia, los aborígenes y los isleños del Estrecho de Torres.
9. Los hombres y los grupos LGBTQIA+ también son vulnerables a la violencia machista. Los estereotipos y prejuicios de género han llevado a que los hombres sean objeto de violencia de hombre a hombre, y a que los jóvenes tengan más probabilidades de sufrir el reclutamiento militar forzoso y estén expuestos a asesinatos en masa selectivos en función del género. Los hombres también tienen más probabilidades de ser autores de delitos y están sobrerrepresentados en los procesos penales de todo el mundo. Según el Informe sobre Homicidios 2022 de la ONUDD, cerca del 90% de todos los homicidios registrados en el mundo fueron perpetrados por hombres, y los hombres representan casi el 80% de todas las víctimas de homicidio registradas en el mundo. Los hombres trans, las mujeres trans y las personas no binarias sufren altos índices de abusos por parte de las personas con las que conviven en casa. Una encuesta nacional de personas LGBTQIA+ reveló que, en un periodo de 12 meses, las personas encuestadas trans declararon tasas mucho más altas de la mayoría de los tipos de incidentes (48%) que las personas encuestadas cisgénero (26%). Esto incluía altos índices de acoso verbal (27%), comportamiento coercitivo o controlador (19%), acoso o violencia física (5%) y acoso o violencia sexual (2%). Las tasas de incidentes fueron elevadas en todos los subgrupos: el 58% de los hombres trans, el 40% de las mujeres trans y el 47% de personas encuestadas no binarias declararon haber sufrido algún incidente.
10. "Datos y cifras: Acabando con la violencia contra las mujeres", sin fecha. ONU Mujeres - Sede. Consultado el 8 de marzo de 2022. https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures.
11. Véase https://www.unwomen.org/en/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures. York, Geoffrey. 2021. "Empleados de la OMS perpetraron delitos sexuales en la República Democrática del Congo durante el brote de ébola, según un informe". The Globe and Mail, 28 de septiembre de 2021. https://www.theglobeandmail.com/world/article-who-employees-perpetrated-sexual-crimes-in-democratic-republic-of-the/.
12. CBM. 2019. "Disability and Gender Analysis Toolkit", https://www.cbm.org/fileadmin/user_upload/CBM_disability_and_gender_analysis_toolkit_accessible.pdf
13. El análisis de la Encuesta Nacional de Victimización del Delito de 2017 en los Estados Unidos de América mostró que las probabilidades de victimización violenta son cinco veces mayores para las mujeres de minorías sexuales y de género que para las mujeres de minorías no sexuales y de género, y dos veces mayores para los hombres de minorías sexuales y de género que para los hombres de minorías no sexuales y de género. Flores, Andrew R., Lynn Langton, Ilan H. Meyer y Adam P. Romero. 2020. "Tasas de victimización y rasgos de las minorías sexuales y de género en Estados Unidos: Resultados de la Encuesta Nacional de Victimización Delictiva, 2017". Science Advances 6 (40): eaba6910. https://doi.org/10.1126/sciadv.aba6910.
14. ACNUR "La violencia contra las mujeres refugiadas aumentó en 2020, pero las soluciones de base pueden ayudar a atajar la epidemia". Noticias ONU 25 noviembre 2021
15. COFEM. Sin fecha. "Reframing the Language of 'GBV' Away from Feminist Underpinnings". https://cofemsocialchange.org/wp-content/uploads/2018/11/Paper-2-Reframing-language-of-%E2%80%98GBV%E2%80%99-away-from-feminist-underpinnings.pdf.
16. Instituto Europeo de la Igualdad de Género (EIGE). "La violencia de género cuesta a la UE 366.000 millones de euros al año". https://eige.europa.eu/news/gender-based-violence-costs-eu-eu366-billion-year.
17. Por ejemplo, las mujeres y las niñas tienen más probabilidades de ser pobres y menos de poseer tierras. Véase "Poverty Deepens for Women and Girls, According to Latest Projections", s.f. Centro de datos de ONU Mujeres. Consultado el 23 de junio de 2022 https://data.unwomen.org/features/poverty-deepens-women-and-girls-according-latest-projections y Green, Duncan. 2014. "Killer Factcheck: 'Women Own 2% of Land' = Not True. ¿Qué sabemos realmente sobre las mujeres y la tierra?". De la pobreza al poder. 21 de marzo de 2014. https://oxfamapps.org/fp2p/killer-factcheck-women-own-2-of-land-not-true-what-do-we-really-know-about-women-and-land/.
18. ONU Mujeres. 2021. "Mujeres líderes que admiramos". Sede de ONU Mujeres. Consultado el 6 de octubre de 2022. https://www.unwomen.org/en/news/stories/2021/3/compilation-women-leaders-we-admire.
19. En Ruanda, las mujeres ocupan más del 60% de los puestos y también superan a los hombres en Cuba (53%) y Nicaragua (52%). "¿Qué países tienen los parlamentos con mayor igualdad de género?". 2023. Foro Económico Mundial. 16 de febrero de 2023. https://www.weforum.org/agenda/2023/02/countries-gender-equal-parliaments-women-tunisia/.
20. "Estructura de género de la Asamblea Nacional de la República de Serbia". www.parlament.gov.rs/national-assembly/national-assembly-in-numbers/gender-structure.1745.html
21. PNUD Bosnia y Herzegovina "¿Qué es la interseccionalidad? ¿Y por qué es importante para la igualdad de género?". 27 de mayo de 2023 www.undp.org/bosnia-herzegovina/blog/what-intersectionality-and-why-it-important-gender-equality
22. Véase, por ejemplo, Consejo de Derechos Humanos. 2016. "'Vinieron a destruir': Crímenes del ISIS contra los yazidíes", punto 4 del orden del día de la trigésimo segunda sesión". https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/HRBodies/HRCouncil/CoISyria/A_HRC_32_CRP.2_en.pdf. y Anwary, Afroza. 2022. "La violencia sexual contra las mujeres como arma del genocidio rohingya en Myanmar". Revista Internacional de Derechos Humanos 26 (3): 400–419. https://doi.org/10.1080/13642987.2021.1931136. Véase también Consejo de Derechos Humanos 2019 "Violencia sexual y de género en Myanmar e impacto de género de sus conflictos étnicos" Cuadragésimo segundo periodo de sesiones. Tema 4.
23. Oficina de país de la OIT para Sri Lanka y Maldivas. 2016. "Factores que afectan a la participación de la mujer en la población activa en Sri Lanka". OIT.
24. Fernández-Reino, Mariña, Valentina Di Stasio y Susanne Veit. 2022. "La discriminación al descubierto: Un experimento de campo sobre las barreras a las que se enfrentan las mujeres musulmanas en Alemania, Países Bajos y España". European Sociological Review, julio, jcac032. https://doi.org/10.1093/esr/jcac032.
25. Para estadísticas y análisis, véase, por ejemplo, Universidad de Lund, 2017. Feminismos opuestos en la política mundial y la diplomacia, Prof. Joshua Goldstein. https://www.youtube.com/watch?v=EX-FA02CJtc.; Hyde, Janet. 2005. "La hipótesis de las similitudes de género". American Psychologist, septiembre. https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-606581.pdf y; Petersen, J. L., y Hyde, J. S. 2010. "Una revisión metaanalítica de la investigación sobre las diferencias de género en la sexualidad, 1993-2007". Psychological Bulletin, 136(1), 21-38. doi:10.1037/a0017504
26. Batliwala, Srilatha (2011), Feminist Leadership for Social Organization: Clearing the Conceptual Cloud, CREA
27. Simona Sharoni, Julia Welland, Linda Steiner , Jennifer Pedersen. 2016. Manual sobre género y guerra. Edward Elgar Publishing Ltd.
