

HERRAMIENTA 1.18

Pautas para desarrollar una reserva de talentos y una fuerza laboral con diversidad de género

- » **OBJETIVO:** Ayudar a las empresas a atraer a un grupo de candidatos con diversidad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, asuntos comunitarios.

Las mejores políticas de contratación, retención y ascenso de una empresa se basan en tener una reserva de talentos sólida y diversa en cuanto al género. Tradicionalmente, ha existido un fuerte predominio de los hombres en los sectores de la infraestructura. Debido a ello, las mujeres, así como sus familias y comunidades, pueden considerar que los sectores de la infraestructura no son lugares apropiados para que las mujeres trabajen. A su vez, esto puede perpetuar el desafío de encontrar mujeres calificadas e interesadas en trabajar en el sector.

Si no hay postulantes mujeres calificadas, las prácticas de contratación más equitativas desde el punto de vista del género no pueden conducir a la diversidad de género. Esta herramienta se centra en la manera de fomentar una mayor presencia de candidatas calificadas en la comunidad receptora, la forma de alentar a estas candidatas a postularse y cómo crear más oportunidades para que se tenga en cuenta a las candidatas.

1. Crear una reserva de candidatas calificadas

El primer paso para crear una reserva de talentos con diversidad de género más sólida es ayudar a más mujeres de la comunidad a obtener la capacitación y acceder a las oportunidades que las convertirán en candidatas viables para el empleo. Este es un paso que debe realizarse de manera coordinada entre los departamentos de recursos humanos y asuntos comunitarios, y puede incluir la comunicación con las instituciones educativas y de capacitación, así como con la propia comunidad. El departamento de recursos humanos debe reunirse con el de asuntos comunitarios para definir los puestos disponibles y las habilidades y calificaciones necesarias para que las solicitudes sean exitosas. Con esta información, el área de asuntos comunitarios puede comunicarse con las instituciones educativas y de capacitación a nivel local, así como con la comunidad en general, para fomentar una mayor diversidad de género. Esto puede incluir medidas como las siguientes:

- inversiones directas para mejorar las oportunidades de educación y capacitación a nivel local;
- becas a estudiantes mujeres para aumentar sus oportunidades de estudio;
- actividades de extensión comunitaria destinadas a informar a la comunidad sobre las posibilidades de empleo, tanto para hombres como para mujeres, siempre que los candidatos reciban la capacitación que necesitan, como una manera de alentar la participación de las niñas en los programas de educación y capacitación;
- programas de mentoría entre el personal femenino y las estudiantes mujeres;
- presentaciones a estudiantes actuales y potenciales sobre las oportunidades que las esperan.

2. Alentar a las candidatas a postularse

Respaldar el aumento de la cantidad de candidatas calificadas es una condición previa necesaria, pero el siguiente paso es alentar a las mujeres a postularse. Las acciones que se emprendan para ello pueden coordinarse entre los equipos de recursos humanos y asuntos comunitarios, y pueden incluir las siguientes iniciativas:

