

Penel[♂]pe

MÓDULO 1

CULTURA LABORAL Y TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL¹



Co-funded by
the European Union

INTRODUCCIÓN



La igualdad de derechos entre mujeres y hombres es uno de los objetivos fundamentales de la Unión Europea, que se creó sobre el principio de la igualdad. La UE ha adoptado la estrategia de incorporar este tema en todas sus políticas con el fin de promover la igualdad entre mujeres y hombres.

La [Estrategia de Igualdad de Género de la UE 2020-2025](#) materializa el compromiso de la Comisión von der Leyen de lograr una Unión de la Igualdad. Esta Estrategia presenta objetivos políticos y acciones destinadas a avanzar hacia una Europa con igualdad de género para 2025: «el objetivo es una UE en la que mujeres y hombres, niñas y niños, en toda su diversidad, sean libres de seguir el camino que elijan en la vida, tengan las mismas oportunidades de prosperar y puedan participar y liderar nuestra sociedad europea en igualdad de condiciones».

No obstante, muchas organizaciones dentro de la UE –en especial, las pymes– aún no han adoptado de forma activa una política sistemática de incorporación de la igualdad de género, a pesar del claro compromiso con la igualdad entre hombres y mujeres como objetivo común.

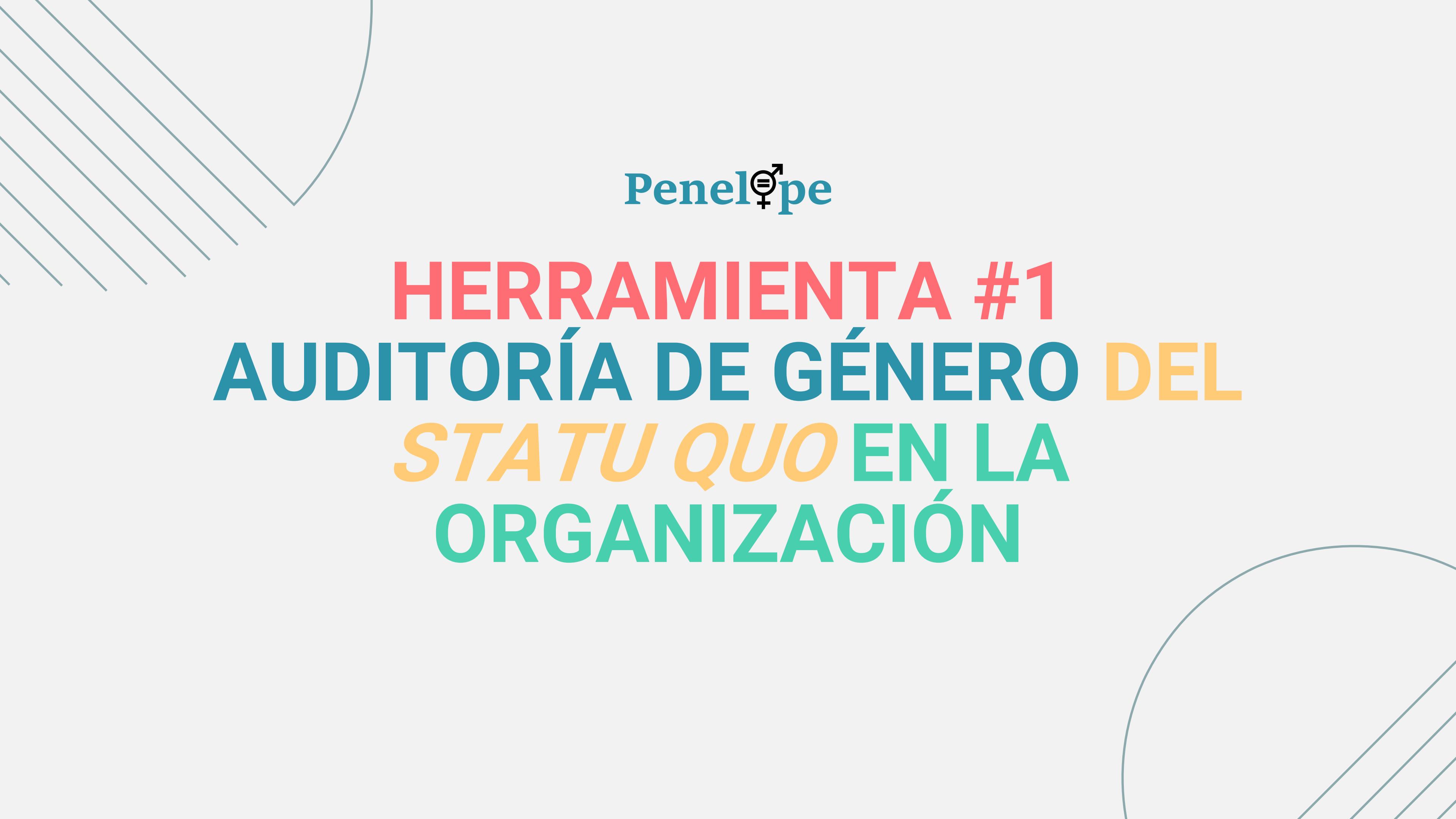
La transformación institucional se refiere a un cambio significativo dentro de una institución que repercute en su entorno. Esto incluye ajustes en los principios y enfoques fundamentales que rigen una institución determinada, así como modificaciones en sus normativas y procedimientos internos.

Penel[♂]pe

Las organizaciones no son entidades neutrales en cuanto al género, y las cuestiones de género dentro de ellas a veces son evidentes y otras veces, no. La presencia de mujeres y hombres en todos los niveles de la jerarquía organizativa es solo uno de los signos (visibles) de que las organizaciones pueden estar sesgadas hacia un género u otro. Es necesario **impulsar procesos de cambio organizacional** que se ajusten a la cultura específica de cada organización.

Para incorporar la igualdad de género de manera efectiva, es fundamental el compromiso de todo el personal de la organización. Establecer la igualdad entre mujeres y hombres como un valor compartido, una forma de pensar común y una **responsabilidad conjunta tanto de la dirección como del personal** contribuye a alinear todo el ámbito de actuación de la organización con el objetivo de lograr la equidad de género. Tanto líderes como empleados deben integrar la igualdad entre hombres y mujeres dentro de sus respectivas áreas de responsabilidad como parte del proceso de transversalización de género.





