



Guía metodológica para la promoción
de la equidad de género en sectores
masculinizados:

"Mujeres en Red Movistar"

2026

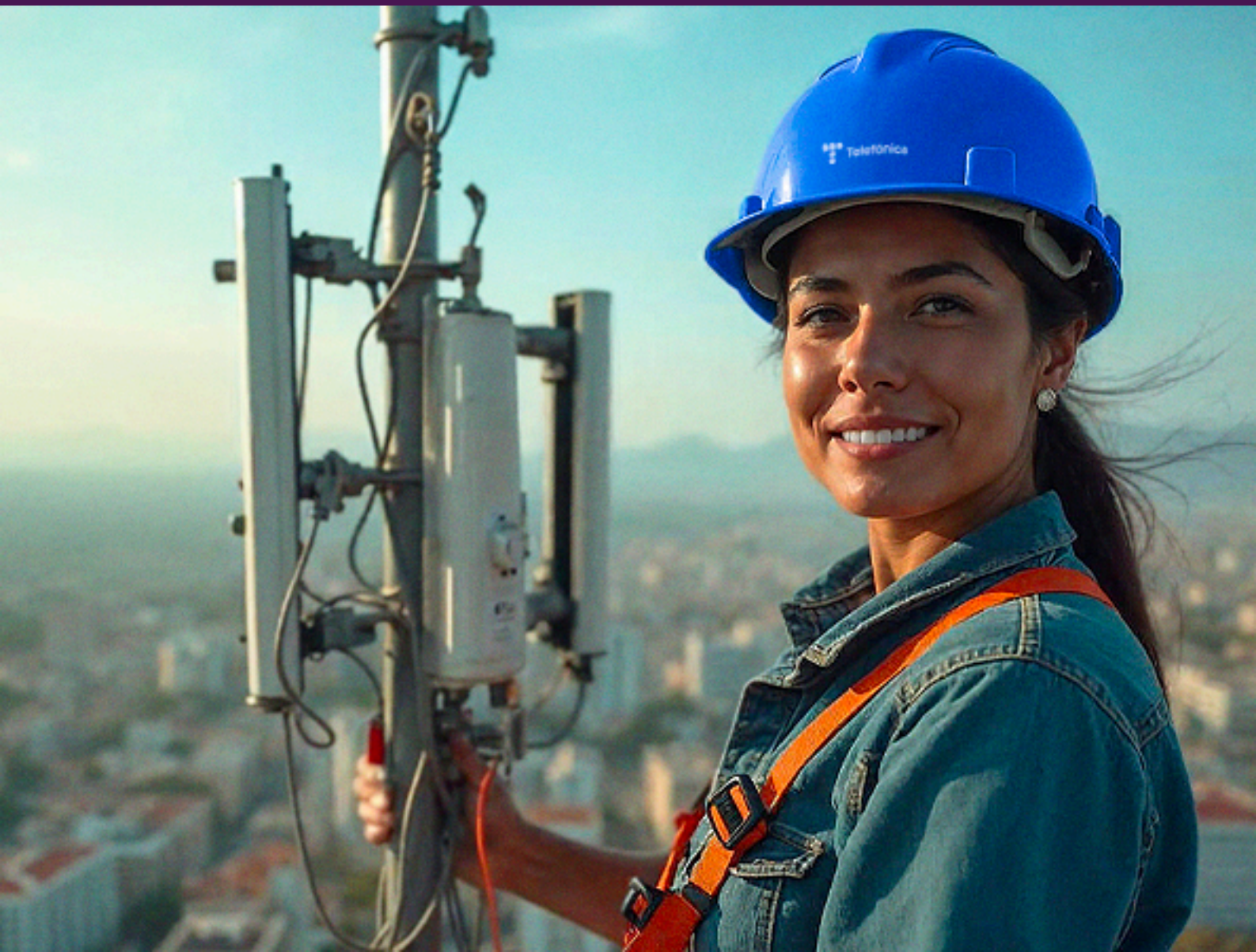


Tabla de contenido

Introducción	4
Objetivo	5
I. Descripción de implementación del programa mujeres en red Colombia	6
• Antecedentes	6
1. Reclutamiento y Selección Equitativo e Inclusivo	7
2. Formación y Capacitación Integral	8
3. Aseguramiento de Protocolos de Seguridad y Laborales	8
4. Control y Seguimiento de Indicadores	9
5. Comunicación y Posicionamiento	9
• Conclusiones Generales	10
• Referencias de posicionamiento del Programa Mujeres en Red de Movistar-Colombia	11
• Infografía Mujeres en Red	12
III. Guía metodológica para implementar una iniciativa de equidad empresarial	13
• Pasos y acciones para implementar Iniciativas de Equidad	13
1. Diagnóstico y compromiso organizacional	14
2. Definición de objetivos y metas	14
3. Reclutamiento y selección inclusivos	15
4. Formación integral y desarrollo profesional completo	15
5. Protocolos de seguridad y ambiente laboral inclusivo	16
6. Revisión, seguimiento, indicadores y mejora continua	17
7. Comunicación, posicionamiento y reconocimiento	18
CONCLUSIONES	19
BIBLIOGRAFÍA	20



Resumen Ejecutivo

Este documento presenta una guía metodológica para la implementación y replicación de programas de equidad de género en sectores tradicionalmente masculinizados, tomando como referencia el exitoso programa **Mujeres en Red** de Telefónica Movistar Colombia.

Mujeres en Red ha demostrado ser una iniciativa transformadora al promover la empleabilidad y capacitación de mujeres en roles técnicos de telecomunicaciones, cerrando brechas de género significativas y generando valor compartido para las empresas, las mujeres y la sociedad.

En la primera parte, esta guía describe detalladamente la **implementación del programa Mujeres en Red en Colombia**, incluyendo una infografía que resume su alcance y una guía metodológica práctica basada en la experiencia de Telefónica Movistar. Se destacan los principales resultados: más de 600 mujeres vinculadas en roles técnicos en Colombia, el reconocimiento nacional e internacional del programa — incluyendo el premio “Iniciativa Pionera” en los Latam Inclusive Tech Awards y la mención como proyecto “Highlight” en el informe *Diversity, Equity, and Inclusion Lighthouses 2025* del World Economic Forum— así como su impacto en la transformación cultural y organizacional del sector.