28. Véase "Kimberlé Crenshaw sobre el significado actual de la interseccionalidad | Time". 2020. Febrero de 2020. https://time.com/5786710/kimberle-crenshaw-intersectionality/
29. Crenshaw, Kimberlé, dir. 2016. "La urgencia de la interseccionalidad". https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality.
30. "La verdad sobre las mujeres afganas". 2021. UnHerd. 16 de septiembre de 2021

31. El género en el trabajo proporciona un marco holístico que dirige la atención a las cuatro áreas principales en las que debe producirse el cambio para sostener la igualdad de género. Éstas son: normas formales, conciencia y Habilidades individuales, recursos y normas discriminatorias informales y estructuras profundas. Véase el capítulo 1 de Gender at Work: Teoría y práctica para las organizaciones del siglo XXI (Routledge, 2016).
32. Véase Acker Joan. 1990. "Jerarquías, puestos de trabajo, cuerpos: una teoría de las organizaciones sensibles al género". Género y Sociedad, 4, 139-158. Williams C. L., Muller C., Kilanski K. 2012. Organizaciones sensibles al género en la nueva economía. Género y Sociedad, 26, 549-573.
33. Las personas que han pasado de ser mujer a ser hombre a menudo cuentan lo sorprendidas que están por cómo se facilita su carrera cuando pasan de ser mujer a ser hombre (ya no se les interrumpe, se les concede el beneficio de la duda), mientras que las que han pasado de ser hombre a ser mujer se sorprenden por el impacto negativo que esto tiene en sus carreras (tener que justificarse constantemente, que sus ideas sean tomadas por hombres, etc.) Para muchos ejemplos, no sólo sobre género sino también sobre raza, véase Nordell, Jessica. 2021. El fin de los prejuicios. Londres: Granta.
34. Véase Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders y Dawn Ritzke. 1999. "El impacto del género en la revisión del currículum vitae de los solicitantes de empleo y los candidatos a la titularidad: Un estudio empírico nacional". Sex Roles 41 (7): 509–28. https://doi.org/10.1023/A:1018839203698. Véase también Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham y Jo Handelsman. 2012. "Los sutiles prejuicios de género del profesorado de ciencias favorecen a los estudiantes hombres". Actas de la Academia Nacional de Ciencias 109 (41): 16474–79. https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109.
35. "Investigación Global WWT | Mercer 2020". s.f. Consultado el 6 de abril de 2022. https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html.
36. "Charlas con autores: Lise Vesterlund on flexing your 'no muscle'". McKinsey. 26 de mayo de 2022 https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-books/author-talks-flex-your-no-muscle
37. OIM. s.f. UN-Biased | "UNIDOS por la PARIDAD DE GÉNERO". Consultado el 3 de marzo de 2022. https://www.un.org/gender/file/327.
38. Bourke, J. (2019). "Informe de la encuesta sobre el espacio seguro de enero de 2019". Deloitte.
39. "Grupo de Trabajo Selecto para el Estudio del Acoso en el Lugar de Trabajo | Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE.UU." s.f. Consultado el 8 de marzo de 2022. https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace.
40. Agencia de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. 2014. Violencia contra las mujeres: Una encuesta a escala de la UE: Resumen de resultados. LU: Oficina de Publicaciones. https://data.europa.eu/doi/10.2811/60683.
41. Ratcliffe, Rebecca. 2018. "El acoso y las agresiones sexuales proliferan en Naciones Unidas, según el personal". The Guardian, 18 de enero de 2018, sec. Desarrollo global. https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/18/sexual-assault-and-harassment-rife-at-united-nations-staff-claim.
42. Washington, Zuhairah, y Laura Morgan Roberts. 2019. "Las mujeres de color reciben menos apoyo en el trabajo. Así es como directivos pueden cambiarlo". Harvard Business Review, 2019. https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that. Véase también p.152 King, Michelle. 2020. La solución. Cómo superar las barreras invisibles que frenan a las mujeres en el trabajo. Londres: Simon and Schuster.
43. Kim Parker y Cary Funk, 2017, https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women
44. Este estudio se cita en Nordell, Jessica. 2021. El fin de la parcialidad. Londres: Granta. Página 80. Lamentablemente, no se especifica a qué minorías se hace referencia
45. De Criado Pérez, Carolina. 2019. Mujeres invisibles. Chatto and Windus. pp. 122-124.
46. Esta visualización se basa en la idea original del iceberg cultural desarrollada en 1976 por Edward T. Hall, en la que postula que sólo alrededor del 10% de la cultura (cultura externa o de superficie) es fácilmente visible; la mayor parte, o el 90%, de la cultura (cultura interna o profunda) está oculta bajo la superficie. Véase Hall, Edward. 1976 Beyond Culture. También se basa en un visual de torbenrick.eu https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/iceberg-that-sinks-organizational-change/
47. Véase Batliwala, Srilatha. 2011. "Liderazgo feminista para la organización social: Despejando la Nube Conceptual". CREA. https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf.
48. "Investigación Global WWT | Mercer 2020". s.f. Consultado el 6 de abril de 2022. https://www.mercer.com/our-thinking/next-generation-global-research-when-women-thrive-2020.html
49. "Datos y cifras: Liderazgo femenino y participación política", sin fecha. Sede de ONU Mujeres. Consultado el 6 de abril de 2022. https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures y https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures
50. Véase https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures
51. Véase Chamorro-Premuzic, Tomás. 2019. ¿Por qué tantos hombres incompetentes se convierten en líderes? (Y cómo solucionarlo). Boston: Harvard Business Review Press.
52. OIM. s.f. UN-Biased | UNITED for GENDER PARITY. Consultado el 3 de marzo de 2022. https://www.un.org/gender/file/327.
53. King, Michelle. 2020. La solución. Cómo superar las barreras invisibles que frenan a las mujeres en el trabajo. Londres: Simon and Schuster.
54. Citado en Washington, Zuhairah, y Laura Morgan Roberts. 2019. "Las mujeres de color reciben menos apoyo en el trabajo. Así es como directivos pueden cambiarlo". Harvard Business Review, 2019. https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that.
55. Véase "Datos y cifras: Mujeres, paz y seguridad", s.f. Sede de ONU Mujeres. Consultado el 24 de mayo de 2022. https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures y "Tablero de paridad de género de la Secretaría de la ONU | UNIDOS por la PARIDAD DE GÉNERO". s.f. Consultado el 23 de mayo de 2022. https://www.un.org/gender/content/un-secretariat-gender-parity-dashboard.
56. Cuando el contexto de la evaluación del rendimiento es ambiguo, el sesgo es más frecuente. Los estudios han demostrado que, sin estructura, es más probable que las personas se basen en estereotipos a la hora de tomar decisiones. Mackenzie, Lori Nishiura, JoAnne Wehner y Shelley Correll. 2019. "Por qué la mayoría de las evaluaciones de rendimiento están sesgadas y cómo solucionarlas". Harvard Business Review, 2019. https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them.
57. See Brescoll, Victoria L. 2016. "Leading with Their Hearts? How Gender Stereotypes of Emotion Lead to Biased Evaluations of Female Leaders." The Leadership Quarterly 27 (3): 415–28. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.005.
58. El equipo investigadora analizó un conjunto de datos militares a gran escala (más de 4.000 participantes y 81.000 evaluaciones) y descubrieron que directivos utilizaban más palabras positivas para describir a los líderes masculinos y más palabras negativas para describir a las líderes femeninas, a pesar de que no había diferencias de género en sus niveles de rendimiento. Véase Smith, David G., Judith E. Rosenstein y Margaret C. Nikolov. 2018. "Las diferentes palabras que utilizamos para describir a los líderes masculinos y femeninos". Harvard Business Review, 25 de mayo de 2018. https://hbr.org/2018/05/the-different-words-we-use-to-describe-male-and-female-leaders. Un estudio sobre la profesión de los servicios financieros demostró que las mujeres tienen un 20% más de probabilidades de perder su empleo por mala conducta que sus colegas masculinos, aunque los hombres tienen tres veces más probabilidades de incurrir en mala conducta. Véase Nordell, Jessica. 2021. El fin de la parcialidad. London: Granta. p. 80.