Penel^{♀♂}pe

HERRAMIENTA #1

AUDITORÍA DE GÉNERO DEL

STATU QUO EN LA

ORGANIZACIÓN



Las organizaciones pueden reconocer las tendencias de género en su composición, estructuras, flujos de trabajo, cultura organizacional y gestión de recursos humanos mediante auditorías de género. Estas permiten **ordenar sus propias estructuras, crear y poner en marcha nuevas políticas y servicios, y modificar elementos de la cultura organizacional** que puedan discriminar al personal femenino y a las beneficiarias.

Además, las auditorías ayudan a determinar cómo las decisiones de la dirección y el rendimiento de la organización afectan a la igualdad entre hombres y mujeres dentro de una organización. Las auditorías de género ayudan a identificar las disparidades y dificultades significativas en materia de género, lo que llevará irrevocablemente a las organizaciones a buscar formas innovadoras de subsanarlas, proponiendo medidas adecuadas para aumentar la diversidad de género y la inclusión mediante mejoras y nuevos enfoques.

Debido al alto grado de personalización que ofrecen las auditorías de género, cualquier organización puede utilizarlas como referencia para supervisar los progresos a lo largo del tiempo. Las auditorías de género son necesarias para iniciar o avanzar en la diversificación de género, y pueden realizarse **para toda la organización o para departamentos específicos**.

Se recomienda realizar una auditoría de género en toda la organización a quienes estén creando su referencia inicial en materia de género. Se puede repetir periódicamente y con mayor frecuencia según sea necesario en determinadas divisiones o departamentos de la empresa.

Aunque no existe un método establecido para llevar a cabo una auditoría de género, en este conjunto de herramientas utilizaremos el enfoque de **auditoría de género** participativa, ya que cuenta con el respaldo del [Instituto Europeo de la Igualdad de Género](#) y la [Organización Internacional del Trabajo](#), una de las primeras organizaciones en realizar auditorías de género.

Los objetivos principales de este tipo de auditoría de género son:

Generar conocimientos e información sobre el grado en que la transversalización de género está institucionalizada dentro de la organización y en el desarrollo y la ejecución de políticas, proyectos, productos o servicios internos.

Evaluar el nivel de recursos asignados y gastados en actividades de transversalización de género.

Ofrecer detalles sobre el grado en que se incorpora la perspectiva de género en las políticas de recursos humanos y si existe un equilibrio de género entre la fuerza laboral

Establecer una base de referencia preliminar sobre la incorporación de la perspectiva de género en la organización correspondiente, que se utilizará como punto de referencia para evaluar y supervisar los avances en materia de igualdad entre hombres y mujeres a lo largo del tiempo, en todos los departamentos y en relación con otras organizaciones..

Identificar los mecanismos que han contribuido a la integración de la perspectiva de género en la organización respectiva y compartirlos con el público interno y externo.

Penel^{♂♀}pe

Con este fin, la eficacia de una organización a la hora de implementar la perspectiva de género en sus **estructuras, procesos, procedimientos, políticas internas, proyectos, productos o servicios**, así como el grado de institucionalización de la perspectiva de género en estas áreas, se evalúa mediante una auditoría de género participativa.

Este tipo de auditoría de género se diferencia de otros tipos de auditorías por su enfoque participativo en su programación y ejecución, ya que los datos y la información para las auditorías de género pueden provenir de una amplia variedad de fuentes, incluyendo encuestas a los empleados, grupos focales y entrevistas a informantes clave, pero también revisiones de políticas y manuales corporativos, análisis cuantitativos⁷ de métricas para la contratación, retención y promoción de empleados, informes de las partes interesadas y otras comunicaciones, evaluaciones de rendimiento...

Las auditorías pueden y deben llevarse a cabo tanto a nivel corporativo como a nivel del personal, aunque es posible que sea necesario ajustar su alcance en función de los recursos disponibles dentro de la organización. Según el Instituto Europeo de la Igualdad de Género, hay dos dimensiones principales que deben tenerse en cuenta al realizar una auditoría de género:

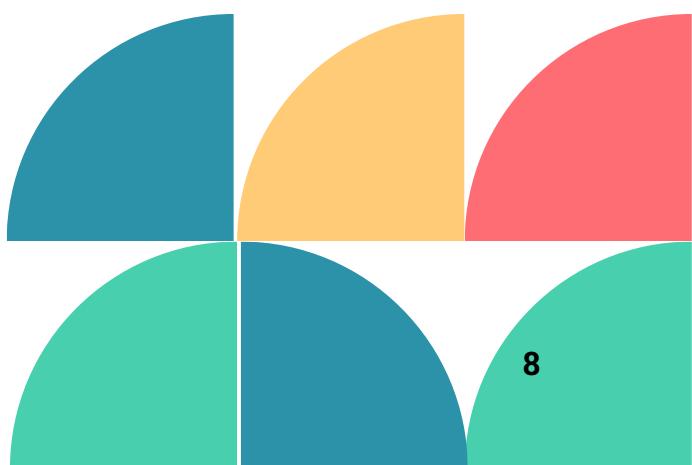
Auditoría interna. Permite evaluar el grado en que una organización promueve la igualdad entre mujeres y hombres en su estructura, gestión y entorno laboral interno, así como la medida en que estos elementos favorecen la igualdad de género dentro de la institución. Una auditoría interna de género permite hacer seguimiento y evaluar los avances alcanzados en la integración de la perspectiva de género. Además, contribuye al desarrollo de capacidades organizativas, fomenta la responsabilidad compartida en las acciones orientadas a la igualdad de género y fortalece el aprendizaje institucional en esta materia.