En la segunda parte, la **Guía Metodológica para Implementar una Iniciativa de Equidad Empresarial** desglosa los pasos clave para la adopción de este tipo de programas, identifica riesgos y oportunidades de mejora, y destaca los reconocimientos obtenidos por **Mujeres en Red**. El documento busca inspirar y facilitar la adopción de prácticas de equidad de género en otros contextos y sectores, proporcionando herramientas concretas y lecciones aprendidas para la generación de cambios sostenibles y replicables en la inclusión de mujeres en entornos laborales tradicionalmente masculinizados.

Introducción

La transformación digital está redefiniendo la forma en que trabajamos, aprendemos y nos conectamos con el mundo. Sin embargo, la verdadera revolución no radica únicamente en la tecnología, sino en las personas que la impulsan. En este contexto, la participación activa de las mujeres en el sector tecnológico y de las telecomunicaciones se convierte en un pilar esencial para construir una sociedad más equitativa, innovadora y sostenible.

A lo largo de la historia, las mujeres han sido agentes de cambio silenciosas pero decisivas en la evolución de la conectividad: ingenieras, programadoras, investigadoras, líderes y emprendedoras que, con su talento y determinación, han demostrado que la tecnología puede y debe estar al servicio de la humanidad. No obstante, aún persisten brechas significativas en la formación técnica, la participación laboral y el acceso a cargos de liderazgo, lo que evidencia la necesidad de seguir derribando barreras estructurales y culturales que limitan el pleno desarrollo del talento femenino.

Consciente de este desafío, **Telefónica Movistar** asume un compromiso firme y profundo con la **equidad de género y la inclusión laboral femenina**, integrándolas como parte esencial de su propósito corporativo y de su contribución al desarrollo sostenible. En coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, la compañía promueve la igualdad de oportunidades, impulsa el liderazgo femenino en entornos tecnológicos y fomenta una cultura organizacional basada en la diversidad, la empatía y la innovación.

En este marco nace **Mujeres en Red**, una iniciativa pionera que busca **formar, vincular y visibilizar el talento femenino** en el sector de las telecomunicaciones, contribuyendo al cierre de brechas históricas y a la construcción de una sociedad más justa y competitiva. Este manual recoge los aprendizajes, metodologías y resultados de esa experiencia, ofreciendo una guía práctica, adaptable y transformadora que puede inspirar y orientar a otras organizaciones a seguir el mismo camino.

Con especial agradecimiento a la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México por su colaboración para asegurar la calidad del trabajo realizado.



Como expresa **Fabián Hernández Ramírez**, presidente CEO de Telefónica Movistar Colombia: *“En Movistar trabajamos para hacer un mundo más humano conectando la vida de las personas. Con Mujeres en Red impulsamos el talento femenino en el sector de las telecomunicaciones, promoviendo su formación y vinculación laboral formal. Queremos derribar estereotipos, abrir más oportunidades y hacer que las mujeres sean protagonistas de esta nueva revolución digital”*.

El programa **Mujeres en Red** nace precisamente con esa convicción: la de transformar realidades, conectar propósitos y abrir caminos donde antes existían brechas. En sectores históricamente masculinizados, las mujeres enfrentan resistencias que van desde estigmas culturales hasta obstáculos para acceder a empleos técnicos y tecnológicos. Este manual se presenta, entonces, como una herramienta viva para continuar rompiendo esas barreras a través de la acción, el conocimiento y la colaboración.

En palabras de **Natalia Guerra Caicedo**, directora de Asuntos Públicos, Regulación y Negocio Mayorista de Telefónica Movistar México: *“Mujeres en Red nos demuestra que podemos lograr la inclusión, el respeto y la sostenibilidad del negocio a través de iniciativas que pongan en el centro los derechos de las mujeres y la eliminación de sesgos. Es un trabajo que requiere esfuerzo, colaboración y compromiso constante. Este manual ha sido elaborado con el propósito de compartir una experiencia transformadora que demuestra que la equidad de género no solo es posible, sino necesaria en sectores tradicionalmente masculinizados”*.

Cada página de este documento refleja aprendizajes colectivos, retos superados y experiencias que han marcado la diferencia. Es también una invitación a reflexionar y actuar: a replicar prácticas que promuevan la equidad, a valorar la diversidad y a comprender que incluir mujeres en todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales no es solo un compromiso ético, sino una **decisión estratégica que impulsa la innovación y la competitividad**.

La **Dra. Alejandra Herrera Mendoza**, coordinadora de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, lo expresa con claridad: *“Reconocer las habilidades, competencias y valor que las mujeres tienen en el ámbito tecnológico —en la toma de decisiones, la supervisión, el diseño y la planeación, así como en la ejecución de proyectos— no puede seguir posponiéndose. Todas las personas somos iguales y tenemos los mismos derechos humanos. La lectura y atención a las recomendaciones aquí brindadas apoyarán la filosofía de inclusión sin distinción de género y permitirán adaptar las mejores prácticas a partir de la generosa divulgación de experiencias, tal como lo hace Mujeres en Red”*.

Así, esta guía no es únicamente una herramienta técnica; es una **propuesta viva de cambio cultural y social**. Refleja el compromiso de Telefónica Movistar con la igualdad de oportunidades y con el fortalecimiento de un ecosistema donde el talento femenino florezca y se proyecte.

La historia de las telecomunicaciones no puede contarse sin las mujeres: desde las pioneras que sentaron las bases de la informática y del wifi, hasta las ingenieras, técnicas y líderes que hoy conectan a millones de personas. Reconocer su papel es, al mismo tiempo, un acto de justicia y una estrategia inteligente para construir el futuro.

