



PublisHer

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA INDUSTRIA EDITORIAL

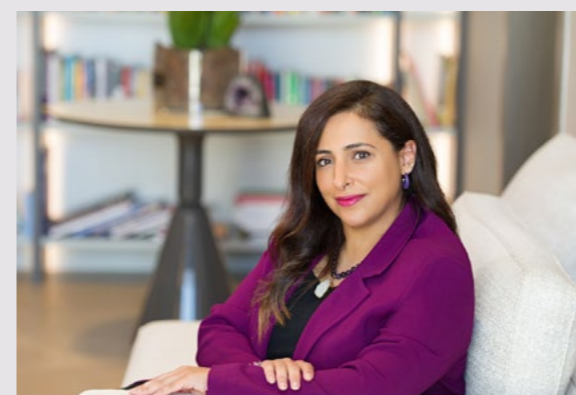
GUÍA DE DIAGNÓSTICO

CÓMO AYUDAR A LAS COMPAÑÍAS EDITORIALES

A SER MÁS DIVERSAS E INCLUSIVAS

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	2
De una “profesión para caballeros”, a una fuerza de cambio	3
La diversidad y la inclusión son indispensables	5
Hacia un marco de diversidad e inclusión para la industria editorial	7
Realización de una evaluación preliminar y puesta en marcha	9
Evaluación preliminar sobre diversidad e inclusión	11
Prioridad de transformación 1:	11
Incorporación de la diversidad y la inclusión como valores organizacionales	
1. Asegurar el compromiso, liderazgo y rendición de cuentas del personal directivo	11
2. Compromiso de las diferentes partes interesadas	13
3. Implementación de políticas y procesos	15
Prioridad de transformación 2:	17
Atraer y contratar talento diverso	
4. Implementación de políticas y procesos	17
5. Contratación de talentos diversos	19
Prioridad de transformación 3:	21
Construir un lugar de trabajo inclusivo y conservar el talento diverso	
6. Promover un lugar de trabajo inclusivo	21
7. Ofrecer compensación y beneficios diversos e inclusivos	24
8. Adoptar un entorno laboral flexible y acorde con la nueva normalidad	25
9. Garantizar un desarrollo equitativo	27
En resumen:	
Creación de un Plan de Acción de Diversidad e Inclusión	29
De cara al futuro	31
Referencias	33



INTRODUCCIÓN

En las casas editoriales de todo el mundo, las semillas del cambio están empezando a germinar, a medida que los líderes examinan con severidad y honestidad los problemas de fondo en torno a la diversidad y la inclusión. Cada vez más, reconocemos que nosotros, como industria, debemos defender activamente la igualdad, la diversidad y la inclusión si queremos lograr progresos tangibles y duraderos. Creé **PublisHer** como respuesta a esta perspectiva cambiante, y esta Guía captura este nuevo sentido de propósito, claridad y optimismo.

PublisHer llevó a cabo una amplia evaluación de investigaciones sobre diversidad e inclusión en el campo editorial y otras industrias. Los hallazgos se utilizaron para elaborar una encuesta exhaustiva, que fue completada por más de 50 mujeres de la industria editorial y complementada con entrevistas semiestructuradas. Los resultados de este trabajo de investigación de documentos, datos primarios y entrevistas en persona han sido sintetizados para dar forma a las recomendaciones en esta Guía. Hemos escuchado de primera mano lo difícil que puede ser lograr un compromiso organizacional constante para priorizar y mejorar la diversidad y la inclusión con muchas organizaciones que no son conscientes de cómo empezar y hasta dónde deben llegar. Hoy en día, los editores están replanteando sus estrategias de negocio para hacer frente a los desafíos de la pandemia del COVID-19, y creemos que la diversidad y la inclusión deben ser una prioridad en la agenda. Es por eso que me complace compartir la Guía de **PublisHer** para la diversidad y la inclusión, la cual es un recurso de soporte, específico para la industria editorial, que busca ayudar a las empresas a convertirse en lugares de trabajo conscientemente diversos e inclusivos. Con el tiempo y el constante apoyo de la red **PublisHer**, perfeccionaremos y contextualizaremos aún más esta Guía. Esperamos que la orientación organizacional contenida en esta Guía sea clara e implementable y que sea de ayuda para acelerar los progresos en materia de diversidad e inclusión en beneficio de toda la industria.