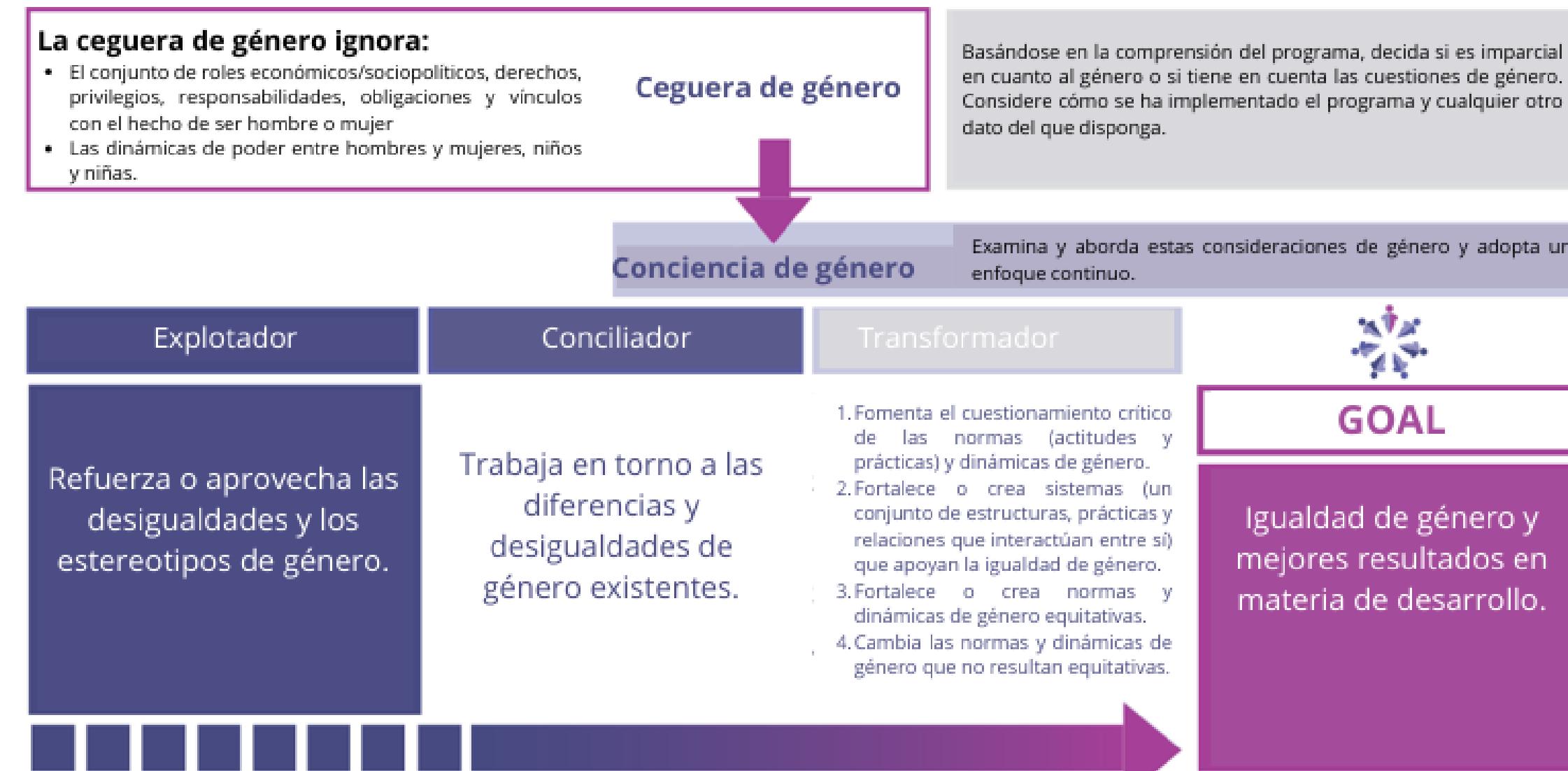
Auditoría externa. Esta dimensión trata de evaluar en qué medida una organización integra la perspectiva de género en el contenido, la ejecución y la evaluación de sus estructuras, procesos, procedimientos, políticas internas, proyectos, productos o servicios. Las auditorías externas de género evalúan en qué medida la integración de la perspectiva de género promueve la participación y beneficia tanto a hombres como a mujeres que se ven afectados o participan en las estructuras, procesos, procedimientos, políticas internas, proyectos, productos o servicios de la organización.

Antes de realizar la auditoría de género, debemos abordar el concepto de «**continuo de igualdad de género**», acuñado por [Interagency Gender Working Group](#). Se trata de un proceso de análisis que comienza por determinar si las intervenciones tienen o no perspectiva de género, tal y como describe el proyecto Health Communication Capacity Collaborative en el programa [Johns Hopkins Center for Communication Programs](#):

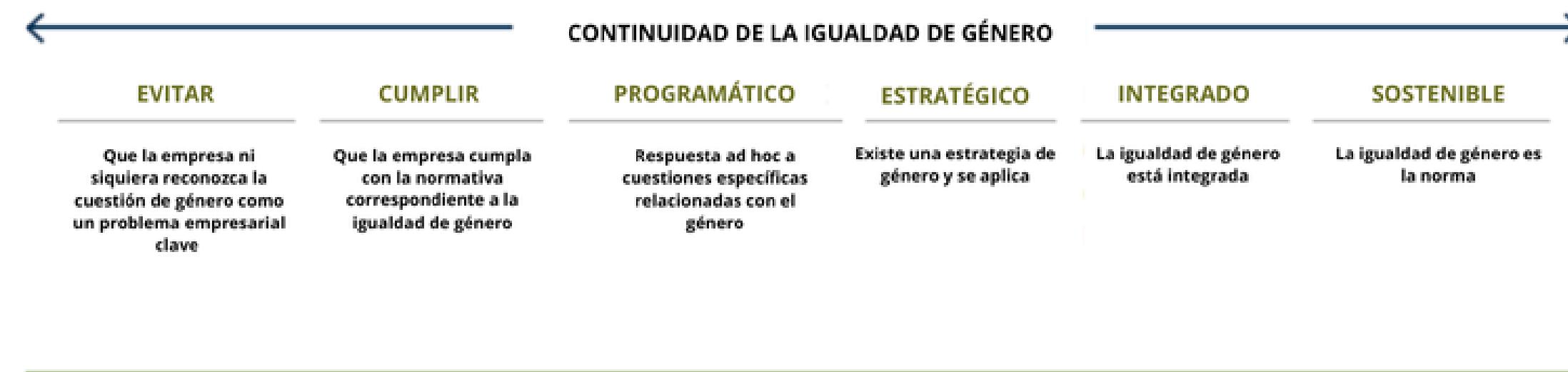
- Las **operaciones sin perspectiva de género** ignoran las cuestiones de género. Están diseñadas sin ningún análisis del conjunto de roles, responsabilidades, derechos, atribuciones, obligaciones y relaciones de poder, definidos culturalmente, que se asocian con ser mujer u hombre, ni de las dinámicas de poder entre y dentro de los grupos de mujeres y hombres, niñas y niños.
- Las **operaciones con perspectiva de género** examinan y abordan el conjunto de funciones, responsabilidades, derechos, privilegios, obligaciones y relaciones de poder económicos, sociales y políticos asociados con el hecho de ser mujer u hombre, así como las dinámicas de poder entre mujeres y hombres, y entre niñas y niños.