Por ello, invitamos a quien lea y aplique este documento a hacerlo con apertura, reflexión y compromiso. Las transformaciones más profundas surgen cuando la voluntad y la acción se encuentran. **Mujeres en Red** es la prueba de que la inclusión y la equidad no solo transforman empresas, sino también sociedades enteras.



Objetivo

El objetivo principal de esta guía es proporcionar un marco técnico y metodológico detallado para motivar y facilitar la replicación de prácticas de equidad de género en sectores tradicionalmente masculinizados. Se busca ofrecer una hoja de ruta clara, basada en la experiencia exitosa del programa **Mujeres en Red** de Movistar, para que otras organizaciones puedan:

- **Comprender la relevancia del programa:** reconocer la importancia de la equidad de género no solo como un imperativo social, sino como una ventaja competitiva que fomenta la empatía, la innovación y mejora los resultados del negocio.
- **Identificar el valor agregado:** promover el empleo digno y el empoderamiento de mujeres en roles técnicos, transformando vidas y contribuyendo al desarrollo económico inclusivo y sostenible.
- **Entender la razón de este manual:** sistematizar las buenas prácticas de **Mujeres en Red** para que sirvan de modelo replicable, rompiendo barreras y desmitificando la idea de que ciertos sectores son solo para hombres.

I. Descripción de implementación del programa mujeres en red Colombia

Mujeres en Red es un programa de Telefónica Movistar que promueve la inclusión, la capacitación y la empleabilidad de mujeres en roles técnicos dentro del sector de las telecomunicaciones, tradicionalmente dominado por hombres. La iniciativa busca cerrar brechas de género en áreas como instalación, soporte y mantenimiento de infraestructura tecnológica, fomentando procesos de reclutamiento equitativos, formación técnica y desarrollo profesional para mujeres.

Además, **Mujeres en Red** impulsa alianzas público-privadas y ha sido reconocida por su impacto transformador en diversidad, equidad e inclusión laboral, inspirando a cientos de mujeres a incursionar y liderar en el sector tecnológico colombiano.



Antecedentes

El programa **Mujeres en Red** nació en noviembre de 2020 en Perú, impulsado por Telefónica Movistar y sus empresas colaboradoras, como respuesta a la baja participación de mujeres en el sector técnico de las telecomunicaciones, donde menos del 1% del personal técnico eran mujeres. Esta realidad reflejaba una problemática global: las mujeres representan únicamente el 25% de los estudiantes de ingeniería y de las TIC, y solo 3 de cada 10 personas que trabajan en tecnología y ciencias de la computación son mujeres.

El objetivo inicial fue promover la empleabilidad y capacitación de mujeres en labores técnicas tradicionalmente masculinizadas, como el servicio técnico al hogar, mantenimiento de infraestructura, logística y soporte B2B. Para lograrlo, el programa apostó por procesos de reclutamiento equitativos, una formación integral —técnica y socioemocional—, y la creación de alianzas público-privadas con entidades gubernamentales, educativas y organizaciones sociales.

Debido a su éxito en Perú, **Mujeres en Red** se expandió en 2021 a Colombia, Argentina y Venezuela, adaptándose a las necesidades y contextos locales. En Colombia, el programa ha vinculado a más de 600 mujeres en roles técnicos, promoviendo la equidad de género y el empoderamiento femenino en el sector de las telecomunicaciones. Además, ha sido reconocido por su impacto transformador y su contribución a la diversidad e inclusión laboral, siendo destacado por el World Economic Forum como una buena práctica global.

A continuación, se describen los pasos que se implementaron para el caso Colombia:



1. Reclutamiento y Selección Equitativo e Inclusivo

Descripción:

Impulsar a las empresas contratistas a diseñar procesos de reclutamiento que busquen activamente talento femenino para roles técnicos, mediante la flexibilización de perfiles y garantizando la presencia de al menos una mujer en cada terna de selección.

Resultados:

Al cierre de 2024 más de 627 mujeres vinculadas laboralmente a través de contratistas, representando el 11% de la base técnica en áreas como servicio técnico, mantenimiento, soporte en *call centers* y logística.

Riesgos:

- Resistencia cultural en las empresas contratistas.
- Sesgos inconscientes en los procesos de selección.
- Escasez de candidatas con perfil técnico.

Recomendaciones:

- Ampliar alianzas para la búsqueda de talento femenino.
- Desarrollar programas de precalificación para mujeres interesadas.
- Capacitar a los equipos de recursos humanos en sesgos inconscientes y en el desarrollo de habilidades que fortalezcan perfiles de mujeres para prepararlas ante un entorno de retos.

2. Formación y Capacitación Integral

Descripción:

Capacitación en tres ejes:

- **Técnico:** herramientas digitales, seguridad y provisión/mantenimiento.
- **Práctico:** acompañamiento en campo, configuración de equipos, cableado, conducción de vehículos.
- **Socioemocional:** sensibilización en equidad de género, empoderamiento femenino, nuevas masculinidades y sesgos inconscientes.

Riesgos:

- Falta de tiempo para la capacitación.
- Resistencia a temas de género.
- Deserción durante el proceso formativo.

Recomendaciones:

- Adaptar contenidos a distintos niveles de experiencia.
- Utilizar metodologías *blended* (presencial y virtual).
- Crear redes de apoyo entre participantes.
- Considerar *coaching* y *mentoring* con perfiles cercanos al interior de la empresa para lograr la identificación entre participantes y líderes.



Valor agregado:

- Fortalece la imagen de Movistar como empleador inclusivo y comprometido.

3. Aseguramiento de Protocolos de Seguridad y Laborales

Descripción:

Garantizar el cumplimiento estricto de protocolos de seguridad y laborales, con atención especial a las necesidades de las mujeres en campo.

Riesgos:

- Incidentes por incumplimiento.
- Ambientes laborales no inclusivos.

Recomendaciones:

- Realizar auditorías regulares de seguridad.
- Establecer canales confidenciales de denuncia.
- Ofrecer formación continua en prevención de riesgos y acoso.



4. Control y Seguimiento de Indicadores

Descripción:

Monitorear indicadores de desempeño y satisfacción para evaluar el impacto del programa.