Bodour Al Qasimi
Fundadora de PublisHer

DE UNA 'PROFESIÓN PARA CABALLEROS', A UNA FUERZA DE CAMBIO

Durante mucho tiempo, la diversidad y la inclusión han sido un problema en la industria editorial, la cual ha sido asociada con “profesiones para caballeros”¹. De hecho, en muchos países, las mujeres no fueron reconocidas ni motivadas a ser editoras, sino hasta finales del siglo XIX². Algunas escritoras icónicas, como las hermanas Brontë y Mary Ann Evans, adoptaron seudónimos masculinos para evitar ser detectadas en una industria considerada durante mucho tiempo una red de “amiguismo” entre hombres³.

Uno de los primeros esfuerzos coordinados para abordar la diversidad y la inclusión en la industria editorial fue el movimiento Women in Publishing, un grupo establecido en 1979, en el Reino Unido. El movimiento desafió la discriminación en la industria editorial y propendió por la igualdad salarial, guarderías y una mayor representación femenina a nivel ejecutivo. Su trabajo de incidencia fue influyente en tanto quiso poner la diversidad y la inclusión en la agenda de la industria editorial y destacar el lento ritmo del cambio. El estudio de Women in Publishing, de 1989 sobre publicaciones británicas, encontró que aunque las editoras femeninas superaban considerablemente a los hombres, en número, las mujeres rara vez ocupaban puestos ejecutivos⁴.



Más de tres décadas después, la lucha ha pasado de centrarse en la representación igualitaria, a defender la diversidad, la equidad y la inclusión para todos(as), en la totalidad del ecosistema editorial⁵. Esta tendencia fue defendida por la Asociación Internacional de Editores, las asociaciones nacionales de editores, la Coalición para la diversidad y la inclusión en las comunicaciones académicas⁶ y las empresas editoriales⁷. Aunque las mujeres lograron la igualdad cuantitativa en la industria editorial, en los mercados editoriales desarrollados en los que se dispone de más datos, como en el Reino Unido y los Estados Unidos, se observa una profunda inequidad, reflejada en la falta de progreso en cuestiones de remuneración, prestaciones y otros aspectos cualitativos del empleo.

El progreso tampoco es uniforme a nivel mundial. Por ejemplo, en 2018, Las Mujeres del Libro, una convocatoria de igualdad de las editoriales españolas, reunió 8.000 firmas que pedían igualdad salarial, oportunidades, reconocimiento y acción contra el acoso laboral⁸. En entrevistas con **PublisHer** (para la realización de esta Guía), miembros de la industria en varios países también reflexionan sobre un mundo editorial en el que la priorización de la diversidad y la inclusión varía enormemente.

Con el lanzamiento de **PublisHer** en marzo de 2019, una nueva generación de líderes de la industria creativa continúa el trabajo de los pioneros de la diversidad y la inclusión. Esta Guía es un nuevo llamado a la acción y progreso mundial coordinados para hacer frente a los persistentes desafíos de diversidad e inclusión dentro de la industria editorial.

LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN SON INDISPENSABLES

Aunque la conversación sobre diversidad e inclusión (D&I) en el campo editorial se ha vuelto más difícil de ignorar, todavía existe una clara necesidad de progreso, tanto en los mercados editoriales desarrollados, como en aquellos en proceso de desarrollo. Varios estudios han encontrado una fuerte relación entre D&I y el rendimiento empresarial. Un importante estudio encontró que las empresas con niveles más altos de diversidad ejecutiva tenían un 21% más de probabilidades de generar mayor rentabilidad, y un 27% más de probabilidades de tener una mayor creación de valor⁹. Sin embargo, a pesar de la creciente comprensión de estos beneficios, **PublisHer** ha descubierto que los editores todavía pueden tener dificultades para persuadir a los altos ejecutivos de que la D&I deben ser una prioridad organizacional esencial.