Del mismo modo, el **continuo de equidad de género** desarrollado por [International Finance Corporation](#) puede contribuir a que, desde tu organización, se establezcan objetivos, se mida la integración de las cuestiones de género y el grado en que se tienen en cuenta. Al identificar la situación actual de la organización en la escala continua, puedes establecer objetivos para pasar de una etapa a la siguiente —por ejemplo, de «cumplimiento» a «integración»— en un período de tiempo determinado.





Fuente: [Interagency Gender Working Group](#).



Fuente: [Applied](#).

Penelope

DESCARGUE LA HERRAMIENTA PASO A PASO [AQUÍ](#)

Le animamos a descargar **Gender Audit Tool**, una herramienta exhaustiva y práctica diseñada para ayudar a su organización a fomentar un entorno laboral más equitativo. Con esta herramienta, podrá alcanzar el compromiso del liderazgo, formar un equipo central de auditoría, establecer un marco de trabajo, realizar evaluaciones organizativas y elaborar informes significativos.

Empiece hoy mismo:

- **¿Qué hacer?**: fomentar el liderazgo, reunir al equipo y alinear las estrategias con los objetivos de igualdad de género.
- **¿Cómo hacerlo?**: aplicar evaluaciones estructuradas, recopilar información práctica y promover un progreso transparente y medible.

Penel^{♀♂}pe



HERRAMIENTA #2

ESTABLECER UNA ESTRATEGIA

DE IGUALDAD DE GÉNERO PARA

FOMENTAR

LA TRANSFORMACIÓN

INSTITUCIONAL

Cualquier acción cuyo objetivo sea mejorar la diversidad de género se basa en la estrategia de igualdad de género. Además, ofrece el marco para los compromisos, las iniciativas y el seguimiento de los avances relacionados con la igualdad entre hombres y mujeres.

La estrategia debe **especificar objetivos, definir actividades y asignar responsabilidades**. Los objetivos deben ser específicos y, además, deben establecerse plazos y un plan para alcanzarlos. Los resultados de la auditoría de género deben servir de base y respaldar el argumento empresarial esbozando un plan de acción específico que ayude a la organización a subsanar los fallos detectados.



Las organizaciones pueden trascender los métodos esporádicos y a menudo infructuosos para lograr la igualdad de género adoptando una **estrategia global que garantice la asignación adecuada de fondos y recursos** a las iniciativas de igualdad de género y permita al mismo tiempo una colaboración sin fisuras en todas las estructuras de la organización hacia objetivos compartidos. La comprensión colectiva de esta estrategia **facilita la cohesión de los esfuerzos y fomenta el compromiso**. La falta de una estrategia dificulta especialmente¹² la evaluación de si las acciones y decisiones cotidianas dirigen eficazmente a la organización hacia el objetivo final deseado.

Como explica [Australian Government's Workplace Gender Equality Agency](#), una estrategia de igualdad de género:

- Esboza una visión de igualdad de género para una organización.
- Conecta con la estrategia empresarial u organizativa.
- Identifica metas prácticas.
- Incluye objetivos mensurables vinculados a las metas.
- Fomenta un liderazgo activo e integrador.
- Es fácil de comunicar.
- Responsabiliza a la organización de sus avances en materia de igualdad entre hombres y mujeres.
- Sigue un proceso de gobernanza transparente.
- Va más allá de la igualdad entre hombres y mujeres para considerar otros elementos de inclusión.
- Se integra en todas las divisiones y niveles organizativos.

El cuadro de mando integral de género



Según el [Balanced Scorecard Institute](#) (BSI), el cuadro de mando integral (CMI) es un **sistema de planificación y gestión estratégica** que las organizaciones utilizan para centrarse en la estrategia y mejorar el rendimiento. Incorpora cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de rendimiento, proporcionando un marco para la medición y la gestión estratégicas.