- **Aumentar la concientización sobre las oportunidades para las mujeres a nivel local:**
 - Comunicarse con las comunidades sobre la manera y el medio en que se anuncian los empleos y cómo postularse. Las sesiones informativas deben organizarse en horarios y lugares donde sea probable que las mujeres puedan asistir. Proporcionar servicios de cuidado infantil puede aumentar la probabilidad de que las madres y las mujeres jóvenes a cargo del cuidado de los niños puedan asistir.
 - Organizar seminarios web y oportunidades presenciales para establecer contactos y recorrer la empresa, de manera que las postulantes puedan tener una comprensión más real sobre cómo funciona la empresa. Crear relaciones entre la comunidad y la empresa para que los integrantes de la comunidad entiendan lo que sucede en la empresa, así como el entorno y los tipos de puestos de trabajo disponibles, puede tener múltiples beneficios, además de ser útil para alentar a las personas a postularse¹³⁷. En las áreas donde existe una reticencia cultural en torno al trabajo de las mujeres en las industrias de infraestructura, una mejor comunicación y comprensión sobre cómo son estos trabajos puede desmitificar las solicitudes laborales de las mujeres y ayudar a las familias a apoyarlas. En las comunidades en las que existe la sensación de que las empresas de infraestructura dan empleo, pero no generan suficientes beneficios a nivel local, una mayor transparencia y comunicación sobre cómo es el trabajo puede ayudar a combatir estas percepciones.
 - Alentar a los integrantes de la comunidad a seguir a la empresa en las redes sociales y utilizar dichas cuentas con el fin de destacar las oportunidades para un personal diverso.
 - Divulgación estratégica: Según el lugar donde se trabaje y las comunidades receptoras, pueden existir diferencias entre las mujeres y los hombres en cuanto al acceso a determinados foros públicos, las tasas de alfabetización y las formas de compartir información. Por lo tanto, determinadas maneras de anunciar las ofertas de trabajo pueden favorecer a los hombres o a las mujeres. Por ejemplo, es posible que las carteleras informativas públicas no estén ubicadas en áreas frecuentadas por hombres o mujeres, o que los anuncios impresos limiten a los postulantes a quienes sepan leer, lo que puede no ser un criterio laboral necesario.
 - **Recomendación:** Asegúrese de familiarizarse con los patrones de acceso a la información a nivel local y realice la difusión de la manera adecuada. Considere la posibilidad de utilizar medios en los que no se use el texto, como las radios comunitarias o los foros comunitarios, para difundir el mensaje de una manera más equitativa.
- **Materiales de contratación con perspectiva de género:** De forma inadvertida, los materiales de contratación pueden ser excluyentes o desalentadores para las mujeres postulantes de varias maneras. La **HERRAMIENTA 1.19** ofrece un modelo de descripción detallada de un puesto, en el que se describen estrategias para reducir el sesgo y atraer a diversos postulantes, como las siguientes:
 - **Eliminar el lenguaje con sesgo de género:** En los anuncios de empleo, suele utilizarse una redacción más orientada a los hombres para atraer a postulantes masculinos¹³⁸. A fin de alentar a

¹³⁷ McLaren, S. (2019), “How to Create a Diverse Talent Pipeline: 4 Tips from Shopify, PowerToFly and Vrbo” (Cómo crear una cartera de talentos diversa: Cuatro consejos de Shopify, PowerToFly y Vrbo), LinkedIn.

más postulantes mujeres, revise los materiales de contratación para detectar términos, imágenes o lenguaje con sesgos de género. ZipRecruiter descubrió que los anuncios de empleo con un lenguaje más neutro en cuanto al género obtienen un 42 % más de respuestas¹³⁹. Se ha demostrado que determinados lenguajes atraen específicamente a diferentes géneros. Por ejemplo, aunque sutiles, los términos como “analizar”, “competitivo” y “determinar” se asocian más a menudo con los hombres, mientras que “apoyar” y “colaborar” se asocian más a menudo con las mujeres.

- **Recomendaciones:** Revise el lenguaje para evitar las palabras asociadas con el género. Existen herramientas gratuitas en línea, denominadas “decodificadores de género”, que pueden ayudar a los empleadores a determinar si los anuncios de empleo incluyen lenguaje con sesgo de género¹⁴⁰.
- Indique específicamente que el puesto está disponible para todos los géneros.
- **Especificar los criterios esenciales:** Revise los criterios mencionados en las ofertas de trabajo y elimine cualquier criterio que no sea esencial para el puesto. Según las investigaciones, es más probable que las mujeres soliciten puestos de trabajo cuando cumplen con el 100 % de las calificaciones requeridas. Los hombres suelen hacerlo cuando reúnen el 60 % de dichas calificaciones¹⁴¹. Es más probable que las mujeres asuman que no se las tendrá en cuenta si no poseen todas las calificaciones detalladas como esenciales, por lo que muchas prefieren no perder el tiempo postulándose¹⁴². Esto coincide con investigaciones donde se muestra que los hombres sobreestiman su experiencia y sus capacidades, mientras que las mujeres subestiman las propias¹⁴³, y con un patrón en el que las mujeres tienen más probabilidades de ser contratadas en función de lo que han demostrado que pueden hacer, mientras que los hombres son contratados en función de su “potencial”¹⁴⁴.
- **Recomendaciones:** Determine qué criterios son realmente esenciales e incluya solo esos. Evite exigir una cantidad determinada de años en un puesto o de experiencia en específico, ya que esto puede discriminar a las mujeres que se tomaron un tiempo libre por motivos familiares, y, en cambio, enfóquese en las habilidades y la experiencia necesarias¹⁴⁵. Describa los requisitos del empleo y no a la persona que ocupará el puesto (o que lo ocupó anteriormente). Por ejemplo, para los trabajos que requieren una exigencia física, detalle las tareas específicas, en lugar de describir a un candidato “físicamente apto”.
- Indique con claridad las aptitudes necesarias o deseables, y las capacitaciones o calificaciones formales requeridas (solo cuando sean necesarias para el trabajo).