59. Inesi, M. Ena y Cable, Daniel. M. 2014. "Cuando los logros se vuelven en tu contra: El efecto negativo de las señales de competencia en las evaluaciones del rendimiento de las mujeres", Personnel Psychology, 68: 615-57. Citado en Bohnet, Iris. 2016. Lo que funciona. Igualdad de género desde el diseño. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
60. Washington, Zuhairah, y Laura Morgan Roberts. 2019. "Las mujeres de color reciben menos apoyo en el trabajo. Así es como directivos pueden cambiarlo". Harvard Business Review, 2019. https://hbr.org/2019/03/women-of-color-get-less-support-at-work-heres-how-managers-can-change-that.
61. Véase Glass, Christy, y Alison Cook. s.f. "Liderar en la cumbre: entender los retos de las mujeres por encima del techo de cristal". The Leadership Quarterly. También, Chamorro-Premuzic, Tomas. "El efecto Theresa May: Cuando una mujer líder considerada inepta es sustituida por un hombre mucho más incompetente". Forbes. Consultado el 24 de octubre de 2019. https://www.forbes.com/sites/tomaspremuzic/2019/10/23/the-theresa-may-effect-when-a-female-leader-deemed-inept-is-replaced-by-a-far-more-incompetent-man/.
62. Véase King, Michelle. 2020. La solución. Cómo superar las barreras invisibles que frenan a las mujeres en el trabajo. Londres: Simon and Schuster.
63. Nordell, Jessica. 2021. El fin de los prejuicios. Londres: Granta. Página 203.
64. Véase Catalizador "El dilema del doble vínculo para las mujeres en el liderazgo: le critican si lo hace y si no también, (Informe)", sin fecha. Catalizador (blog). Consultado el 24 de mayo de 2022. https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/. También, Zheng, Wei, Ronit Kark y Alyson Meister. 2018. "Cómo gestionan las mujeres las normas de género del liderazgo". Harvard Business Review, 28 de noviembre de 2018. https://hbr.org/2018/11/how-women-manage-the-gendered-norms-of-leadership.
65. Véase Dra. Lamya Badri "Mass Leadership and Women of Sudan" Documento inédito y Tønnessen, Liv. s.f. "Continúa la revolución de las mujeres sudanesas por la libertad, la dignidad y la justicia". CMI-Chr. Instituto Michelsen. Consultado el 2 de mayo de 2022. www.cmi.no/publications/7355-sudanese-womens-revolution-for-freedom-dignity-and-justice-continues.
66. Schrage, Michael. 2016. "Le guste o no, siempre lidera con el ejemplo". Harvard Business Review, 5 de octubre de 2016. https://hbr.org/2016/10/like-it-or-not-you-are-always-leading-by-example.

67. Bonino et al. explican que, cuando las actividades de cambio exigen que las personas modifiquen sus comportamientos, es fundamental que el personal directivo, en particular, sirva de modelo. Bonino, Francesca. con Jean, Isabella. y Knox Clarke, Paul. 2014. Mecanismos de retroalimentación humanitaria: investigación, pruebas y orientación. Estudio ALNAP. Londres: ALNAP/ODI. Véase también Pillay, Anusanthee. 2019. Una revisión crítica de los principales enfoques de la práctica de la ayuda humanitaria y los sistemas de apoyo: Una investigación autoetnográfica sobre las experiencias sociales, políticas y culturales de un trabajador de ayuda humanitaria. Universidad de York. https://etheses.whiterose.ac.uk/27604/1/Pillay%20Anusanthee%20Examined%20PhD%20Thesis%202019.pdf
68. El estudio de 2016 sobre 1.337 mujeres militares estadounidenses afirma que "los comportamientos de líderes conforman el clima organizativo". Cuando suboficiales se preocupan por el comportamiento ético, se toman en serio las denuncias de conducta sexual inapropiada, muestran una tolerancia cero con el acoso sexual dentro de la unidad y se abstienen de hacer comentarios o gestos sexualmente denigrantes, se registra un descenso del 50% en el índice de agresiones sexuales. Sadler, Anne, Michelle Mengeling, Brenda Booth, Amy O'Shea y James Torner. 2016. "La relación entre los comportamientos de liderazgo de oficiales militares de EE.UU. y el riesgo de agresión sexual a mujeres militares de la reserva, la guardia nacional y el componente activo en lugares no desplegados". American Journal of Public Health 107 (noviembre): e1-9. https://doi.org/10.2105/AJPH.2016.303520.
69. Para más información sobre los principios de liderazgo feminista, véase Wakefield, Shawna. 2017. "Liderazgo transformador y feminista por los derechos de las mujeres". Oxfam. https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feminist-leadership-womens-rights/; WILPF. 2021. "Practicar la política exterior feminista en el día a día: Un Manual." https://www.wilpf.org/publications/practicing-feminist-foreign-policy-in-the-everyday-a-toolkit%EF%BF%BC/; Batliwala, Srilatha. 2011. "Liderazgo feminista para la organización social: Despejando la Nube Conceptual". CREA. https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/feminist-leadership-clearing-conceptual-cloud-srilatha-batliwala.pdf; Wakefield, Shawna, "Liderazgo transformador y feminista para los derechos de las mujeres". Oxfam America Research Backgrounder series (2017) https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/transformative-feministleadership-womens-rights; el capítulo sobre liderazgo en OCDE. 2022. "Igualdad de género y capacitación de mujeres y niñas: Orientaciones para los Socios de Desarrollo". OCDE. https://doi.org/10.1787/0bddfa8f-en; Rao, A. y J. Sandler (2021), "Trazando un camino transformador hacia la igualdad de género", OCDE; y Portman, Tarrell Awe Agahe, y Michael Tlanusta Garrett. 2005. "Mujeres Amadas: Alimentando el fuego sagrado del liderazgo desde una perspectiva indígena americana". Revista de Asesoramiento y Desarrollo 83 (3): 284–91. https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2005.tb00345.
70. Organización Internacional del Trabajo. "Las mujeres en la empresa y la gestión: Gaining Momentum Global Report". 2015. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf
71. Benson, Alan, Danielle Li y Kelly Shue. s.f. "El 'potencial' y las diferencias de ascenso entre hombres y mujeres" https://danielle-li.github.io/assets/docs/PotentialAndTheGenderPromotionGap.pdf
72. Véase Steinpreis, Rhea E., Katie A. Anders y Dawn Ritzke. 1999. "El impacto del género en la revisión del currículum vitae de solicitantes de empleo y candidatos a la titularidad: Un estudio empírico nacional". Sex Roles 41 (7): 509–28. https://doi.org/10.1023/A:1018839203698. Véase también Moss-Racusin, Corinne A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham y Jo Handelsman. 2012. "Los sutiles prejuicios de género del profesorado de ciencias favorecen a los estudiantes hombres". Actas de la Academia Nacional de Ciencias 109 (41): 16474–79. https://doi.org/10.1073/pnas.1211286109.
73. OIM. s.f. UN-Biased | UNITED for GENDER PARITY. Consultado el 3 de marzo de 2022. https://www.un.org/gender/file/327.
74. Los datos analíticos de Google revelan que "recibimos 11 millones de bits de información cada momento. Sólo podemos procesar conscientemente 40 bits". Esto significa que el 99,999996% de nuestro procesamiento es inconsciente. Véase Google Ventures. 2014. Sesgo inconsciente en el trabajo https://www.youtube.com/watch?v=nLjFTHTgEVU..