Indicadores y resultados:

- **Índice de satisfacción neta:** mujeres 91% (vs. 89.73% global y 89.75% hombres).
- **Tasa de retiro:** mujeres 2.80% (vs. 5.40% global y 5.10% hombres).
- **Tasa de infancia:** mujeres 5.05% (vs. 4.50% global y 4.35% hombres), identificando oportunidades de mejora.

Riesgos:

- Falta de herramientas de seguimiento.
- Dificultad para interpretar datos.

Recomendaciones:

- Implementar sistemas avanzados de análisis de datos.
- Establecer planes de acción para áreas con oportunidades de mejora.
- Reconocer públicamente el buen desempeño.



5. Comunicación y Posicionamiento

Descripción:

Posicionar la iniciativa como referente en equidad y empleabilidad, difundiendo sus logros en medios de comunicación y redes sociales, así como participando en eventos y premios.

Reconocimientos destacados:

- Pacto Global de las Naciones Unidas y Cámara de Comercio de Bogotá (2022, 2023).
- Premio Ingenio 2022 (Women For TIC, Fedesoft).
- Finalista del Premio Andesco a la Sostenibilidad 2023 y ganador en 2024 (categoría Equidad Laboral).
- Conecta Latam Awards 2024 (*Best Sustainability Initiative in Telecom of the Year*).
- Iniciativa "Highlight" en el reporte de Diversidad, Equidad e Inclusión del World Economic Forum (2025)
- Finalista (Top 5 mundial) en los "UNIDO ONE World Sustainability Awards 2025".

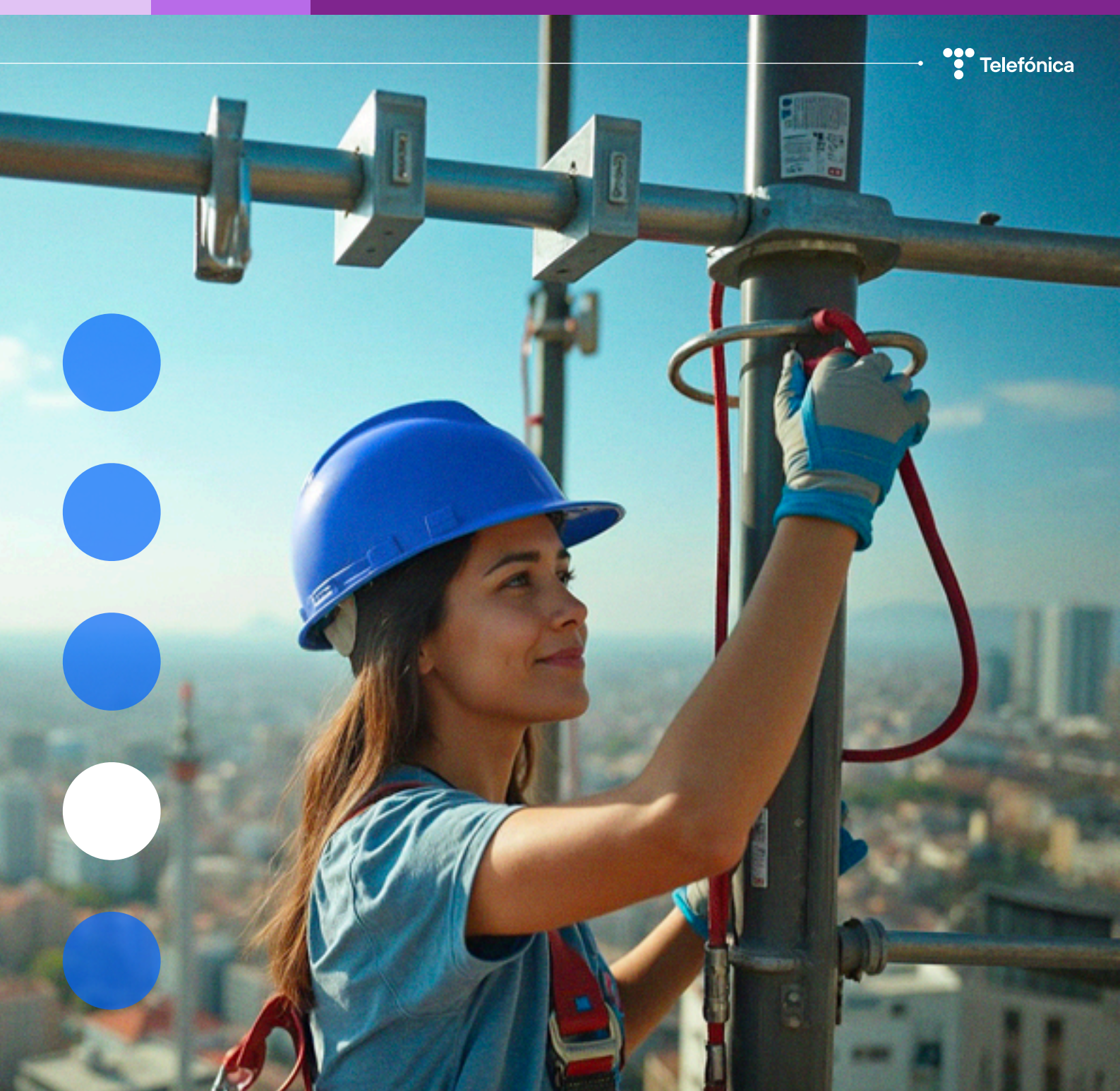
Riesgos:

- Falta de visibilidad.
- Comunicación interna/externa ineficaz.

Recomendaciones:

- Desarrollar una estrategia de comunicación integral.
- Utilizar múltiples canales y documentar historias de éxito.
- Participar en postulaciones a premios y reconocimientos.