¹³⁸ Gaucher, D.; J. Friesen y A. C. Key (2011), “[Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#)” (Evidencia de que la redacción con marca de género en los anuncios de empleo existe y mantiene la desigualdad de género), *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, n.º 1, págs. 109-28.

¹³⁹ ZipRecruiter (19 de septiembre de 2016), “[Removing these Gendered Keywords gets you more Applicants](#)” (La eliminación de palabras clave con marca de género genera mayor cantidad de postulantes).

¹⁴⁰ Un ejemplo popular se encuentra [disponible aquí](#).

¹⁴¹ Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)” (Un cambio simple para contratar a más mujeres), LinkedIn.

¹⁴² Mohr, T. S. (2014), “[Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#)” (Por qué las mujeres no se postulan a puestos para los que no reúnen el 100 % de las calificaciones), *Harvard Business Review*.

¹⁴³ Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)”, *Advances in Experimental Social Psychology*.

¹⁴⁴ Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)”, *Advances in Experimental Social Psychology*.

¹⁴⁵ Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)”, LinkedIn.

- **Diversificar la representación en los medios impresos, la radio y la televisión:** Asegúrese de que, en los anuncios impresos, radiales y televisivos, la imagen y la voz de hombres y mujeres aparezcan en una diversidad de roles.
- **Recomendación:** Revise los materiales de contratación para asegurarse de que presenten una imagen inclusiva y con diversidad de género, por ejemplo, a mujeres y hombres en puestos operativos y gerenciales, así como en funciones no tradicionales para las mujeres.

RECUADRO 11 | Términos con sesgo de género en las descripciones de los puestos de trabajo

Las siguientes palabras se clasifican como “masculinas” en las descripciones de los puestos de trabajo, ya que transmiten de manera sutil una preferencia por los postulantes masculinos:

- | | | |
|-----------|---------------|------------------|
| • Fuerte | • Análisis | • Individuos |
| • Impulso | • Determinado | • Autosuficiente |
| • Dirigir | • Conducción | |

Fuente: Talentfoot (2020), [“How to Explain Gender-Neutral Job Descriptions to your Boss”](#) (Cómo explicarle las descripciones de trabajo neutrales en cuanto al género a su jefe).

- **Indicar que es un empleador preferido por las mujeres:**
 - **Indicar el compromiso con la equidad salarial:** Si bien es posible que las inquietudes relacionadas con la equidad salarial no impidan que las mujeres se postulen para determinados empleos, demostrar transparencia en la remuneración puede indicar que una empresa ha tomado un compromiso más amplio con la equidad de género, dado que a las mujeres se les suele pagar menos que a los hombres.
 - **Recomendación:** Incluya el rango salarial en el anuncio de empleo.
 - **Demostrar el compromiso de crear un lugar de trabajo que contemple las necesidades familiares:** Las mujeres pueden suponer que determinados empleadores son más o menos flexibles y comprensivos en lo que respecta a los compromisos familiares. Los empleadores que destacan de manera específica las prestaciones atractivas para los padres y las madres, como la licencia parental, el trabajo flexible, el cuidado infantil y la atención médica, pueden alentar a padres y madres a postularse, sobre todo a las mujeres que suelen asumir una mayor parte de la carga de trabajo familiar¹⁴⁶.
 - **Recomendación:** Mencione las prestaciones del puesto que contemplan la situación familiar en el anuncio de empleo.
 - **Incluir opciones de trabajo flexible en los anuncios:** Se debe aclarar si los puestos de trabajo tienen horarios laborales estándares en el lugar de trabajo, si tienen turnos o si incluyen la posibilidad de modalidades de trabajo flexible.
- **Fortalecer los canales de recomendación:** Debido al sesgo de afinidad o la tendencia a tener sentimientos más favorables hacia las personas que son similares a nosotros, en los sectores