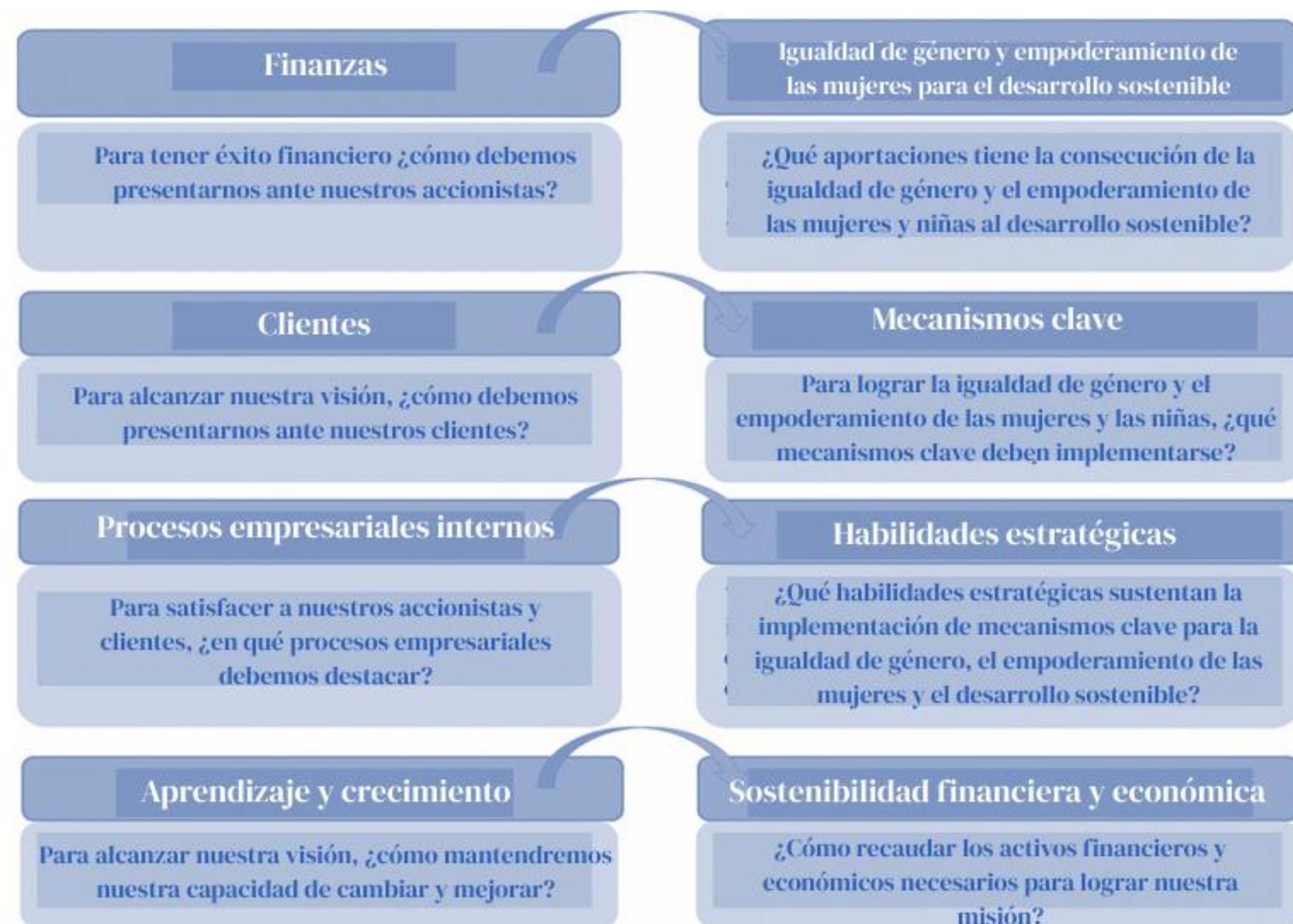
El CMI fue creado por Robert Kaplan y David Norton como un instrumento de gestión destinado a armonizar las métricas financieras y no financieras del rendimiento de las organizaciones, y en la actualidad se utiliza ampliamente en empresas e industrias, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro de todo el mundo.

Teniendo en cuenta su alto valor estratégico, el CMI debe responder a las necesidades de cada organización y adaptarse a cada plan de trabajo con el fin de facilitar el seguimiento y la toma de decisiones relativas a la aplicación de la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres.

En septiembre de 2023, una [investigación](#) que proponía un **rediseño del CMI tradicional** para permitir la gestión estratégica de objetivos e indicadores relacionados con la igualdad de género. Este marco renovado de CMI propuesto supone un enfoque inteligente para las organizaciones que buscan avanzar en la igualdad de género y el desarrollo sostenible dentro de sus comunidades y a mayor escala.

Según el documento de la investigación, al incorporar todas las metas e indicadores señalados por el [ODS5](#), este nuevo marco de CSC mejora la rendición de cuentas y la responsabilidad, al tiempo que promueve la inmersión en cuestiones específicas de género en todas las organizaciones y la sociedad civil.

Redefinir un CMI para la igualdad de género



Fuente: [Valduga, I., Lima, M., Castro, B., Fuchs, P., Amorim, W., & Andrade Guerra, J. B.](#)

Penel^{♀♂}pe

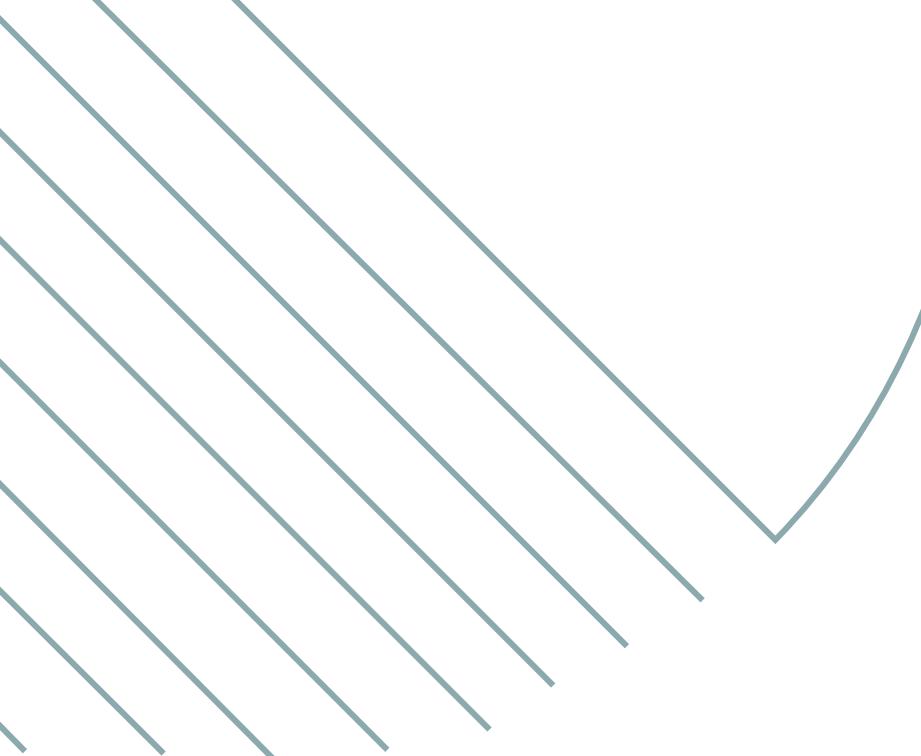
DESCARGA LA HERRAMIENTA PASO A PASO [AQUÍ](#)

Le animamos a descargar **Gender Strategy Tool**, un recurso esencial diseñado para ayudar a su organización a establecer y aplicar una estrategia de igualdad de género. Esta guía le ayudará a conseguir el compromiso de los directivos, establecer objetivos cuantificables, diseñar planes de acción a medida e integrar eficazmente estas estrategias en la cultura de su organización.