Conclusiones Generales

El programa **Mujeres en Red**, implementado en Telefónica Colombia demuestra que la integración de la equidad de género en la estrategia de negocio genera beneficios tangibles: mejora el desempeño, eleva la satisfacción del cliente y produce un impacto social positivo. Su éxito se basa en un enfoque integral que abarca desde el reclutamiento y la formación hasta el seguimiento riguroso de indicadores y una comunicación efectiva. La colaboración con aliadas y aliados estratégicos ha sido clave para su alcance y sostenibilidad. Replicar este modelo puede contribuir significativamente a cerrar brechas de género, fomentar la innovación y promover un desarrollo económico más inclusivo y sostenible en sectores tradicionalmente masculinizados.

Referencias de posicionamiento del Programa Mujeres en Red de Movistar - Colombia

- [Mujeres en Red fue reconocido como finalista \(Top 5 a nivel mundial\) en los UNIDO ONE World Sustainability Awards 2025](https://www.unido.org/solutions/mujeres-en-red-women-network), en la categoría "Mujeres en la Industria". Como resultado, la UNIDO seleccionó la iniciativa como solución destacada en la UNIDO Solution Platform (USP), una plataforma global que promueve la visibilización, replicabilidad y escalamiento de soluciones con impacto en el desarrollo industrial sostenible y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). <https://www.unido.org/solutions/mujeres-en-red-women-network>
- ["Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2025"](#). Este informe, publicado por el World Economic Forum, ofrece una visión general de las últimas tendencias y prácticas emergentes para fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión en organizaciones y economías de todo el mundo. Se basa en la labor del Programa Faro de Diversidad, Equidad e Inclusión, una iniciativa anual para identificar, destacar y ampliar iniciativas corporativas de impacto, organizada por el Centro para la Nueva Economía y Sociedad del Foro Económico Mundial.
- ["Telefónica Movistar ofrece a mujeres capacitación y empleo"](#). Nota publicada por Pacto Global Red Colombia, en donde se detalla cómo el programa ha incrementado la participación femenina en las labores de servicio técnico.
- ["Mujeres en red", el programa de Telefónica Movistar que le abre espacio a las mujeres técnicas](#). Entrevista a Carolina Navarrete Pérez, directora de Marketing B2B de Hispanoamérica para Telefónica Movistar, donde detalla cómo funciona el programa de inclusión de mujeres en roles técnicos de la compañía y el impacto que ha tenido.
- ["Proyecto 'Mujeres en Red' supera hito de 250 mujeres contratadas y anuncia expansión a nuevas áreas en Movistar"](#). Publicado por Revista Economía, describe los logros del programa.
- ["Hablemos sobre Mujeres en Red, un proyecto referente en el sector"](#). Video corto realizado por Prensa Movistar Colombia, en el que mujeres relatan lo que significa formar parte del programa.
- ["#TitánEmpresarial Mujeres en red, una iniciativa de Telefónica Movistar que busca la inclusión de más mujeres en el sector de las telecomunicaciones"](#). Nota de la iniciativa Titanes Caracol que describe Mujeres en Red como estrategia de sostenibilidad y de negocio responsable.
- ["Empoderamiento Digital y Profesional para las Mujeres | Colombia"](#). Nota de prensa de Fundación Telefónica Movistar sobre iniciativas de formación y desarrollo profesional para mujeres.
- ["Mujeres en Red: el proyecto que abre las puertas al talento femenino"](#). Contenido especial del medio Cambio, enfocado a la eliminación de obstáculos para mujeres que buscan desempeñarse en el sector de telecomunicaciones.
- ["El 46% del talento humano en Telefónica Movistar Colombia son mujeres"](#). Nota económica que resalta indicadores de talento femenino, posiciones directivas y de liderazgo inclusivo, diverso y justo.
- [Canal de YouTube "Women working for the world"](#). Episodio impulsado por la Fundación Telefónica Movistar, en el que Mónica Fonseca conversa con María Angélica Sierra, beneficiaria y caso de éxito del programa **Mujeres en Red**. María Angélica nos comparte su valiente historia de cómo rompió barreras y se adentró en un entorno en el que las mujeres nunca antes habían participado, demostrando que los límites están para superarse.

1. Diagnóstico y Compromiso

Identificar brechas de género internas y en la cadena de valor, establecer el compromiso de la alta dirección y contratistas.



2. Alianzas Estratégicas

Colaborar con contratistas, instituciones públicas y privadas, y organizaciones académicas.



3. Reclutamiento y Selección Inclusivos

Implementar procesos equitativos para atraer talento femenino en roles técnicos.



4. Formación Integral

Capacitación técnica, práctica y emocional para hombres y mujeres, incluyendo temas de equidad de género.



5. Aseguramiento de Protocolos

Garantizar la seguridad laboral y protocolos que promuevan un ambiente inclusivo.



6. Control y Seguimiento

Monitorear indicadores de calidad y desempeño con enfoque de género.



7. Comunicación y Posicionamiento

Difundir los logros, reconocer el trabajo y visibilizar el impacto del programa.