Parte de la solución puede estar en reformular el diálogo sobre la D&I, dejar de verlas como una obligación moral y empezar a verlas como una oportunidad de negocio con ventajas comprobadas. Algunos de los beneficios de lugares de trabajo diversos e inclusivos son:



Acceso a talentos superiores: Contratar las habilidades correctas es una preocupación significativa de los altos ejecutivos¹⁰. Organizaciones con un compromiso con la D&I tienen una ventaja, ya que atraen y conservan el mejor talento¹¹.

Diversidad de ideas: las culturas corporativas diversas e inclusivas permiten a los miembros del equipo expresar ideas y opiniones cómodamente, lo que conduce a tener equipos de trabajo más comprometidos y motivados. Las mujeres, en particular, valoran las culturas organizacionales que invitan al intercambio seguro de ideas, la escucha activa, la cooperación y la flexibilidad¹².

Mejor toma de decisiones: la diversidad de liderazgo mejora la toma de decisiones, lo que conduce a mejores resultados empresariales. Un estudio encontró que la rentabilidad en empresas con una gestión más diversa era un 10% mayor que en las empresas con niveles más bajos de diversidad de liderazgo¹³.

Innovación de productos: La diversidad de opiniones y experiencias conducen a ideas únicas, nuevos servicios y productos. En el caso de las mujeres, a menudo lectoras más voraces que los hombres, una fuerza de trabajo diversa es especialmente importante para identificar las tendencias editoriales y adaptarse a la evolución de las preferencias de los clientes¹⁴.

Medio Ambiente, aspecto social y gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés): Los criterios de ESG son cada vez más importantes para que los inversores, empleados y otras partes interesadas pongan su dinero donde están sus valores. La D&I son cada vez más clave para construir una marca corporativa fuerte y ser buenos ciudadanos corporativos para atraer y conservar clientes y empleados¹⁵.

HACIA UN MARCO DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN PARA LA INDUSTRIA EDITORIAL

A medida que varias asociaciones nacionales de editores en los mercados más desarrollados renuevan su enfoque de D&I, han surgido una serie de iniciativas y campañas de sensibilización que piden un cambio. Sin embargo, los progresos reales siguen estando limitados a un número selecto de países y organizaciones. Una limitación clave es que no existe un marco específico para la industria editorial que guíe a las organizaciones para que sean más diversas e inclusivas.

A falta de una herramienta normativa específica de la industria editorial, **PublisHer** ha liderado este intento inicial de avanzar en un marco para guiar la diversidad organizacional y los esfuerzos de inclusión. El marco, organizado en torno a los desafíos más significativos a los que se enfrentan las editoriales, se desarrolló en consulta con más de 50 mujeres líderes de la industria editorial. Durante las conversaciones con estas ejecutivas, surgieron nueve subobjetivos de D&I en tres objetivos de transformación de D&I.



OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN 1: INCORPORACIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN COMO VALORES ORGANIZACIONALES

1. Asegurar el compromiso y la rendición de cuentas del personal directivo: El compromiso y la rendición de cuentas de la alta dirección son fundamentales para una cultura en la que los empleados se sientan incluidos y valorados

2. Compromiso de las diferentes partes interesadas: Involucrar a un amplio rango de partes interesadas aumenta su aceptación y hace que las intervenciones sean más sostenibles y tengan más impacto

3. Implementación de políticas y procesos: Políticas bien elaboradas y monitoreadas constantemente llevan la ambición a la acción, y al mismo tiempo promueven la diversidad y la inclusión en las organizaciones

OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN 2: ATRAER Y CONTRATAR TALENTO DIVERSO

4. Atraer talento diverso: Los empleadores tienen que conectarse con candidatos potenciales, averiguar lo que es más importante para ellos y proporcionar un lugar de trabajo que les interese

5. Contratación de talentos diversos: Abordar los sesgos conscientes e inconscientes en todos los pasos del proceso de contratación favorece la diversidad del personal

OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN 3: CONSTRUIR UN LUGAR DE TRABAJO INCLUSIVO Y CONSERVAR TALENTOS DIVERSOS

6. Promover un lugar de trabajo inclusivo: Una cultura de apoyo a la inclusión y la equidad atrae y conserva a candidatos diversos y los dirige hacia el éxito colectivo

7. Ofrecer compensaciones y beneficios para diversidad e inclusión: La igualdad salarial por el trabajo igualitario requiere una mayor transparencia, mejores datos y el compromiso de poner fin a las prácticas discriminatorias

8. Adoptar flexibilidad en el lugar de trabajo: La flexibilidad ha llegado para quedarse, pero todavía hay muchas incógnitas sobre la gestión eficaz de los acuerdos de trabajo flexible en el mundo post-COVID

9. Garantizar un desarrollo equitativo: Los líderes tienen un papel importante que desempeñar para garantizar que las oportunidades de capacitación y desarrollo sean igualmente accesibles en la totalidad de una organización

UTILIZAR ESTE MARCO PARA LLEVAR A CABO UNA EVALUACIÓN PRELIMINAR Y PASAR A LA ACCIÓN

Esta Guía está diseñada para proporcionar un marco flexible e implementable para que las empresas editoriales tomen medidas. Grandes y pequeñas editoriales pueden usarlo para identificar desafíos de D&I, desarrollar planes de acción específicos y ganar el apoyo del área directiva para abordar proactivamente los desafíos y realizar un seguimiento del progreso.

Nuestras entrevistas con las principales ejecutivas editoriales revelaron tres objetivos fundamentales de diversidad y transformación de la inclusión. Dentro de estos objetivos, en este documento se identifican nueve subobjetivos organizacionales, acompañados de características específicas de madurez organizacional, los cuales permiten a los usuarios asignar una clasificación de nivel de madurez para cada subobjetivo. Después de asignar un nivel de madurez a todos los subobjetivos, los resultados se pueden utilizar para desarrollar un plan de acción con objetivos específicos para cada subobjetivo, acompañado de recursos definidos para pasar a la acción.

Al evaluar cada subobjetivo, se utiliza una matriz común de madurez.



NIVEL DE MADUREZ

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

EVASIVO

- La diversidad y la inclusión no son reconocidas o no son una preocupación
- Presencia de comportamientos excluyentes o discriminatorios normalizados o aceptados
- Falta de voluntad o capacidad para asumir responsabilidades y para abordar la diversidad y la inclusión

AD HOC

- Acciones fragmentadas, reactivas, a corto plazo y/o centradas en el cumplimiento al momento de abordar desafíos.
- Iniciativas que no logran cambios significativos ni obtienen un apoyo generalizado

ESTRATÉGICO

- Los líderes reconocen y defienden la diversidad y la inclusión como un valor fundamental
- La organización ha articulado claramente los objetivos de progreso para integrar la D&I en sus valores organizacionales
- Supervisión activa y seguimiento del progreso de D&I

INTEGRADO

- La D&I están profundamente valoradas e integradas en la cultura organizacional
- Se han abordado los principales desafíos y se supervisa periódicamente el progreso con objetivos y responsabilidades claramente establecidos
- El compromiso con la D&I está estrechamente asociado con la marca corporativa y se considera fundamental para un buen comportamiento corporativo

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EVALUACIÓN PRELIMINAR

Prioridad de transformación 1:
Incorporar la diversidad y la inclusión como valores organizacionales

1

Asegurar el compromiso, liderazgo y rendición de cuentas del personal directivo

El personal directivo marca la pauta en cuanto a D&I a través de su compromiso, responsabilidad y comunicación. Los ejecutivos son clave para inculcar D&I como valores organizacionales fundamentales: D&I deben ser adoptadas como un imperativo empresarial permanente, en lugar de un ejercicio ocasional de comunicaciones¹⁶.