75. Portal de datos abiertos de la UE, "Eurobarómetro especial 465: Igualdad de género 2017" https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2154
76. "Redistribuir el trabajo no remunerado". ONU Mujeres https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work
77. Charmes, Jacques. 2019. "El trabajo de cuidados no remunerado y el mercado laboral. Un análisis de los datos sobre el empleo del tiempo basado en la última recopilación mundial de encuestas sobre el empleo del tiempo". OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_732791.pdf. Curiosamente, el trabajo doméstico se valora entre el 10% y el 39% del Producto Interior Bruto y puede contribuir más a la economía que los sectores manufacturero, comercial o del transporte. El empoderamiento económico de la mujer en un mundo laboral en transformación, Informe del Secretario General, E/CN.6/2017/3, diciembre de 2016, citado en "Redistribuir el trabajo no remunerado". Sede de ONU Mujeres. Obtenido el 2 de junio de 2023, del sitio Web: https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work
78. Véase Nordell, Jessica. 2021. El fin de los prejuicios.
79. Bohnet, Iris. 2016. Lo que funciona. Igualdad de género desde el diseño. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press. p.32.
80. Véase King, Michelle. 2020 La solución: cómo superar las barreras invisibles que frenan a las mujeres en el trabajo. Simon and Schuster: Londres; LeanIn.Org y McKinsey & Company (2021) "Women in the Workplace 2021".
81. Si quieres explorar tus privilegios, consulta la rueda de poder en https://ccrweb.ca/en/anti-oppression.
82. Williams, Joan C., y Sky Mihaylo. 2019. "Cómo los mejores jefes interrumpen los prejuicios en sus equipos". Harvard Business Review, 1 de noviembre de 2019. https://hbr.org/2019/11/how-the-best-bosses-interrupt-bias-on-their-teams.
83. Harvard Business Review. 2018. "Usa tus privilegios cotidianos para ayudar a los demás", 18 de septiembre de 2018. https://hbr.org/2018/09/use-your-everyday-privilege-to-help-others. Véase también World Trust TV. s.f. Descifrando los códigos: Joy DeGruy "Un viaje al supermercado". Consultado el 15 de julio de 2021. https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg. https://www.youtube.com/watch?v=Wf9QBnPK6Yg.
84. Para saber por qué y cómo crear espacios de trabajo seguros para que su equipo se exprese: véase TEDx Talks, 2014. Construir un lugar de trabajo psicológicamente seguro | Amy Edmondson | https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8; léase: Nembhard, Ingrid M., y Amy C. Edmondson. 2011. "Seguridad Psicológica: Una base para hablar, colaborar y experimentar en las organizaciones". En The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, editado por Gretchen M. Spreitzer y Kim S. Cameron, 0.- (en inglés). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037.
85. El COVID-19 obligó a la prestigiosa Escuela Normal Superior de París a cancelar los exámenes orales de acceso a su programa de literatura. En su lugar, el acceso se basaba enteramente en una prueba escrita a ciegas que no revelaba la identidad de los y las candidatos. Como resultado, se seleccionó al doble de mujeres. El 77% de candidatos seleccionados en la sección principal de literatura eran mujeres, porcentaje significativamente superior a la media del 59% de los últimos cinco años, según las listas de admitidos. Bloomberg.Com. 2020. "Paris's Elite School Gets a Lesson on Possible Gender Bias," https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-26/paris-s-elite-school-gets-gender-lesson-as-covid-skews-results
86. Amazon, por ejemplo, tuvo que retirar su algoritmo del proceso de selección porque mostraba sesgos de género. Ver Dastin J. Oct 11 2018 "Amazon desecha herramienta secreta de reclutamiento de IA que mostró sesgo contra las mujeres". Reuters. https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G. . Amazon, por ejemplo, tuvo que retirar su algoritmo del proceso de selección porque mostraba sesgos de género. Ver Dastin J. Oct 11 2018 "Amazon desecha herramienta secreta de reclutamiento de IA que mostró sesgo contra las mujeres". Reuters. https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G.
87. Los estudios demuestran que las probabilidades de contratar a una mujer son 79 veces mayores si hay al menos dos mujeres en el grupo de finalistas. Véase Williams, Joan C., y Sky Mihaylo. 2019. "Cómo los mejores jefes interrumpen los prejuicios en sus equipos". Harvard Business Review, 1 de noviembre de 2019.
88. "Las mujeres hablan menos cuando están en inferioridad numérica". s.f. ScienceDaily. Consultado el 3 de febrero de 2021. https://www.sciencedaily.com/releases/2012/09/120918121257.htm.
89. Es importante señalar que el objetivo es que la toma de decisiones sea más eficaz, representativa y equitativa. No para que las mujeres simplemente hablen tanto y durante tanto tiempo como los hombres. Por lo tanto, la acción de liderazgo necesaria puede consistir en garantizar que los hombres hablen más sucintamente y sólo durante el tiempo que les corresponde, en lugar de que las mujeres hablen más.
90. Véase Valasek, Kristin. 2021. Consejos para combatir los estereotipos y prejuicios de género. FBA.
91. Dentro de su propia organización, puede que descubra que existen algunas "estrategias internas-externas" atractivas. Aquí es donde defensores de los derechos de las mujeres en las instituciones trabajan con defensores de los derechos de las mujeres fuera de las instituciones, con los y las de fuera presionando por el cambio desde fuera mientras los y las de dentro abogan con canales formales. Eyben, Rosalind, y Laura Turquet, eds. 2013. Feministas en las organizaciones de desarrollo: El cambio desde los márgenes. Rugby: Practical Action Publishing.
92. Por ejemplo, en 2018, un hombre belga fue condenado por sexismo después de que le pararan conduciendo un coche por infringir el código de circulación y le dijera a la agente de policía que hiciera un trabajo "adaptado a las mujeres". Fue multado con 3.000 euros en virtud de la Ley contra el Sexismo de Bélgica de 2014 por insultar a la agente por su género. Véase Maes, Elise. "Primera condena penal en virtud de la ley antisexista belga | OHRH". Consultado el 7 de marzo de 2022.
93. Olding, Rachel. 2013. "Insólito héroe feminista: el mensaje en vídeo del Jefe del Ejército suscita elogios". The Sydney Morning Herald. 14 de junio de 2013 www.smh.com.au/politics/federal/unlikely-feminist-hero-army-chiefs-video-message-draws-plaudits-20130614-2o86b.html

94. En situaciones ambiguas, cuando hay un grupo presente, cuando se percibe falta de autoridad, falta de capacidad, falta de conexión con la persona que experimenta el sexismo, o se percibe un coste por intervenir, existe un alto riesgo de que nosotros o nuestros colegas no intervengamos: es el efecto espectador. Véase Sanderson, Catherine. 2020. El efecto espectador. Harper Collins.
95. Gervais, Sarah J., y Amy L. Hillard. 2014. "La confrontación del sexismo como persuasión: Efectos del Receptor, la Fuente, el Mensaje y el Contexto de una Confrontación". Revista de Cuestiones Sociales 70 (4): 653–67. https://doi.org/10.1111/josi.12084. Véase también Nordell, Jessica. 2021. El fin de la parcialidad. Londres: Granta, que se refiere al fenómeno común de que a las mujeres no les gusta si violan un estereotipo de género y cómo esto lleva a que un estereotipo pase de ser descriptivo a prescriptivo. El coste de violar este estereotipo, de ser vista como desagradable o antipática, y la reacción violenta asociada cuando se habla, por ejemplo, puede ser demasiado alto para algunas mujeres. Nordell también destaca cómo las mujeres asiáticas, en particular, se enfrentan a un mayor castigo por su asertividad que las mujeres negras, latinas o blancas, y cómo esto puede tener un impacto directo en las oportunidades de promoción (página 81).
96. Prime, Jeanine, y Corinne Moss-Racusin. 2009. "Implicar a los hombres en las iniciativas de género". Catalyst (blog). 2009. https://www.catalyst.org/research-series/engaging-men-in-gender-initiatives/.