Empiece hoy mismo:

- **¿Qué hacer?:** validar y fijar objetivos estratégicos, elaborar un plan de trabajo y asignar los recursos necesarios.
- **¿Cómo hacerlo?:** fomentar el liderazgo, definir responsabilidades y elaborar un plan de comunicación para integrar las iniciativas de género sin incidencias.

Penel^{♀♂}pe



Penelpe

HERRAMIENTA #3

CÓMO AFRONTAR LA RESISTENCIA

AL CAMBIO Y LA OPOSICIÓN A LA IGUALDAD DE GÉNERO



La transversalidad de género exige cambios, sobre todo aquellos que pueden dar lugar a una redistribución del poder y los recursos; resistirse a ellos forma parte de cualquier cambio organizativo. Dado que el género es una cuestión que afecta a todas las personas, **el cambio de perspectiva en materia de género puede percibirse como algo perturbador para la vida, la cultura y las creencias de las personas**. Por eso también tiene repercusiones en el lugar de trabajo, ya que puede hacer que las personas teman lo desconocido y perciban que el cambio puede afectar a su zona de confort.

Es probable que **la resistencia adopte muchas formas**, dependiendo de la naturaleza de la organización y de la cantidad y el alcance del trabajo necesario para la integración de la perspectiva de género. Puede tener su origen en el exterior, por ejemplo, en las partes interesadas externas con las que se trabaja, o puede tener su origen en el interior, en los directivos o los empleados.

Entonces, ¿cómo suele ser la resistencia a la igualdad de género en las organizaciones? En primer lugar, es importante comprender que, según International Training Centre of the International Labour Organization, la **resistencia** puede dividirse en [dos categorías](#):

- La **resistencia activa** incluye acciones como cuestionar abiertamente el propósito de la igualdad de género, aislar a quienes trabajan en ese ámbito, estereotipar la cuestión, presentar argumentos y puntos de vista contrarios, minimizar su importancia o incluso negarla y, con frecuencia, intentar convencer a otras personas para que se unan al «bando opositor» a la igualdad de género.
- La **resistencia pasiva** suele ser sutil y difícil de detectar. A menudo, se necesita tiempo para identificar a quienes, pese a expresar abiertamente su apoyo a la igualdad de género, mantienen una oposición interna. Esta resistencia se vuelve evidente cuando se enfrentan a la implementación práctica de políticas de género en su propio ámbito de trabajo, momento en el que pueden actuar de forma encubierta para obstaculizar su aplicación. También es común que algunas personas declaren respaldar la igualdad de género, pero sostengan que existen otras prioridades más urgentes que deben atenderse primero.

¿Por qué aparece esta resistencia?

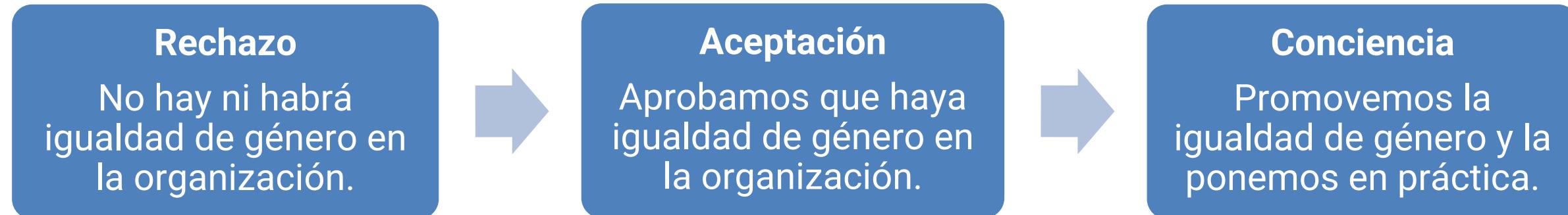
En términos generales, la oposición a la transversalización de género tiene una miríada de causas, la mayoría de las cuales pasan desapercibidas. Aquí ofrecemos las más comunes o frecuentes:

- El personal suele mostrar resistencia, en parte porque **no siempre comprende del todo qué implica la integración de la perspectiva de género ni cómo aplicarla**. Ante esta falta de comprensión, puede haber ansiedad y rechazo de lo desconocido. Un prejuicio común es la creencia de que la integración de la perspectiva de género busca perjudicar a los hombres para favorecer a las mujeres.
- Al mismo tiempo, es posible que **consideren que el concepto no es relevante en su trabajo** o se sientan amenazados porque consideren que menosprecia sus capacidades. Podrían llegar a creer que, con sus «obligaciones laborales reales», ya no tienen tiempo para estas «cargas adicionales».
- También pueden oponer resistencia porque perciben ¹⁸ que les están imponiendo las **llamadas ideologías feministas y la agenda de igualdad de género**. Podrían sentir que contradice sus creencias personales, que la mayoría de las veces no están relacionadas con ninguna cultura o religión.
- Por último, también podrían proceder de la **idea errónea de que la igualdad de género consiste en culpar a los hombres** por discriminar sistemáticamente a las mujeres o que la igualdad de género es un «asunto de mujeres».

¿Por qué aparece esta resistencia?

- Algunas objeciones tienen su origen en **creencias profundamente arraigadas**, como la idea de que mujeres y hombres son entidades biológicas inmutables, con diferencias inherentes que no deben modificarse.
- Puede haber preocupación por las **posibles repercusiones personales**. Quienes se oponen a la igualdad de género por interés propio suelen tener ideas preconcebidas sobre cómo podría afectar sus vidas, sus intereses económicos o los patrones de poder establecidos. Por ejemplo, algunos hombres pueden creer que, al existir igualdad de oportunidades para las mujeres, sus oportunidades profesionales disminuirán. Algunas mujeres pueden pensar que, con la igualdad de género, se espera que adopten comportamientos diferentes en su desarrollo profesional.
- Muchas personas tienden a **seguir las estructuras, normas y prácticas existentes**, por lo que la resistencia también puede deberse a una sensación de incomodidad, especialmente entre quienes necesitan orden, estabilidad y seguridad, y prefieren mantener sus rutinas y zonas de confort. Cualquier cambio en su entorno laboral, incluida la transversalización de género, puede generar resistencia u oposición.