En las etapas avanzadas de madurez organizacional, el compromiso y la rendición de cuentas a menudo se reflejan en políticas claras de diversidad e inclusión, programas y metas de desempeño establecidas, y por las cuales se requiere la responsabilidad los líderes.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	Sin rendición de cuentas en toda la organización		<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una auditoría de diversidad e inclusión para evaluar la diversidad a todos los niveles organizacionales 	<p>Realización de una Auditoría de Diversidad e Inclusión: Estas guías ofrecen una hoja de ruta para realizar auditorías organizacionales.</p>
Ad Hoc	Responsabilidad limitada en cuanto al cumplimiento de las leyes, o asumida por algunos ejecutivos		<ul style="list-style-type: none"> Establecer un panorama organizacional relacionado con la representación diversa en los altos cargos y difundir en toda la organización Desarrollar un plan de acción de inclusión en el que los altos directivos hagan énfasis en los objetivos 	<p>Desarrollo de un plan de acción: El Plan 2020 de Penguin Random House y Books for Everyone, by Everyone, del Reino Unido, incluye metas anuales y medidas para promover la diversidad y la inclusión.</p>
Estratégico	Métricas claras de rendición de cuentas		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar metas de diversidad de género y vincular el objetivo logrado con las evaluaciones de desempeño del área administrativa Desarrollar un registro de logros para monitorear el progreso e informar sobre las prácticas de contratación y retención Establecer grupos de recursos y redes para empleados, a fin de promover la diversidad y la inclusión 	<p>Identificación de objetivos: una guía paso a paso para establecer objetivos de D&I y vincularlos al rendimiento del área administrativa. PwC también recomienda indicadores específicos para monitorear el progreso.</p> <p>Desarrollo de un registro de logros: Algunos ejemplos de registros de logros y paneles de diversidad e inclusión.</p> <p>Formación de grupos de recursos para empleados: un kit de herramientas para establecer y mantener grupos de recursos para empleados (ERG) adecuados. Puede encontrar ejemplos que resaltan implementaciones exitosas de ERG en empresas editoriales. aquí.</p>
Integrado	Compromiso de liderazgo y rendición de cuentas en todos los niveles de gestión		<ul style="list-style-type: none"> Comunicar y compartir políticas y procesos, interna y externamente, en aras de reflejar el compromiso, la rendición de cuentas y la transparencia para seguir avanzando 	<p>Documentación de prácticas: Este es un ejemplo de un informe anual de diversidad e inclusión que destaca los logros y refleja el compromiso del personal directivo.</p>

2

Participación de diversas partes interesadas

La incorporación de diferentes perspectivas de las partes interesadas en relación con iniciativas de diversidad e inclusión es esencial para la acción colectiva y de toda la organización. Empleados y personal administrativo en todos los niveles tienen una responsabilidad, mientras que la participación de partes interesadas externas, tales como lectores, autores, distribuidores, proveedores y asociaciones editoriales pueden acelerar el aprendizaje y el progreso organizacionales¹⁷. La creación de alianzas mediante la búsqueda de diferentes puntos de vista es fundamental para la cooperación de múltiples partes interesadas en la implementación de estrategias de D&I.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	No se realizan esfuerzos para identificar partes interesadas en diversidad e inclusión		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un mapa de partes interesadas internas y externas 	Mapeo de partes interesadas: este recurso proporciona directrices para mapear las partes interesadas internas y externas.
Ad Hoc	Las partes interesadas están identificadas; algunas partes interesadas internas están comprometidas		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de participación de las partes interesadas que contenga expectativas, enfoques y medidas 	Participación de las partes interesadas: Estas son las directrices para desarrollar un plan de participación de partes interesadas.
Estratégico	La totalidad de las partes interesadas están dedicadas al desarrollo de políticas y procesos		<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo talleres y encuestas para lograr la participación de las partes interesadas en cuanto a la necesidad de acción, solicitar opiniones diversas y forjar alianzas 	Obtención de comentarios de las partes interesadas: El Cuadro 2 de la página 9 describe una serie de herramientas para involucrar a las partes interesadas.
Integrado	Las principales partes interesadas participan en la identificación e implementación de una agenda de igualdad de género		<ul style="list-style-type: none"> • Publicar una lista de socios, proveedores y otros aliados que compartan su compromiso organizacional con la diversidad y la inclusión • Desarrollar un programa de cadena de suministro para garantizar que los proveedores adopten la diversidad y la inclusión como prioridades organizacionales 	<p>Reconocimiento de aliados: Este es un ejemplo de una lista externa de socios que comparten un compromiso con la diversidad y la inclusión.</p> <p>Implementación de un programa de cadena de suministro: La herramienta 2.4 de la página 30 proporciona orientación sobre el desarrollo de programas de cadena de suministro de diversidad.</p>