Mujeres en Red

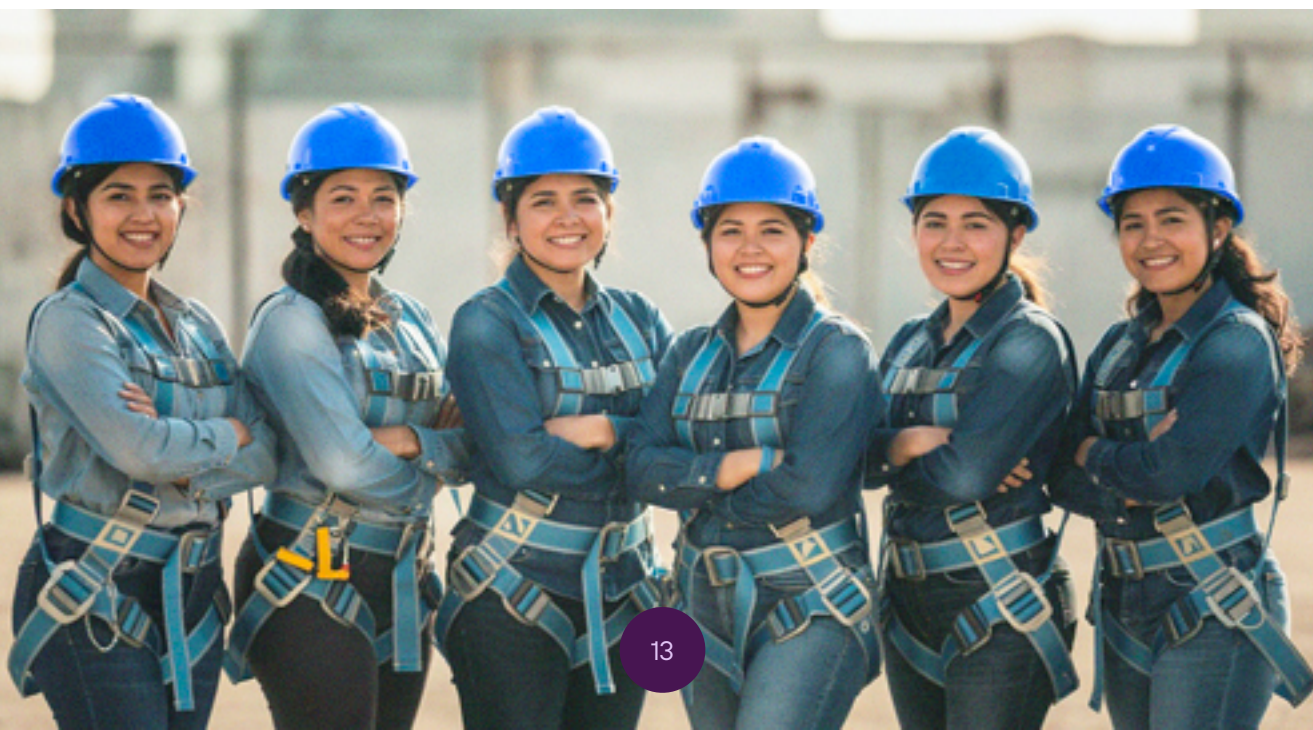


II. Guía metodológica para implementar una iniciativa de equidad empresarial

Esta guía, inspirada en el caso **Mujeres en Red** y en las mejores prácticas internacionales, presenta los pasos estructurados y las recomendaciones respaldadas por literatura académica y marcos globales para maximizar el impacto y la sostenibilidad de una estrategia de equidad empresarial.

Pasos y acciones para implementar Iniciativas de Equidad

Paso	Acción clave	Recomendación destacada
1	Diagnóstico y compromiso organizacional	Compromiso Organizacional incluido el de la Alta Dirección y diagnóstico inicial
2	Definición de objetivos y metas	Metas claras, medibles y comunicadas
3	Reclutamiento y selección inclusivos	Flexibilizar perfiles y capacitar en sesgos
4	Formación integral y desarrollo profesional completo	Capacitación técnica y desarrollo de habilidades interpersonales
5	Protocolos y ambiente laboral inclusivo	Auditorías, prevención y canales de denuncia
6	Revisión, seguimiento indicadores y mejora continua	Contar con indicadores claros y realizar un ajuste continuo
7	Comunicación, posicionamiento y reconocimiento	Estrategia multicanal y postulaciones a premios



1. Diagnóstico y compromiso organizacional

Descripción:

Realizar un diagnóstico interno para identificar brechas de género, necesidades y oportunidades. Consolidar un comité de equidad con apoyo de la alta dirección es fundamental para el éxito y la legitimidad de la iniciativa, de acuerdo con lo que recomienda el *Gender Equality Diagnostic Tool* (2018) de la *Workplace Gender Equality Agency*. También pueden tomar de referencia la *Guía metodológica para la elaboración de diagnósticos sobre brechas de género al interior de empresas*, de EAFIT.

Recomendaciones:

- Recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre la plantilla y políticas existentes.
- Garantizar el compromiso explícito de la dirección y la asignación de recursos.
- Involucrar representantes de diversas áreas para una visión integral y transversal.

Riesgos:

Falta de compromiso de tomadores de decisiones o de entrega de recursos; diagnóstico superficial.

Oportunidades de mejora:

Utilizar herramientas como el *GEM Framework* (MEDA, 2017) y realizar auditorías de género periódicas.

2. Definición de objetivos y metas

Descripción:

El primer paso fundamental para una iniciativa de equidad de género efectiva es realizar un diagnóstico interno exhaustivo que permita identificar brechas, necesidades y oportunidades dentro de la organización. Consolidar un comité de equidad transversal con el respaldo explícito de la alta dirección es esencial para garantizar la legitimidad, sostenibilidad y éxito de la estrategia (WGEA, 2018; UN Global Compact, 2022; PsicoSmart, 2024).

Recomendaciones:

- Recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre la composición de la plantilla, políticas existentes, procesos de promoción y desarrollo, y clima organizacional (WGEA, 2018, pp. 4-11; WCO, 2018, p. 17).
- Garantizar el compromiso visible de la alta dirección, asignando recursos y estableciendo liderazgo y rendición de cuentas en el comité de equidad (PsicoSmart, 2024; UN Global Compact, 2022).
- Involucrar representantes de diversas áreas y niveles jerárquicos para asegurar una visión integral y fomentar la corresponsabilidad (WCO, 2018, p. 17).
- Utilizar herramientas de autoevaluación y diagnóstico, como el *Gender Equality Diagnostic Tool* (WGEA, 2018) o el *Gender Equality Organizational Assessment Tool* (WCO, 2018), para establecer una línea base, identificar brechas y definir prioridades de acción.
- Realizar auditorías de género periódicas y aplicar el *GEM Framework* para monitorear avances y ajustar estrategias (MEDA, 2017).

Riesgos:

Falta de compromiso genuino de la alta dirección, insuficiencia de recursos, diagnóstico superficial o limitado solo a ciertos procesos.

Oportunidades de mejora:

- Implementar procesos de diagnóstico participativos y periódicos.
- Establecer metas y objetivos concretos derivados del diagnóstico, monitoreados y reportados regularmente (WGEA, 2018, p. 29).
- Fomentar la transparencia y la comunicación de resultados para fortalecer la cultura organizacional y la confianza interna.