¹⁴⁶ OIT, [Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento](#), pág. 50.

dominados por los hombres, se tiende a recomendar y contratar a otros hombres. En los Estados Unidos, por ejemplo, mientras que los hombres blancos integran solo el 34 % del mercado laboral, representan el 40 % de las recomendaciones exitosas¹⁴⁷. Algunas empresas han tomado medidas proactivas para romper este monopolio masculino relacionado con las recomendaciones: la empresa de redes sociales Pinterest alentó específicamente al personal a recomendar a más mujeres y personas pertenecientes a minorías; como consecuencia, observó un aumento del 24 % en las candidatas mujeres y una cantidad aún mayor de candidatos de minorías. El gigante informático Intel adoptó un enfoque similar al aumentar la bonificación por las recomendaciones de candidatos que representaban a grupos subrepresentados específicos¹⁴⁸.

- **Recomendación:** Considere la posibilidad de ofrecer incentivos al personal por las recomendaciones exitosas de mujeres.

3. Reducir el sesgo en el análisis de las solicitudes

Una vez que las mujeres se postularon, ¿tienen las mismas posibilidades de ser preseleccionadas y contratadas que los postulantes masculinos? A la hora de examinar las solicitudes de empleo, varios de los tipos específicos de sesgos implícitos que se describieron anteriormente suelen crear desventajas particulares para las candidatas. Estas son algunas formas de abordar este problema:

- **Examinar a los postulantes de forma equitativa:** Debido al “sesgo de desempeño”, suele creerse que las mujeres son menos capaces de lo que son en realidad, mientras que a los hombres se los evalúa como más capaces. En este sentido, suelen subestimarse los logros de las mujeres, mientras que se sobreestima el desempeño de los hombres. En los casos en que el desempeño o el nivel de experiencia es similar en los currículums, los hombres se tienen en cuenta de manera más favorable que las mujeres. Los estudios muestran que, a la hora de reclutar, las mujeres deben demostrar más logros y experiencia para que se las considere calificadas para un trabajo, mientras que los hombres tienen más probabilidades de que se los considere calificados en función del “potencial” percibido para hacer un buen trabajo¹⁴⁹. En varios estudios se ha confirmado esta tendencia: en uno, los nombres de las mujeres fueron reemplazados por los nombres de los hombres, y sus posibilidades de ser contratadas aumentaron en un 60 %. En otro ejemplo famoso, varias orquestas importantes descubrieron que un 50 % más de mujeres superaron la ronda de audición inicial cuando los críticos no pudieron ver, sino solo escuchar, a los músicos durante su audición¹⁵⁰.
- **Recomendación:** Elimine los nombres y las fotografías de los currículums antes de revisarlos.
- **Contrarrestar el sesgo de maternidad:** Debido al “sesgo de maternidad”, las expectativas suelen ser diferentes entre las madres y las mujeres que no lo son o para los hombres. A menudo, las mujeres tienen que luchar contra las suposiciones y los estereotipos en torno a la maternidad, que pueden comenzar apenas se comprometen para casarse. Los empleadores asumen que las madres, o las mujeres recién casadas que se supone que pronto serán madres, están menos comprometidas con el trabajo e incluso que no les gustaría viajar ni asumir tareas desafiantes.

¹⁴⁷ Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)”, LinkedIn.

¹⁴⁸ Anderson, B. M. (2019), “[To Hire More Women – Make This One Simple Change](#)”, LinkedIn.

¹⁴⁹ Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Rudman, L. A.; C. A. Moss-Racusin, P. Glick y J. E. Phelan (2012), “[Reactions to Vanguard: Advances in Backlash Theory](#)”, *Advances in Experimental Social Psychology*.

¹⁵⁰ Goldin, C. y C. Rouse (2000), “[Orchestrating Impartiality: The Impact of ‘Blind’ Auditions on Female Musicians](#)” (Orquestar la imparcialidad: Repercusiones de audiciones a ciegas de músicas mujeres), *The American Economic Review*, vol. 90, n.º 4, págs. 715-41.