3

Aplicación de políticas y procesos

Las políticas y los procesos sustentan iniciativas de diversidad e inclusión eficaces y de impacto. Éstas sirven como puntos de referencia para los empleados y el área administrativa, aclaran roles y responsabilidades y, para las partes interesadas¹⁸, desempeñan un papel importante en la articulación del compromiso de una organización con la diversidad y la inclusión. Las políticas y los procesos son documentos dinámicos que codifican los objetivos de D&I y las estrategias para cumplirlos en el transcurso de las operaciones diarias¹⁹. Un proceso periódico de revisión de múltiples partes interesadas, basado en datos, garantiza que las políticas y los procesos sigan apoyando los objetivos de diversidad e inclusión²⁰

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	Sin políticas ni procesos de diversidad e inclusión y sin metas establecidas		<ul style="list-style-type: none"> Realizar una revisión para determinar qué políticas y procesos son necesarios para su organización 	<p>Realización de una revisión de procesos y procedimientos: La Herramienta 1.1 proporciona directrices para evaluar las políticas y procedimientos basados en género.</p>
Ad Hoc	Las políticas y procesos son ad hoc y se centran en el cumplimiento legal		<ul style="list-style-type: none"> Formalizar o actualizar políticas y procesos para articular principios, metas, roles y responsabilidades 	<p>Desarrollo de políticas: Este es un ejemplo de una política de diversidad e inclusión, mientras que este es un ejemplo de directrices para actualizar las políticas y procesos existentes.</p>
Estratégico	Las políticas y los procesos están establecidos con un compromiso de retroalimentación continua		<ul style="list-style-type: none"> Establecer un comité de múltiples partes interesadas para desarrollar, actualizar y revisar políticas y procesos y evaluar la relevancia continua de las metas. 	<p>Garantizar una amplia participación: Oxford University Press estableció un Comité Editorial y de Promoción para garantizar una amplia representación en la selección de libros</p>
Integrado	Las políticas y procesos se institucionalizan, se revisan periódicamente y se actualizan continuamente		<ul style="list-style-type: none"> Comunicar y compartir políticas y procesos, interna y externamente, en aras de reflejar el compromiso, la rendición de cuentas y la transparencia para seguir avanzando 	<p>Prácticas de documentación: Este es un ejemplo de un informe anual que incluye una serie de indicadores de progreso de diversidad e inclusión.</p>