19



Cómo afrontar la resistencia

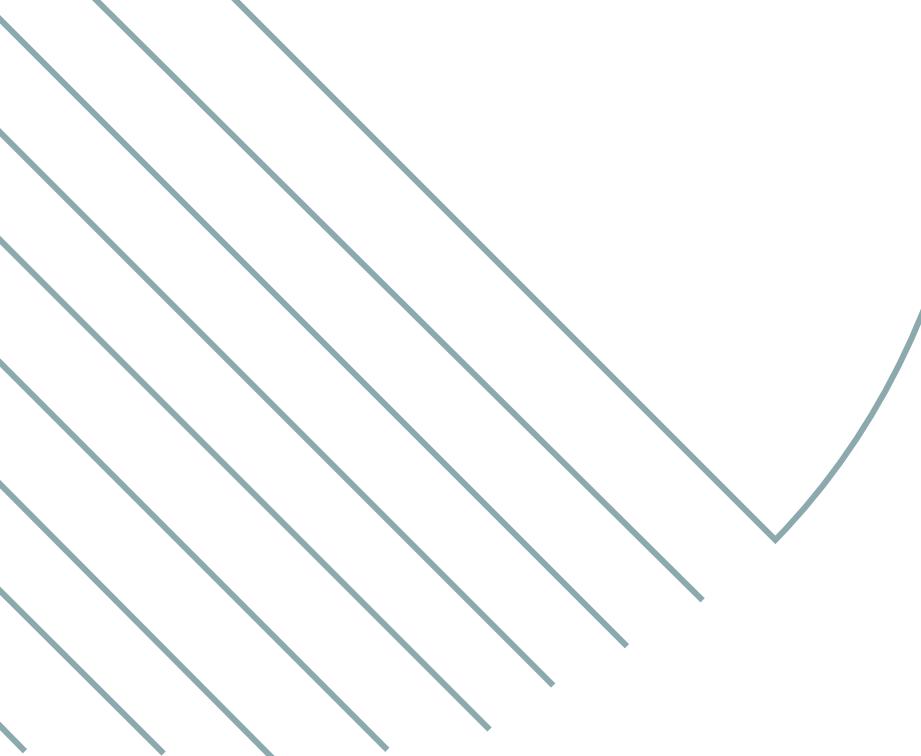
- Comprender el porqué y poder explicarlo a otras personas para lograr su implicación se vuelve esencial para diseñar estrategias eficaces que aborden la resistencia. Al presentar esta cuestión, **inicia el diálogo desde una posición informada**. Esto implica haber investigado previamente, de forma rigurosa, los temas de igualdad de género relevantes en tu sector. También es recomendable recabar información de organizaciones de mujeres o sindicatos.
- Aborda la conversación con un compromiso claro hacia la igualdad de género como un objetivo de desarrollo organizacional y como un paso más para fortalecer la cultura de la organización. **Expón abiertamente los beneficios empresariales de la igualdad de género**, destacando su impacto positivo en la innovación, la satisfacción del personal y el éxito general de la organización. Relaciona las iniciativas de igualdad de género con los objetivos y valores generales de la empresa.
- Demuestra cómo la integración de las cuestiones de género en los debates del equipo y en la organización operativa contribuirá a mejorar la moral del personal y la productividad, así como a fomentar procesos de toma de decisiones más eficaces. Además, destaca que un **entorno de trabajo diverso e inclusivo es clave para la competitividad** en un mercado cada vez más globalizado.
- Expón con claridad los temas **utilizando un lenguaje comprensible** para el personal y resalta que se trata también de una cuestión de derechos humanos fundamentales. Evita un tono condescendiente e ilustra cómo la transversalización de género puede enriquecer el trabajo. ²⁰ Muestra los beneficios mediante ejemplos y casos concretos adaptados a su realidad laboral.



Cómo afrontar la resistencia



- Mejorar la transparencia en la implementación de la transversalización de género **comunicando el proceso de forma abierta en toda la organización**. Adopta un estilo de comunicación respetuoso y no confrontativo, escucha activamente y utiliza canales internos —como boletines, intranet o reuniones informativas— para responder a inquietudes, abordar argumentos y anticipar posibles resistencias. Esto facilitará la participación activa del personal y favorecerá que se apropien del proceso de cambio.
- **Promover espacios de diálogo** donde las personas puedan expresar libremente sus dudas o preocupaciones. Enfoca la conversación en los objetivos comunes y en los beneficios de una transformación institucional inclusiva. Para fortalecer los argumentos y evitar debates ideológicos, sustenta tus mensajes con datos objetivos, evidencia empírica y estudios científicos.
- Resaltar que la transversalización de género implica transformaciones estructurales dentro de la organización y que, **en ningún caso, se refiere a la vida privada del personal**. Destaca que la igualdad de género constituye una estrategia profesional que contribuye a mejorar el clima laboral, la eficacia organizativa y los resultados del trabajo.
- Dado que la transversalización de género considera el contexto social en su conjunto —no se limita a las mujeres—, conviene subrayar este enfoque de forma estratégica. Esto ayuda a mejorar la comprensión del alcance de las iniciativas y a **identificar a las distintas personas o grupos que pueden beneficiarse de su implementación**.
- Si la resistencia persiste y termina obstaculizando el proceso, sería conveniente **contar con el apoyo de una persona experta externa o facilitadora** que contribuya a gestionar el cambio de manera constructiva.



Penel^{♀♂}pe

HERRAMIENTA #4

ESTABLECER LOS OBJETIVOS PARA

MEJORAR

EL NIVEL DE INCLUSIÓN DE GÉNERO

EN EL ENTORNO LABORAL



El informe [Women in the Workforce](#), realizado por McKinsey y la organización Lean In en 2022, pone de manifiesto la existencia de una brecha significativa entre hombres y mujeres en cuanto a su percepción sobre los esfuerzos de su empresa por promover el desarrollo de las mujeres.