Debido a este sesgo, también suele juzgarse con mayor dureza a las madres por pequeños errores que parecen confirmar esta suposición de falta de compromiso¹⁵¹. En algunas investigaciones realizadas en Estados Unidos, también se indica que incluir “indicios de la maternidad” en los currículos, como el hecho de ocupar un puesto en un consejo local de padres, madres y maestros, hace que las mujeres tengan un 79 % menos de probabilidades de ser contratadas. Las investigaciones también indican que, además, se les paga menos a las madres que a los hombres y a las mujeres que no son madres¹⁵². Los hombres también enfrentan supuestos similares cuando se ausentan del trabajo por motivos familiares y, a menudo, reciben calificaciones de desempeño más bajas y reducciones más pronunciadas en los ingresos futuros¹⁵³.

- **Recomendación:** Asegúrese de que todo el personal de recursos humanos reciba capacitación sobre los sesgos relacionados con la maternidad, a fin de identificarlos y abordarlos en el proceso de contratación.
- **Mejorar la imparcialidad en los paneles de entrevistas:** Cuando existe un fuerte predominio de un sexo en sectores o puestos específicos, puede ser difícil que se tenga en cuenta a otros candidatos (en el sector de la infraestructura, existe un gran predominio de hombres, pero puede haber un predominio de mujeres en determinados puestos administrativos o de nivel inferior). Este hecho puede explicarse por el “sesgo de afinidad”, o la tendencia a preferir y comprender a aquellas personas que, de alguna manera, son similares a nosotros, como se mencionó anteriormente con respecto a las recomendaciones laborales. En la etapa de entrevista de una postulación laboral, esto puede implicar que los entrevistadores dediquen más tiempo a entrevistar a postulantes que sean como ellos. Por ejemplo, los entrevistadores hombres pueden dedicar más tiempo a entrevistar a hombres y sentir un mayor interés en los candidatos masculinos¹⁵⁴. La presencia de mujeres y hombres en los paneles de entrevistas puede ser de gran ayuda. Intel, el gigante informático, comenzó a exigir la presencia de al menos dos mujeres en los paneles de entrevistas. Como resultado, observó un aumento de la representación de las mujeres en las nuevas contrataciones del 31,9 % al 45,1 % en dos años, un cambio atribuido a ayudar a reducir el sesgo inconsciente en la contratación¹⁵⁵. Además, la formulación de criterios específicos y un conjunto estandarizado de preguntas para todos los entrevistados puede reducir los prejuicios y la tendencia de los grupos de entrevistadores a evaluar a los candidatos en función de su “adecuación corporativa” o “su intuición”.
 - **Recomendaciones:** Establezca como requisito que los paneles de entrevistas incluyan mujeres, por ejemplo, al exigir que no más del 75 % de los integrantes sean de un solo sexo (es decir, no más del 75 % de hombres o mujeres en ningún panel de entrevistas).

¹⁵¹ Williams, J. y R. Dempsey (2014), *What Works for Women at Work*, Nueva York, NYU Press; Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)”, *American Journal of Sociology*; Weisshaar, K. (2018), “[From Opt Out to Blocked Out](#)”, American Sociological Association.

¹⁵² Correll, S. J. y otros (2007), “[Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?](#)”, *American Journal of Sociology*.

¹⁵³ Coltrane, S. y otros (2013), “[Fathers and Flexibility Stigma](#)”, *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 279-302; Rudman, L. A. y K. Mescher (2013), “[Penalizing Men Who Request a Family Leave: Is Flexibility Stigma a Femininity Stigma?](#)”, *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 32-40; Berdahl, J. L. y S. H. Moon (2013), “[Workplace Mistreatment of Middle Class Workers Based on Sex, Parenthood, and Caregiving](#)”, *Journal of Social Issues*, vol. 69, n.º 2, págs. 341-66; Butler, A. B. y A. Skattebo (2004), “[What Is Acceptable for Women May Not Be for Men: The Effect of Family Conflicts with Work on Job-Performance Ratings](#)”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, n.º 4, págs. 553-64.

¹⁵⁴ Riordan, M. (2000), “[Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions](#)”, en G. R. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, Greenwich, CT, JAI Press, págs. 131-73.