Prioridad de transformación 2: Atraer y contratar talento diverso

4 Atraer talento diverso

Las descripciones de empleo, que son la primera interacción de muchos solicitantes con un empleador, son cruciales para atraer a un grupo diverso de candidatos. Por ejemplo, estudios han demostrado que una comunicación clara de los requisitos laborales obligatorios y deseados, así como evitar palabras como “competitivo” o superlativos como “de clase mundial” puede atraer a más candidatas femeninas²¹. La mención del compromiso de una organización con políticas de contratación diversas e inclusivas, iniciativas de D&I y diversos perfiles de empleados en las descripciones de empleo son de alto impacto y atraen a candidatos diversos. Diversificar el grupo de candidatos también requiere un alcance multicanal concertado a través de las redes sociales, ferias de empleo, universidades y asociaciones de la industria²². Los sistemas de referidos por parte del personal y el apalancamiento de los empleados como embajadores de marca también han sido técnicas muy eficaces para atraer candidatos diversos²³.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	Sin plan ni objetivos para atraer a candidatos diversos		<ul style="list-style-type: none"> Convocar un panel de diversidad e inclusión para auditar las descripciones de empleo 	<p>Convocar un panel de diversidad e inclusión: Este recurso incluye las mejores prácticas para convocar paneles de diversidad e inclusión.</p>
Ad Hoc	Los esfuerzos para diversificar el grupo de candidatos son esporádicos o impulsados por el cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que las descripciones de puestos de trabajo incluyan un compromiso organizacional con la D&I y fomenten las solicitudes de un amplio rango de candidatos, mediante la exclusión de pronombres de género, indicando requisitos opcionales y destacando condiciones laborales flexibles y beneficios Destacar el compromiso con la diversidad y la inclusión, garantizar que las campañas de reclutamiento atraigan a una amplia gama de candidatos, mediante la inclusión de imágenes en el sitio web y materiales de marketing 	<p>Auditar descripciones de empleo: Esta es una guía para la redacción de descripciones de empleo neutras en cuanto al género, mientras que esta herramienta en línea puede evaluar el uso excesivo del lenguaje de género.</p> <p>Actualización de garantía de marketing: El sitio web de la BBC ofrece testimonios de empleados para atraer candidatos diversos.</p>
Estratégico	La organización tiene un plan para atraer talentos diversos, incluyendo metas, directrices de descripción de empleo y estrategias de divulgación		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan para atraer talento diverso y una guía interna para descripciones de trabajos que incluya objetivos específicos para entrevistar a candidatos diversos, para todos los roles Aprovechar la gran variedad de medios existentes para maximizar la diversidad de los candidatos Implementar un programa de pasantías enfocado en proporcionar confianza a los candidatos que quieran postularse para cargos de tiempo completo 	<p>Diversificación de contratación de candidatos: La Asociación de Editores del Reino Unido organiza la “Semana de trabajo en la industria editorial”, una campaña nacional para inspirar la búsqueda de una carrera en la edición, proporcionando la oportunidad para que las empresas editoriales accedan a posibles candidatos</p> <p>Implementación de un programa de pasantías: El programa “Nuestro nuevo capítulo”, de Hachette, ofrece a candidatos diversos una plataforma en la industria editorial.</p>
Integrado	La organización tiene un plan en constante evaluación para atraer talento diverso		<ul style="list-style-type: none"> Evaluar continuamente los logros, documentar el progreso en su sitio web, incluir indicadores en su informe anual y apoyar a otras organizaciones y colegas para lograr avances 	<p>Documentar logros: Accenture, que anunció su plan para lograr la equidad de género para el año 2025, y un equipo senior de 25% mujeres directoras para 2020, publica estadísticas de progreso en su sitio web.</p>

5

Contratación de talento diverso

El sesgo, consciente o inconsciente, es uno de los desafíos más grandes al momento de construir un equipo de trabajo verdaderamente diverso y una cultura inclusiva, ya que esto puede llevar a que el talento sea pasado por alto a través de la toma de decisiones perjudiciales²⁴. Evitar que el sesgo reduzca la diversidad del personal requiere promover un espíritu de D&I en todas las etapas del proceso de contratación, desde hacer que el proceso de selección y entrevistas sea anónimo, hasta que las pruebas estructuradas estén basadas en tareas y que se realice un seguimiento del progreso para detectar áreas de mejora²⁵.

NIVEL DE MADUREZ	CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	No hay existe un plan para contratar candidatos diversos y promover la inclusividad en los procesos de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar un panel de diversidad e inclusión para auditar la afluencia de candidatos y establecer metas de contratación 	Convocar un Panel de Diversidad e Inclusión: Esta es una guía de mejores prácticas para convocar paneles de diversidad e inclusión.
Ad Hoc	No existe un plan para contratar candidatos diversos y no hay objetivos específicos de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un panel de entrevistas diverso • Proporcionar capacitación en diversidad e inclusión a reclutadores y entrevistadores 	Capacitación de reclutadores: Estos son algunos consejos sobre técnicas de entrevistas imparciales.
Estratégico	Existe un plan para diversificar el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los datos para evaluar continuamente el progreso y los desafíos de D&I, y revisar el plan 	Medición de logros: Twitter comunica los datos de diversidad de la fuerza de trabajo a través de un registro y su informe anual de diversidad e inclusión.
Integrado	Se realiza una evaluación continua del proceso de contratación para evitar sesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación todos los procesos de contratación, en búsqueda de sesgos • Evaluar continuamente los progresos realizados en materia de diversidad e inclusión y adoptar rendición de cuentas a través de la presentación de informes públicos 	Documentar logros: Accenture promueve responsabilidad pública por la diversidad y la inclusión a través de un informe anual.