3. Reclutamiento y selección inclusivos

Descripción:

El diseño de procesos de reclutamiento y selección inclusivos es clave para fomentar la diversidad y la equidad de género, especialmente en sectores y roles tradicionalmente masculinizados. La literatura internacional recomienda establecer mecanismos que incentiven la participación activa de mujeres y reduzcan los sesgos en la toma de decisiones (Gates Foundation, 2020; UN Global Compact, 2022).

Recomendaciones:

- Flexibilizar los perfiles de los cargos, eliminando requisitos no esenciales que puedan excluir a candidatas potenciales, y exigir la inclusión de al menos una mujer en cada terna finalista (Gates Foundation, 2020, p. 14).
- Ampliar la red de aliados para la búsqueda de talento femenino, incluyendo alianzas con instituciones educativas, ONGs y redes profesionales de mujeres (UN Global Compact, 2022).
- Capacitar a los equipos de selección en la identificación y mitigación de sesgos inconscientes, mediante talleres y herramientas de autoevaluación (Gates Foundation, 2020, p. 18).

Riesgos:

Resistencia cultural interna, persistencia de sesgos en la selección y escasez de candidatas técnicas calificadas.

Oportunidades de mejora:

Implementar programas de precualificación y mentoría para mujeres interesadas en roles técnicos, así como establecer alianzas con instituciones educativas y organizaciones especializadas en equidad de género (UN Global Compact, 2022).

4. Formación integral y desarrollo profesional completo

Descripción:

La formación y el desarrollo integral deben abarcar tanto competencias técnicas como *power skills*, adaptando los contenidos a los diferentes niveles de experiencia y contexto de las participantes. Esto contribuye a la retención, el empoderamiento y el avance profesional de las mujeres en la organización (Deloitte, 2015).

Recomendaciones:

- Utilizar metodologías *blended* (combinando formación presencial y virtual) y fomentar la creación de redes de apoyo y comunidades de práctica entre las participantes (Deloitte, 2015, p. 19).
- Incluir en los programas de formación contenidos sobre habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo), empoderamiento femenino y nuevas masculinidades para promover una cultura inclusiva (Deloitte, 2015, p. 21).
- Reconocer y visibilizar el avance de las participantes mediante certificaciones, mentorías y oportunidades de liderazgo.

Riesgos:

Falta de tiempo para la formación, resistencia a temas de género y deserción durante el proceso formativo.

Oportunidades de mejora:

Adaptar la formación a los intereses y necesidades de las participantes, ofreciendo mentorías personalizadas y acompañamiento continuo para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con el desarrollo profesional (Deloitte, 2015).

5. Protocolos de seguridad y ambiente laboral inclusivo

Descripción:

Garantizar el cumplimiento de protocolos de seguridad y laborales es esencial para proteger a todas las personas en el entorno de trabajo, especialmente a las mujeres que desempeñan funciones en campo y enfrentan riesgos particulares. De acuerdo con las recomendaciones de UN Global Compact en su iniciativa *Target Gender Equality (2022)*, se requiere un enfoque integral y sensible al género que contemple:

- Implementación de políticas claras y efectivas que promuevan un ambiente laboral seguro, libre de violencia y acoso, prestando especial atención a las condiciones específicas que enfrentan las mujeres en campo.
- Auditorías periódicas de seguridad y clima laboral, con la participación activa de las mujeres, para identificar riesgos y áreas de mejora.
- Canales confidenciales y accesibles para la denuncia de incidentes, acompañados de protocolos de respuesta rápida y protección para las denunciantes.
- Capacitación continua de todo el personal en seguridad, salud ocupacional, prevención de riesgos y sensibilización en equidad de género y sesgos inconscientes.
- Adaptación de la infraestructura y los protocolos de trabajo para atender necesidades físicas, emocionales y sociales, incluyendo transporte seguro, horarios flexibles y espacios adecuados.
- Liderazgo y compromiso de la alta dirección, asegurando recursos y responsabilidad clara para la implementación y monitoreo de estas medidas.

Este enfoque no solo protege a las mujeres en campo, sino que también contribuye a un ambiente laboral inclusivo, productivo y sostenible, alineado con los principios de los Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Recomendaciones:

- Realizar auditorías periódicas de seguridad y clima laboral.
- Implementar canales confidenciales de denuncia
- Implementar protocolos de prevención de acoso.
- Promover la corresponsabilidad y el respeto en todos los niveles.

Riesgos:

Ambientes inseguros o discriminatorios; incumplimiento de protocolos.

Oportunidades de mejora:

Actualizar protocolos según retroalimentación y casos reales; fomentar la formación continua en prevención de riesgos.

6. Revisión, seguimiento, indicadores y mejora continua

Descripción:

El seguimiento y la evaluación continua son pilares fundamentales para garantizar la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas de equidad de género. La medición sistemática de indicadores permite identificar brechas, ajustar estrategias y fortalecer el compromiso organizacional (Risse, 2024).

Recomendaciones:

- Definir indicadores clave como tasa de rotación, satisfacción neta (NPS), representación de mujeres en liderazgo, brecha salarial y clima laboral (Risse, 2024; WGEA, 2018).
- Implementar sistemas robustos de análisis de datos que faciliten la interpretación y la toma de decisiones basadas en evidencia.
- Establecer planes y temporalidad de acción específicos para áreas con oportunidades de mejora, promoviendo la mejora continua.
- Reconocer públicamente los logros y avances para motivar a los equipos y consolidar la cultura de equidad.

Riesgos:

- Falta de herramientas adecuadas para el seguimiento y análisis de datos.
- Resistencia interna a la evaluación y a la transparencia de resultados.

Oportunidades de mejora:

- Ajustar las acciones y estrategias en función de los resultados obtenidos.
- Compartir aprendizajes y buenas prácticas dentro y fuera de la organización para fomentar la colaboración y el impacto.