¹⁵⁵ Reynolds Lewis, K. (junio-julio de 2017), “Diverse Interview Panels may be a Key to Workplace Diversity” (Los paneles de entrevistas diversos pueden ser una clave para la diversidad en el lugar de trabajo), *Working Mother Magazine*, n.º 45.

- Desarrolle un proceso de contratación estandarizado y transparente para reducir las posibilidades de parcialidad y aumentar la confianza de los postulantes en el proceso de solicitud de empleo. Esto, además de generar una mayor confianza en las decisiones de contratación, también puede mejorar las relaciones entre las empresas y las comunidades receptoras, que pueden tener más confianza en la forma en la que se toman las decisiones de contratación.
- Fije metas mínimas para la cantidad de candidatas preseleccionadas. Si está utilizando los servicios de una empresa de contratación, confirme que la empresa esté al tanto de las metas y se responsabilice de cumplirlas.
- Formule una política sobre las preguntas apropiadas en las entrevistas. Se deben evitar las preguntas sobre el estado civil, los hijos, la intención de tener hijos o la orientación sexual. Revise las solicitudes de empleo para detectar preguntas que puedan dar lugar a sesgos de género:
 - Las solicitudes solo deben pedir información pertinente y no solicitar detalles como el estado civil o la edad, ni fotografías. Cuando sea posible, antes de revisarlas, se les debe quitar la identificación de género (así como otros factores que constituyan motivos habituales de discriminación), como nombres, estado civil y familiar, y edad, además de las fotografías.
 - Las solicitudes deben incluir oportunidades para que los candidatos destaquen las experiencias laborales formales e informales anteriores, que respalden su capacidad para realizar el trabajo¹⁵⁶.

CUADRO 11 | Lista de verificación de guía rápida para las empresas

Recomendación		¿Se implementó?
AUMENTAR LA CANTIDAD DE POSTULANTES MUJERES		
Anuncios/ publicaciones de empleo	Utilizar pronombres inclusivos (él/ella) o reemplazarlos por términos inclusivos del género (encargado/encargada).	
	Incluir fotografías que muestren a mujeres y hombres, incluso en roles no tradicionales.	
	Revisar los anuncios de empleo para ver si contienen términos con sesgos de género. Considerar la posibilidad de utilizar un <i>software</i> de “decodificación de género”.	
	Reducir las calificaciones “obligatorias” para incluir solo las calificaciones más necesarias.	
	Incluir el rango salarial en el anuncio de empleo.	
	Enumerar las prestaciones que contemplan la situación familiar, que ofrece el empleador.	

¹⁵⁶ Centro Internacional de Formación de la OIT (2008), [Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento](#), Bruselas, Comisión Europea, pág. 50.

	Recomendación	¿Se implementó?
Mejora de las recomendaciones laborales	Ofrecer incentivos al personal por la contratación de mujeres que provengan de recomendaciones.	
Aumento de la cantidad de candidatas de las agencias de contratación	Incluir las expectativas explícitas de equidad de género en las comunicaciones dirigidas a todas las empresas de contratación.	
Mensajes adecuados	Revisar los canales de información locales y adaptarse, según corresponda, para garantizar que las mujeres de la localidad, incluidas aquellas que no saben leer ni escribir, tengan conocimiento de las oportunidades laborales adecuadas para ellas. Hacer que el personal local organice actividades de difusión comunitaria y sesiones informativas sobre las oportunidades de empleo.	

AUMENTAR LAS OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Revisión equitativa de las solicitudes de empleo	Eliminar nombres y fotografías de las solicitudes de empleo para quitar la marca de género.
Medidas para contrarrestar el sesgo de maternidad	Realizar campañas de divulgación para concientizar a todo el personal de recursos humanos y a los entrevistadores sobre el sesgo de maternidad.
Medidas para superar el sesgo de afinidad	Exigir que los paneles de entrevistas incluyan al menos a una mujer y, de preferencia, a dos. Crear un conjunto específico de preguntas y criterios para todos los candidatos.

Estas recomendaciones se centran en incorporar a más mujeres a la fuerza laboral y, por lo tanto, a las etapas previas a la contratación. La **HERRAMIENTA 1.17** se centra en identificar y abordar el sesgo implícito dentro de la fuerza laboral entre los empleados de ambos sexos.