Si bien no es de extrañar que **las mujeres y los hombres tengan perspectivas diferentes sobre dicha promoción** en el entorno laboral, la encuesta incluida en el informe revela que existen ideas divergentes sobre lo que se considera suficiente en materia de composición igualitaria.

Por ejemplo, solo un tercio de las mujeres afirmaron que había una «buena representación» femenina en los altos cargos de las organizaciones, en las que solo uno de cada diez puestos los ocupa una mujer, frente a casi la mitad de los hombres que afirmaron lo mismo.

La información es un poderoso instrumento para iniciar el diálogo sobre el cambio, por lo que la herramienta que presentamos a continuación permitirá recopilar ciertos datos para medir, establecer objetivos anuales y hacer un seguimiento anual de los resultados en materia de igualdad y diversidad de género.

Al completar esta [tabla](#) completa y práctica desarrollada por la Fundación Shell —que **recopila información y metas relacionadas con la representación de géneros**—, podrás identificar de forma visual una posible subrepresentación en tu organización, así como establecer tus propias metas para alcanzar una plantilla más equilibrada en cuanto al género.

También puedes utilizarla para evaluar y establecer los pasos durante la contratación, la retención y el progreso en cuanto al género. La herramienta ampliará la información sobre estos pasos en los próximos capítulos.



DESCARGUE LA HERRAMIENTA PASO A PASO [AQUÍ](#)

Le animamos a descargar **Gender Inclusion Tool**, diseñada para establecer y alcanzar objetivos específicos para mejorar la atracción y retención de género en su organización. Con esta herramienta, podrá establecer métricas, realizar un seguimiento de la situación actual y fijar objetivos realistas a corto y largo plazo para la inclusión laboral.

Empiece hoy mismo:

- **¿Qué hacer?**: establecer objetivos de representación, contratación y promoción acordes con los puntos de referencia de equilibrio de género.
- **¿Cómo hacerlo?**: supervisar los progresos con datos estructurados, alinear los objetivos con las normas del sector y mejorar las estrategias para fomentar la integración de la perspectiva de género.

Penel^{♂♀}pe

REFERENCIAS

- Akina Mama wa Afrika & Hivos. [*Gender Audit Tool. A Guide for Identifying Gaps in Gender Responsive Policies and Practices at the Work Place.*](#)
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [*Gender equality strategy guide*](#).
- Australian Government Workplace Gender Equality Agency. [*Gender equality diagnostic tool*](#).
- Australian Government, Workplace Gender Equality Agency. [*Gender Strategy Toolkit*](#).
- [*Balanced Scorecard Institute \(BSI\), Balanced Scorecard Basics*](#).
- British International Investment & CDC Group Plc. [*Gender Toolkit: Guidance on gender-smart investing and gender-smart approaches to build value for businesses*](#).
- European Commission. [*Gender Equality Strategy 2020-2025*](#).
- European Institute for Gender Equality. [*Gender audit*](#), 2019.
- European Institute for Gender Equality. [*Gender awareness raising*](#), 2019.
- European Institute for Gender Equality. [*Gender Equality Training - Gender Mainstreaming Toolkit*](#), 2016.
- European Institute for Gender Equality. [*Institutional Transformation - Gender Mainstreaming Toolkit*](#), 2016.
- European Parliament. [*Women on boards: deal to boost gender balance in companies*](#), 7 June 2022.
- Institute of Directors. [*The European Women on Boards Directive: What it means and why it matters*](#), 3 April 2023.
- InterAction. [*The Gender Audit Handbook. A Tool for Organizational Self-Assessment and Transformation*](#), 2010.
- Interagency Gender Working Group. [*Understand the IGWG Gender Integration Continuum as a lens for assessing project approaches*](#), 2017.
- International Finance Corporation. [*Unlocking Opportunities for Women and Business: A Toolkit of Actions and Strategies for Oil, Gas, and Mining Companies*](#), 18 May 2018.
- International Labour Office. [*A Manual For Gender Audit Facilitators. The ILO Participatory Gender Audit Methodology*](#), 2012.
- International Labour Organization. [*Manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology*](#), 15 August 2012.
- International Training Centre of the International Labour Organization. [*Building Block 2: Dealing With Resistance Against Gender Equality*](#).
- Johns Hopkins Center for Communication Programs, Health Communication Capacity Collaborative (HC3). [*Integrating Gender into Social and Behavior Change Communication: An Implementation Kit*](#), 2016.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. [*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*](#); Harvard Business Press: Brighton, MA, USA, 2000; ISBN: 978-1-57851-250-8.

REFERENCIAS

- LeanIn.Org and McKinsey & Organization. [Women in the Workplace](#), 2022.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. [Herramientas de Apoyo a la Igualdad en la Empresa](#).
- PENELOPE Project. [Gender Equality Training Handbook: Supporting European Clusters Towards Gender Mainstreaming](#), January 2023.
- Ramo, Sini. [How to handle resistance to gender mainstreaming](#), Global Equality Matters.
- Sánchez Gardey, Gonzalo & Cerdán Chiscano, Mònica. Diversidad e inclusión en las organizaciones. October 2022, Universitat Oberta de Catalunya.
- Shell Foundation; UK Aid; Carbon Trust; University of Cape Town. [Hiring for Equity in Clean Energy: How energy SMEs can attract, retain, and advance female talent in digital jobs](#), 2021.
- Training Centre of the ILO & Association of European Chambers of Commerce and Industry (EUROCHAMBRES). [Break gender stereotypes, give talent a chance: Toolkit for SME Advisors and Human Resource Managers](#), 2008.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. [Goal 5: Achieve gender equality and empower all women and girls](#).
- Valduga, I.B.; De Lima, M.A.; Castro, B.C.G.; Fuchs, P.G.; de Amorim, W.S.; de Andrade Guerra, J.B.S.O. [A Balanced Scorecard Proposal for Gender Equality and Sustainable Development](#). Sustainability 2023, 15, 14384.



LUCIA SEEL

INTERNATIONAL
CONSULTING

**PENELOPE ha sido financiado por la Unión Europea
(2022-1-FR01-KA220-VET-000088824).**

Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

Penel[♂]_♀pe



Co-funded by
the European Union