7. Comunicación, posicionamiento y reconocimiento

Descripción:

Una estrategia de comunicación efectiva es esencial para visibilizar las iniciativas de equidad, compartir logros y fomentar la participación activa. Según JoinTheCollective (2021), la comunicación fortalece la cultura organizacional y amplifica el impacto social.

Recomendaciones:

- Utilizar múltiples canales, incluyendo redes sociales, medios tradicionales y eventos corporativos para llegar a diversas audiencias.
- Documentar y difundir historias de éxito y casos de impacto para inspirar y motivar.
- Postular la iniciativa a premios y reconocimientos sectoriales para ganar visibilidad y credibilidad.
- Involucrar como aliadas estratégicas a empresas, organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales para ampliar el alcance.

Riesgos:

- Baja visibilidad debido a comunicación inconsistente o poco efectiva.
- Falta de alineación entre mensajes internos y externos.

Oportunidades de mejora:

- Actualizar la estrategia de comunicación basándose en métricas y *feedback*.
- Establecer alianzas con medios y plataformas digitales para amplificar el mensaje.



Conclusiones

La implementación de una **Guía Metodológica para la Equidad de Género** en empresas y organizaciones, basada en experiencias como **Mujeres en Red**, demuestra que la transformación hacia relaciones más justas y equitativas es posible y genera beneficios tangibles tanto para mujeres como para hombres, así como para la sociedad en su conjunto. Los resultados y recomendaciones de la literatura y experiencias internacionales permiten extraer varias conclusiones clave:

1. **Transformación cultural y social:** la equidad de género no solo empodera a las mujeres, sino que también transforma positivamente las relaciones, la cultura organizacional y la vida comunitaria. Hombres y mujeres se vuelven más conscientes de sus derechos, privilegios y responsabilidades, lo que fomenta relaciones más colaborativas y reduce la violencia y la discriminación.
3. **Compromiso y corresponsabilidad:** el éxito de estas iniciativas depende del compromiso activo de la alta dirección y de la corresponsabilidad de todos los actores, incluyendo a los hombres como aliados estratégicos para el cambio. La participación masculina facilita la eliminación de barreras estructurales y la creación de entornos más inclusivos.
5. **Beneficios organizacionales y sociales:** las empresas que implementan planes de igualdad y equidad logran un entorno más inclusivo, mayor retención y satisfacción del talento, mejor productividad y reputación, y cumplimiento normativo. Además, la equidad contribuye a la autonomía económica de las mujeres y al bienestar familiar y comunitario.
7. **Efectividad de la metodología:** el uso de diagnósticos participativos, formación integral, seguimiento con indicadores y estrategias de comunicación multicanal permite avanzar de manera medible y sostenible en la reducción de brechas de género. La transversalización del enfoque de género y la adaptación de herramientas a contextos locales son factores críticos para el éxito.
9. **Desafíos persistentes:** a pesar de los avances, persisten retos significativos, entre ellos la ausencia de diagnósticos claros, la resistencia cultural, la falta de recursos, la escasez de mujeres en carreras técnicas —que se refleja en su baja participación en roles operativos— y la necesidad de fortalecer la medición y evaluación del impacto del talento femenino en la productividad. Superar estos desafíos requiere innovación metodológica, alianzas estratégicas y una visión de largo plazo.
11. **Impacto en el desarrollo sostenible:** la equidad de género es un motor de desarrollo sostenible, mejora la autonomía y autoestima de las mujeres, y tiene efectos positivos en la educación, la salud y la cohesión social, contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En síntesis, las guías metodológicas y los planes de equidad de género no solo son instrumentos técnicos, sino también herramientas de transformación cultural, social y económica. Su implementación rigurosa y adaptada al contexto puede acelerar el cierre de brechas, promover la justicia social y fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Guide to promote gender equality in Latin American and Caribbean companies*. <https://publications.iadb.org/en/guide-promote-gender-equality-latin-american-and-caribbean-companies>
- Deloitte. (2015). *The Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Gates Foundation. (2020). *Promoting Gender Equity in Companies*. <https://www.gatesfoundation.org/>
- Instituto de las Mujeres, Ministerio de Igualdad (España). (2021). *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas*. https://www.igualdadnlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/docs/Guia_pdi.pdf
- JoinTheCollective. (2021). *Building Effective Equity Initiatives: A Step-by-Step Guide*.
- MEDA. (2017). *Gender Equality Mainstreaming (GEM) Framework*. <https://www.meda.org/>
- OCDE. (2002). *Gender Equality in Sector Wide Approaches*. <http://www.oecd.org/dataoecd/24/17/1956174.pdf>
- PsicoSmart Editorial Team. (2024, agosto 28). *What role does leadership play in the success of gender inclusion initiatives*. <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-role-does-leadership-play-in-the-success-of-gender-inclusion-initiatives-126745>
- Risse, L. (2024). Target setting for gender equality: A review of the literature. *Gender, Work & Organization*, 31(2), 123-140. <https://doi.org/10.1111/gwao.12999>
- UN Global Compact. (2022). *Target Gender Equality Case Studies*. <https://unglobalcompact.org/>
- Universidad EAFIT & Alianza Empresarial por la Equidad de Género. (2023). *Guía metodológica para la elaboración de diagnósticos sobre brechas de género al interior de empresas*. <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/valorpublico/Documents/Gu%C3%ADa%20metodol%C3%B3gica%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20diag%C3%B3sticos%20sobre%20brechas%20de%20g%C3%A9nero%20al%20interior%20de%20empresas.pdf>
- Universities Australia. (2023). *Gender equity and inclusion by design: Toolkit*. <https://universitiesaustralia.edu.au/wp-content/uploads/2023/02/UA-2023-004-Gender-Equity-Toolkit-web-FA.pdf>
- WCO. (2018). *Gender Equality Organizational Assessment Tool*. <https://www.wcoesarocb.org/wp-content/uploads/2018/07/WCO-Gender-Equality-Organizational-Assessment-Tool.pdf>
- WGEA. (2018). *Gender equality diagnostic tool*. Workplace Gender Equality Agency. https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/documents/2019_WGEA_GE_Diagnostic_Tool_0.pdf