97. Prime, Jeanine, y Corinne Moss-Racusin. 2009. "Implicar a los hombres en las iniciativas de género". Catalyst (blog). 2009. https://www.catalyst.org/research-series/engaging-men-in-gender-initiatives/.
98. Los casos de discriminación por razón de sexo y acoso sexual suelen tratarse como hechos aislados e individuales, lo que hace más difícil argumentar a favor del sexismo institucional. Véase Rao, Aruna, y Joanne Sandler. 2019. "Reflexiones críticas sobre el cambio de la alquimia tóxica del poder institucional". En Power, Empowerment and Social Change. Routledge.
99. Los consultores comunicaron las tasas de prevalencia más elevadas. Bourke, Juliet. 2019. "Informe de la encuesta sobre el espacio seguro de enero de 2019" para Deloitte.
100. Véase Parker, Kim, y Cary Funk. s.f. "La discriminación de género adopta muchas formas para la mujer trabajadora de hoy". Centro de Investigación Pew (blog). Consultado el 19 de julio de 2023. https://www.pewresearch.org/short-reads/2017/12/14/gender-discrimination-comes-in-many-forms-for-todays-working-women/.
101. Berdahl, Jennifer L., y Celia Moore. 2006. "Acoso laboral: Doble peligro para las mujeres de minorías". Revista de Psicología Aplicada 91 (2): 426–36. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.426. "Una revisión de las estrategias organizativas para reducir el acoso sexual: Insights from the U. S. Military - Buchanan - 2014 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library". https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/josi.12086.Buchanan, NiCole T., Isis H. Settles, Ivan H. C. Wu y Diane S. Hayashino. 2018. "Acoso sexual, acoso racial y bienestar entre las mujeres asiático-americanas: Un enfoque interseccional". Mujeres y Terapia 41 (3-4): 261-80.
102. TUC. (2019). Acoso sexual a personas LGBT en el lugar de trabajo. https://www.tuc.org.uk/research-analysis/reports/sexual-harassment-lgbt-people-workplace
103. Para más información sobre cómo ser un buen aliado masculino, consulte Promundo-US. 2019. "¿Quieres ser un aliado masculino de la igualdad de género? (y deberías): Resultados de una encuesta nacional y algunas cosas que deberías saber". https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/.
104. Véase Sanderson, Catherine. 2020. El efecto espectador. Harper Collins.
105. Véase Groves Williams, Leslie y Kristin Valasek. 2021 Intervenir en el sexismo: hoja de consejos. FBA.
106. Lean In. 2021. "¿Qué es el Allyship? " https://www.youtube.com/watch?v=EJW3wjy9gSI.
107. Carley, Hauck. 2021. "Nueve consejos para ser un aliado masculino en el trabajo". Un bien mayor. 19 de mayo de 2021. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_tips_for_being_a_male_ally_at_work.
108. Promundo-US. 2019. "¿Así que quieres ser un aliado masculino de la igualdad de género? (y deberías): Resultados de una encuesta nacional y algunas cosas que deberías saber". https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/.
109. Véase LeanIn.org y McKinsey & Company, Women in the Workplace 2020 (octubre de 2020), http://womenintheworkplace.com.
110. Véase Johnson, W. Brad, y David G. Smith. 2018. "Cómo los hombres pueden ser mejores aliados de las mujeres". Harvard Business Review, 12 de octubre de 2018. https://hbr.org/2018/10/how-men-can-become-better-allies-to-women
111. Promundo-US. 2019. "¿Quieres ser un aliado masculino de la igualdad de género? (y deberías): Resultados de una encuesta nacional y algunas cosas que deberías saber". https://promundoglobal.org/resources/male-allyship/.
112. Carley, Hauck. 2021. "Nueve consejos para ser un aliado masculino en el trabajo". Un bien mayor. 19 de mayo de 2021. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_tips_for_being_a_male_ally_at_work.
113. Véase https://championsofchangecoalition.org/
114. Drury, Benjamin J., y Cheryl R. Kaiser. 2014. "Aliados contra el sexismo: el papel de los hombres frente al sexismo". Journal of Social Issues 70 (4): 637–52. https://doi.org/10.1111/josi.12083.
115. Para más información, véase Opie, Tina, y Beth A. Livingston. 2022. Hermandad compartida: cómo actuar colectivamente por la igualdad racial y de género en el trabajo. Boston: Harvard Business Review Press.
116. Mantenimiento de la paz, ONU (2022). "Tres mujeres constructoras de la paz que deberías conocer". Medium. https://unpeacekeeping.medium.com/three-women-peacebuilders-you-should-know-4bd138f68898
117. Véase Crockett, Emily. 2016. "La increíble herramienta que usaron las mujeres de la Casa Blanca para luchar contra los prejuicios de género". Vox. 14 de septiembre de 2016. www.vox.com/2016/9/14/12914370/white-house-obama-women-gender-bias-amplification.
118. Algunas de ellas están recopiladas de Ellevate. s.f. "7 Ways Men Can Support Women As Allies". Forbes. Consultado el 14 de febrero de 2022. https://www.forbes.com/sites/ellevate/2019/11/19/7-ways-men-can-support-women-as-allies/; "Five Simple Ways to Be a Better Male Ally". https://www.jpmorganchase.com/news-stories/5-simple-ways-to-be-a-better-male-ally.
119. "Prepáralo: 100 cafés para la inclusión en el Centro de Comercio Internacional" (s.f.). ONU Hoy. Extraído el 17 de mayo de 2023, de https://untoday.org/100-coffees-for-inclusion-itc/
120. Ibarra, Herminia, Nancy M. Carter y Christine Silva. 2010. "Por qué los hombres siguen consiguiendo más ascensos que las mujeres". Harvard Business Review, 1 de septiembre de 2010. https://hbr.org/2010/09/why-men-still-get-more-promotions-than-women
121. Véase ACNUR (2006) "Herramienta del ACNUR para la evaluación participativa de las operaciones". ACNUR: Ginebra
122. ONUDD, IAWP, Australian Aid y ONU Mujeres. 2021. "Manual sobre servicios policiales sensibles al género". https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789216040710.
123. Entre las principales políticas y leyes internacionales sobre igualdad de género se incluyen: Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (1979); Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer (1993); Declaración y Plataforma de Acción de Pekín (1995) ; Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU sobre mujeres, paz y seguridad y resoluciones posteriores (2000); Pacto sobre la Mujer, la Paz y la Seguridad y la Acción Humanitaria (2021); Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, incluido el Objetivo 5 sobre igualdad de género y empoderamiento de mujeres (2015).
124. Exploraremos los mecanismos de rendición de cuentas en la Habilidad 5.
125. Tomado de UN SWAP 2.0 Performance Indicators and the UN Strategic Results Framework on Women, Peace and Security.
126. "Who Makes the News | GMMP 2020 Final Reports". https://whomakesthenews.org/gmmp-2020-final-reports/.
127. Estudios recientes demuestran que incluso términos neutrales como "diseñador", "usuario", "participante", "persona" o "investigador" evocan la imagen de un hombre. Aunque tanto las mujeres como los hombres mostraron este sesgo de género, los hombres eran más propensos a tener este sesgo masculino. Por ejemplo, el 80% de los participantes masculinos leyeron "persona" y "participante" como masculinos, frente a la mitad de las participantes femeninas. Véase Carolina Criado Pérez (2019) Mujeres invisibles. London: Chatto and Windus. página 9.
128. Vea este vídeo para comprender mejor los retos de "desaprender" los procesos aprendidos SmarterEveryDay. 2015. La bicicleta del cerebro al revés: más inteligente cada día 133. https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0&feature=youtu.be.
129. Albert Mehrabian, investigador pionero del lenguaje corporal, descubrió que el impacto total de un mensaje es aproximadamente un 7% verbal (sólo palabras), un 38% vocal (incluido el tono de voz, la inflexión y otros sonidos) y un 55% no verbal. Como se cita en Allan y Barbara Pease (2014), "El libro definitivo del lenguaje corporal: cómo leer los pensamientos de los demás a través de sus gestos" Buderim, Australia: Pease International.
130. Investigación citada en Criado Pérez, Carolina. 2019. Mujeres invisibles. Londres: Chatto and Windus, página 9 y Bohnet, Iris. 2016. Lo que funciona. Igualdad de género desde el diseño. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
131. Para buenas prácticas sobre la gestión de los pronombres en el lugar de trabajo, véase Cohen, Paige, y Lily Zheng. 2021. "Cómo hablar de pronombres en el trabajo: Una guía visual". Harvard Business Review, 28 de septiembre de 2021. https://hbr.org/2021/09/how-to-talk-about-pronouns-at-work-a-visual-guide.
132. Véase "Lenguaje inclusivo de género de las NACIONES UNIDAS". https://www.un.org/en/gender-inclusive-language/.
133. Crenshaw, Kimberlé. 2016. "La urgencia de la interseccionalidad ". https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality. También, Hopkins, P. (2018, 22 de abril). "¿Qué es la interseccionalidad?" [vídeo] https://www.youtube.com/watch?v=O1islMOytkE
134. Dicho esto, es esencial garantizar que las comunicaciones no instrumentalicen a las mujeres; es decir, que no utilicen a las mujeres como herramienta para los propios fines del liderazgo mediante el uso de estereotipos o generalizaciones que pueden alimentar malentendidos y, a menudo, ser contraproducentes para la mujer/el tema de género en cuestión. Véase, por ejemplo: Heaton, Laura. 2014. "Los riesgos de instrumentalizar la narrativa sobre la violencia sexual en la RDC: Necesidades desatendidas y consecuencias imprevistas". Revista Internacional de la Cruz Roja 96 (894): 625–39. https://doi.org/10.1017/S1816383115000132.

135. Ver. Laurel Stone, “Análisis cuantitativo de la participación de las mujeres en los procesos de paz”, Anexo II en “Reimaginar la construcción de la paz: El papel de la mujer en los procesos de paz”, citado en ONU Mujeres. 2015. Prevenir los conflictos, transformar la justicia y garantizar la paz. Estudio global sobre la aplicación de la Resolución de las Naciones Unidas SCR 1325. https://www.unwomen.org/~/media/files/un%20women/wps/highlights/unw-global-study-1325-2015.pdf.
136. En su libro The End of Bias, Jessica Nordell cita a la poeta Adrienne Rich, quien escribe que todo silencio tiene un significado y, en consecuencia, se reta a sí misma a explorar sus propios silencios como forma de explorar sus prejuicios.
137. Lant, Jeffrey. 1987. Marketing para ganar dinero: Cómo encontrar a las personas que necesitan lo que usted vende y asegurarse de que lo compran. Jeffrey Lant Assocs.
138. “Margot Wallström: “Sin las mujeres, ¿cómo podemos lograr una paz sostenible?” 2018. Instituto Internacional de la Paz (blog). 27 de septiembre de 2018. https://www.ipinst.org/2018/09/women-and-international-peace-way-forward. “Suecia como miembro electo del Consejo de Seguridad de la ONU: Promover mujeres, paz y seguridad como asuntos fundamentales del Consejo, 2017-18 - Instituto de Investigación para la Paz de Oslo”, sin fecha. Consultado el 25 de noviembre de 2022. https://www.prio.org/publications/12759.
139. Sweeney, Caroline, y Fleur Bothwick. 2016. Liderazgo inclusivo. La guía definitiva para desarrollar y ejecutar una estrategia de diversidad e inclusión impactante. Nueva York: Pearson Education p.99.
140. Tannen, Deborah. 1995. Hablar de 9 a 5, Mujeres y hombres en el lugar de trabajo: Lenguaje, sexo y poder. William Morrow & Company.
141. Goman, Carol Kinsey. s.f. “¿Su estilo de comunicación viene dictado por su sexo?” Forbes. Consultado el 18 de octubre de 2021. https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2016/03/31/is-your-communication-style-dictated-by-your-gender/.
142. Véase Catalyst “El dilema del doble vínculo para las mujeres en el liderazgo: le critican si lo hace y si no tambien (Informe)”, sin fecha. Catalizador (blog). Consultado el 24 de mayo de 2022. https://www.catalyst.org/research/the-double-bind-dilemma-for-women-in-leadership-damned-if-you-do-doomed-if-you-dont/
143. Atanasova, A. “Comportamientos específicos de cada sexo en las redes sociales y su significado para la comunicación en línea”. Social media today. 6 de noviembre de 2016. https://www.socialmediatoday.com/social-networks/gender-specific-behaviors-social-media-and-what-they-mean-online-communications.
144. Nordgren, Loran, y David Schonthal. 2022. El elemento humano: Cómo vencer la resistencia que oponen las nuevas ideas. Wiley. Para ver un podcast con Loran Nordgren, escuche “Work 2.0. The Obstacles You Don’t See-Hidden Brain-Omny.Fm: Los obstáculos que no ves-Cerebro oculto-Omny.Fm.“ https://omny.fm/shows/hidden-brain/work-2-0-the-obstacles-you-dont-see. Otros obstáculos son la inercia, tomar el camino de menor resistencia y el impulso de resistirse al cambio.
145. Knox Clarke, Paul. 2017. “Transformando el cambio | ALNAP”. ALNAP. https://www.alnap.org/help-library/transforming-change.
146. Véase VicHealth. s.f. “Contrarrestar la resistencia: Estrategias para responder a la resistencia a las iniciativas de igualdad de género”. https://www.vichealth.vic.gov.au/-/media/ResourceCentre/PublicationsandResources/PVAW/Encountering-Resistance-Gender-Equality.pdf.
147. IAWP Premio Masculino 2021.pdf (wildapricot.org)
148. La motivación extrínseca se refiere a los incentivos “para hacer algo que surgen de factores externos al individuo, como recompensas o castigos”. La promesa de una prima si se alcanzan los objetivos de rendimiento acordados es un ejemplo obvio de este tipo de motivación.” Véase https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095806427
149. Por “mujeres y hombres diversos” entendemos también todas las edades, incluidos niños y niñas.
150. Jessica Nordell muestra estudios sobre cómo las listas de comprobación han reducido importantes prejuicios de género y salvado vidas en el tratamiento médico de las mujeres. Nordell, Jessica. 2021. El fin de la parcialidad. Londres: Granta. Páginas 186-187.
151. ONU Mujeres 2022 “Análisis rápido de género de Ucrania: Revisión de datos secundarios”. https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2022/04/rapid-gender-analysis-of-ukraine-secondary-data-review.
152. Véase “United Nations in Ghana Begins ‘No Manel’ Campaign | Naciones Unidas en Ghana “. https://youtu.be/Akh_8IB8Snw
153. Véase https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures. 2022.
154. “¿Por qué seguimos equivocándonos con la inclusión?” Gestión de personal. https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/why-still-getting-inclusion-wrong.
155. Véase “El impacto de la igualdad y los valores en las empresas”. Salesforce.Com. https://www.salesforce.com/contents/impact-of-equality/ y Deloitte. “Una nueva investigación de Deloitte identifica las claves para crear organizaciones justas e inclusivas”. https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html.
156. Sin inversión, la igualdad de género tardará casi 300 años: Informe de la ONU | Noticias ONU’. (2022). https://news.un.org/en/story/2022/09/1126171
157. Véase “Día Internacional de la Mujer 2021: Bonnie Adkins”, s.f. Naciones Unidas: Oficina contra la Droga y el Delito. Consultado el 8 de abril de 2022. www.unodc.org/unodc/en/gender/news/international-womens-day-2021_-bonnie-adkins.html. “Finalista del Premio de Género-2022 - Un lugar de trabajo con igualdad de género”, sin fecha. Naciones Unidas: Oficina contra la Droga y el Delito. Consultado el 8 de abril de 2022. www.unodc.org/unodc/en/gender/gender-award-2022-shortlist--a-gender-empowering-workplace.html.
158. Gaucher, Danielle, Justin Friesen y Aaron Kay. 2011. “Pruebas de que la redacción sexista de los anuncios de empleo existe y mantiene la desigualdad de género”. Journal of Personality and Social Psychology 101 (marzo): 109-28. https://doi.org/10.1037/a0022530. https://www.researchgate.net/publication/50303045_Evidence_That_Gendered_Wording_in_Job_Advertisements_Exists_and_Sustains_Gender_Inequality.
159. Chang, Edward, Erika Kirgios, James Elfer, Katryn Wright y Guusje Lindemann. 2023. “Por qué debería empezar a hacer pruebas A/B con sus iniciativas DEI”. Harvard Business Review, 18 de abril de 2023. https://hbr.org/2023/04/why-you-should-start-a-b-testing-your-dei-initiatives. El primer mensaje simplemente preguntaba al personal si estaban interesados en solicitar puestos de trabajo internos. El segundo añadía un recordatorio de que se espera que el personal crezca en un nuevo puesto en lugar de adaptarse a él por completo (“No tiene que estar 100% cualificado para explorar estas oportunidades”). El tercero aprovechaba las normas sociales (“Únase a miles de colegas que se mueven por nuestra empresa cada año y explora estas oportunidades”). Y la cuarta incluía una declaración de una mujer líder de la empresa animando a la gente a presentar su candidatura. Sólo el segundo acortó la brecha. De hecho, los mensajes tercero y cuarto suscitaron más interés entre los hombres que entre las mujeres, lo que sugiere, en contra de la intuición, que esos dos enfoques aumentarían de hecho las diferencias entre hombres y mujeres.
160. Ver comunicado de prensa: “Premio de la Asociación Internacional de Mujeres Policías en apoyo de las Naciones Unidas Campaña “HeForShe”, 2020, Capitán Oleksiy Biloshytskiy, Departamento de Policía de Patrullas, Ucrania
161. Chamorro-Premuzic, Tomás. 2019. “Mientras asociemos liderazgo con masculinidad, las mujeres serán ignoradas”. Harvard Business Review, 8 de marzo de 2019. https://hbr.org/2019/03/as-long-as-we-associate-leadership-with-masculinity-women-will-be-overlooked.
162. OCDE. 2021. “¿Pueden las herramientas de transparencia salarial reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres?”, Informes de la OCDE sobre Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales. https://www.oecd.org/gender/Pay-Transparency-2021-Policy-Brief.pdf
163. Obstinado y persistente: La brecha salarial entre hombres y mujeres se niega a ceder”. 2023. Inter Press Service. https://www.ipsnews.net/2023/08/stubborn-persistent-gender-pay-gap-refuses-budge.
164. Para más información, véase Whippman, Ruth. 2019. “Opinión | Basta ya de inclinarse. Digámosles a los hombres que se inclinen”. The New York Times, 12 de octubre de 2019, sec. Opinión. https://www.nytimes.com/2019/10/10/opinion/sunday/feminism-lean-in.html.
165. Nordell, Jessica. 2021. El fin de los prejuicios. Londres: Granta. Página 8.
166. Un estudio de 2014 de la Universidad George Washington descubrió que cuando los hombres hablaban con mujeres, interrumpían un 33% más que cuando hablaban con otros hombres. Citado en WomensMedia. “Gal Interrupted, por qué los hombres interrumpen a las mujeres y cómo evitarlo en el trabajo”. Forbes. https://www.forbes.com/sites/womensmedia/2017/01/03/gal-interrupted-why-men-interrupt-women-and-how-to-avert-this-in-the-workplace.
167. OCDE. 2021. “¿Pueden las herramientas de transparencia salarial reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres?”, Informes de la OCDE sobre Empleo, Trabajo y Asuntos Sociales.
168. Véase https://www.acas.org.uk/menopause-at-work y Wells, Bates. 2021. La Menopausia: Guía práctica de consideraciones jurídico-laborales para profesionales de RRHH. https://vimeo.com/644340662.
169. Véase ONU Mujeres. 2021. “Hacer realidad la paridad: Directrices específicas para un entorno favorable”.
170. Ratcliffe, Rebecca. 2018. “El acoso y las agresiones sexuales proliferan en Naciones Unidas, según el personal”. The Guardian, 18 de enero de 2018, https://www.theguardian.com/global-development/2018/jan/18/sexual-assault-and-harassment-rife-at-united-nations-staff-claim. Deloitte. (2019). Espacio seguro: Encuesta sobre el acoso sexual en nuestro lugar de trabajo. Deloitte.
171. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1471-6402.2008.00450.x.
172. Bourke, Juliet. 2019. “Informe de la encuesta sobre el espacio seguro de enero de 2019” para Deloitte.
173. Comisión Europea. 1998. “Acoso sexual en el lugar de trabajo en la Unión Europea”. https://www.un.org/womenwatch/osagi/pdf/shworkpl.pdf.
174. “Una revisión de las estrategias organizativas para reducir el acoso sexual: Perspectivas de las Fuerzas Armadas de EE.UU. - Buchanan - 2014 - Journal of Social Issues - Wiley Online Library.” s.f. Consultado el 10 de diciembre de 2020. https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/josi.12086.
175. Cooper, Marianne. 2017. “Las 3 cosas que hacen a las organizaciones más propensas al acoso sexual”. The Atlantic. 27 de noviembre de 2017. https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/11/organizations-sexual-harassment/546707/

176. Funcionarios de menor rango, Voluntarios de las Naciones Unidas y consultores registraron las tasas de prevalencia más elevadas. Bourke, Juliet. 2019. "Informe de la encuesta sobre el espacio seguro de enero de 2019". para Deloitte.
177. Lawrence, Adrienne. 2020. "Capacitar a directivos para acabar con el acoso". Harvard Business Review, 1 de mayo de 2020. https://hbr.org/2020/05/empower-managers-to-stop-harassment.
178. Más información en https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/content/training)
179. Craze, Sam Mednick, Joshua. s.f. "Acusaciones de abusos sexuales contra trabajadores humanitarios en un campamento de la ONU en Sudán del Sur". Consultado el 26 de septiembre de 2022. https://www.aljazeera.com/features/longform/2022/9/22/sex-abuse-allegations-against-aid-workers-in-south-sudan-un-camp.
180. Para más información, consulte https://www.oecd.org/development/gender-development/dac-recommendation-on-ending-sexual-exploitation-abuse-and-harassment.htm#:~:text=Conduct%20formación%2C%20concienciación%2C%20y,mecanismos%2C%20y%20servicios%20de%20apoyo%20disponibles.
181. Un grupo de reflexión ha recomendado poner en marcha un sistema de denuncia electrónica confidencial que permita a un empleado solicitar que su denuncia se retenga hasta que otra persona presente una denuncia sobre la misma persona. Véase Lawrence, A. (2020). "Capacitar a directivos para acabar con el acoso". Harvard Business Review.
182. Anders Wendelheim desarrolló la espiral "apertura-confianza"; a medida que aumenta la apertura también lo hace la confianza. http://www.corecg.com/swe/modell2.htm
183. Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (2021) Mujeres, paz y seguridad Informe del Secretario General https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/s_2021_827.pdf
184. Como señaló el Grupo de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Empoderamiento Económico de la Mujer. 2017. " No dejar a nadie atrás: Actuar para transformar el empoderamiento económico de las mujeres". https://www.unscn.org/uploads/web/news/UNSG-HLP-WEE-2nd-Report-.pdf.
185. "El Ejército aborda la igualdad en uniformes y equipo personal". (s.f.). www.army.mil. Extraído el 28 de septiembre de 2023, de https://www.army.mil/article/257157/the_armys_drive_to_address_equality_in_uniforms_and_personal_equipment
186. Vázquez y Frankel, 2017, p. 9 citado en https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5b3b697fe5274a6ffac66ac3/Gender_sensitive_procuremt.pdf
187. En algunas organizaciones, podrían denominarse objetivos personales, metas u otros.
188. Nordell, Jessica. 2021. El fin de la parcialidad. London: Granta. p. 10.
189. Changing Aid. 2018. "Carta abierta de las mujeres del sector de ayuda". Cambiar la ayuda: de dentro a fuera.
190. Para conocer la cronología de este grito, véase Goetz, Anne Marie. 2008. ¿Quién responde ante las mujeres? Género y rendición de cuentas. El progreso de las mujeres en el mundo 2008/2009. Nueva York, NY: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, seguido de Goetz, Anne Marie, y Rob Jenkins. 2016. " Agencia y rendición de cuentas: Promoción de la participación de las mujeres en la consolidación de la paz". Economía Feminista 22 (1): 211-36. https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1086012. y "Hoja de ruta 2020 de la sociedad civil sobre las mujeres, la paz y la seguridad". Grupo de Trabajo de ONG sobre Mujeres, Paz y Seguridad (blog). https://www.womenpeacesecurity.org/roadmap-2020-accountability/.
191. Véase Cantero-Gómez, Paloma. s.f. "Las 5 reglas que siguen líderes responsables". Forbes. Consultado el 5 de noviembre de 2021. https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/06/07/the-5-rules-followed-by-accountable-leaders/
192. Un estudio de 8.000 empleados de una empresa del sector financiero descubrió una mayor brecha de género en las primas y la retribución variable que en el salario base o los aumentos por méritos tras controlar el rendimiento. Los primeros se distribuían sin normas formales, mientras que los segundos estaban sujetos a normas formales que suelen funcionar mejor para las mujeres. Lamentablemente, no se cita la ubicación del estudio. Véase la página 117, Bohnet, Iris. 2016. Lo que funciona. Igualdad de género desde el diseño. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
193. Doldor, Elena, Madeleine Wyatt y Jo Silvester. 2021. "Investigación: Los hombres reciben más retroalimentación útil que las mujeres". Harvard Business Review, 10 de febrero de 2021. https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women.
194. Véase Mackenzie, Lori Nishiura, JoAnne Wehner y Shelley Correll. 2019. "Por qué la mayoría de las evaluaciones de rendimiento están sesgadas y cómo solucionarlas". Harvard Business Review, 2019. https://hbr.org/2019/01/why-most-performance-evaluations-are-biased-and-how-to-fix-them.
195. Doldor, Elena, Madeleine Wyatt y Jo Silvester. 2021. "Investigación: Los hombres reciben más retroalimentación útil que las mujeres". Harvard Business Review, 10 de febrero de 2021. https://hbr.org/2021/02/research-men-get-more-actionable-feedback-than-women.
196. Desde 1960, el CAD de la OCDE lleva a cabo evaluaciones inter pares sobre la forma en que sus miembros enmarcan, gestionan y ejecutan la cooperación al desarrollo. Ver a Rahul Malhotra con Megan Grace Kennedy-Chouane y Hanna-Mari Kilpelainen OCDE CAD. "Mecanismos de rendición de cuentas en la cooperación al desarrollo". En el Informe sobre cooperación para el desarrollo 2015 Hacer de las asociaciones coaliciones eficaces para la acción. CAD DE LA OCDE. El SWAP de la ONU requiere una revisión por pares.
197. Extraído del marcador de género de CARE y del marco de integración de género del IGWG.
198. Ver Maxwell, John. 2012. Fracasar: Convertir los errores en puentes hacia el éxito. Editorial Thomas Nelson. También, Babineaux, Ryan, y John Krumboltz. 2014. Fail Fast, Fail Often: How Losing Can Help You Win. Tarcher.
199. Evidentemente, los "errores" no incluyen acciones no permitidas por la ley o la política de la organización, como el acoso sexual, por ejemplo. En estos casos será necesario remitir el caso a la autoridad competente.
200. La retroalimentación de refuerzo es una retroalimentación positiva que se da cuando se observa que un miembro del personal está haciendo las cosas bien. La retroalimentación de reorientación se refiere al comportamiento de una persona que a usted le gustaría ver menos o posiblemente cambiar, ya que podría ser ineficaz.. Véase FBA 2021 " Guía de referencia fácil: Retroalimentación en primer plano".
201. Gallup. s.f. "Reingeniería de la gestión del rendimiento". Consultado el 15 de marzo de 2021. https://www.gallup.com/workplace/238064/re-engineering-performance-management.aspx.
202. Asamblea General de las Naciones Unidas (2017). Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales: un nuevo enfoque - Informe del Secretario General (A/71/818). Asamblea General de la ONU.
203. Asamblea General de la ONU. (2018) Intensificación de los esfuerzos para prevenir y eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas: acoso sexual (A/C.3/73/L.21/Rev.1). Asamblea General de la ONU.
204. Véase UNFPA. 2023. Enfoques transformadores de género para lograr la igualdad de género y los derechos de salud sexual y reproductiva.
205. Asamblea General de las Naciones Unidas. (2017). Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales: un nuevo enfoque - Informe del Secretario General (A/71/818). Asamblea General de la ONU Fuentes Britannica.com y glosario EIGE.
206. Fuentes Britannica.com y glosario EIGE.
207. Fuentes: Glosario del Centro de Formación de ONU Mujeres, Glosario de UNICEF, Butler, Judith. Problemas de género: El feminismo y la subversión de la identidad. Nueva York: Routledge, 1990. Scott, Joan Wallach (1986). "El género: Una categoría útil de análisis histórico". The American Historical Review. 91 (5): 1053-1075.
208. Véase EIGE (2023) "identidad de género" https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1049?language_content_entity=en y Definición de "libre e igual" de la ONU" (2023) UN Free & Equal. https://www.unfe.org/es/know-the-facts/definitions/.
209. Véase EIGE (2023) "igualdad de género https://eige.europa.eu/publicationsresources/thesaurus/terms/1059?language_content_entity=en y OMS (2023) "Gender EURO". https://www.who.int/europe/health-topics/gender.
210. https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsandefinitions.htm.
211. Véase "Kimberlé Crenshaw sobre el significado actual de la interseccionalidad | Time". 2020. Febrero de 2020. https://time.com/5786710/kimberle-crenshaw-intersectionality/.
212. Véase https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/privilege.
213. Véase https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/sexism.
214. Véase Bozkur, Binaz. 2020. "Desarrollo de la Escala de Sexismo Internalizado para Mujeres: Un Estudio de Validez y Fiabilidad". Revista Internacional de Educación y Cultura Euroasiáticas 5 (diciembre): 1981–2028. https://doi.org/10.35826/ijoecc.289.
215. La intersexualidad se refiere a las personas con una anatomía reproductiva o sexual que no se ajusta a las definiciones típicas de femenino o masculino. Algunos estiman que el número asciende al 1,7% de la población: véase Blackless, Melanie, Anthony Charuvastra, Amanda Derryck, Anne Fausto-Sterling, Karl Lauzanne y Ellen Lee. 2000. "¿Hasta qué punto somos sexualmente dimórficos? Revisión y síntesis". Revista Americana de Biología Humana 12 (2): 151-66. Otros estiman que la cifra es inferior, en torno al 0,018%. Véase Sax, Leonard. 2002. "¿Es común la intersexualidad? Una respuesta a Anne Fausto-Sterling". The Journal of Sex Research 39 (3): 174–78. https://doi.org/10.1080/00224490209552139.