Prioridad de transformación 3:
Construir un lugar de trabajo inclusivo y conservar el talento diverso

6

Promover un lugar de trabajo inclusivo

La inclusividad significa empoderar a todos los colaboradores para que contribuyan significativamente al éxito colectivo. Los lugares de trabajo inclusivos garantizan que los empleados se sientan apoyados, respetados y comprometidos²⁶. Los lugares de trabajo inclusivos también valoran las ideas y experiencias diversas, y promueven activamente una cultura igualitaria de valores y opiniones a través de la comunicación abierta, políticas de tolerancia cero e instalaciones adaptables que puedan satisfacer necesidades diversas y que hagan que los empleados se sientan bienvenidos²⁷.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	Construir un lugar de trabajo inclusivo no es una prioridad		<ul style="list-style-type: none"> Realizar una encuesta de las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional y aprovechar los resultados para argumentar acciones prioritarias 	<p>Búsqueda de retroalimentación de los empleados: Este es un ejemplo de cómo se utiliza una encuesta de empleados para tomar el pulso de la cultura corporativa. Las preguntas de la encuesta de muestra se pueden encontrar aquí.</p>
Ad Hoc	Los esfuerzos inclusivos en el lugar de trabajo son incoherentes o motivados por requisitos de cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> Establecer un proceso claro para abordar el sesgo, el acoso, el abuso de un cargo y la discriminación Considerar la necesidad de instalaciones inclusivas en el lugar de trabajo, además de un equipo multifuncional 	<p>Políticas de desarrollo: Estos son ejemplos de conductas que deben ser cubiertas por políticas de acoso. Adicionalmente, este recurso proporciona una guía para monitorear y manejar las quejas por acoso.</p> <p>Diseño de instalaciones inclusivas: Este es un ejemplo de cómo incorporar el diseño inclusivo en su lugar de trabajo.</p>
Estratégico	Existe un plan inclusivo en el lugar de trabajo		<ul style="list-style-type: none"> Difundir la inclusión en el lugar de trabajo a través de las políticas y procedimientos organizacionales Aprovechar las encuestas y la capacitación para abordar los problemas en curso y refinar el plan 	<p>Incorporación de normas culturales en las políticas: Este es un ejemplo de cómo una empresa aprovechó la retroalimentación de los empleados para informar sobre la cultura del lugar de trabajo y dar forma a su declaración de misión, políticas y prácticas.</p>
Integrado	Una cultura inclusiva en el lugar de trabajo es parte esencial de la cultura y los valores esenciales		<ul style="list-style-type: none"> Adoptar una declaración de compromiso con una cultura inclusiva en el lugar de trabajo Evaluar continuamente el progreso realizado en materia de construcción de un lugar de trabajo inclusivo y crear rendición de cuentas a través de la presentación de informes públicos 	<p>Documentar prácticas: Aquí hay un ejemplo de una organización que destaca su progreso en inclusividad y lo comunica de forma transparente</p>

7 Ofrecer compensación y beneficios diversos e inclusivos

Encontramos que alrededor del 60% de las mujeres ejecutivas en la industria editorial sienten que reciben salarios bajos en comparación con sus pares masculinos. Investigaciones emergentes, como el estudio anual de diversidad e inclusión de la Asociación de Editores del Reino Unido, el cual muestra que las diferencias medias salariales entre hombres y mujeres en el campo editorial oscilan entre el 11% y el 30%²⁸, sugieren que la brecha salarial es real y generalizada. Debido a que gran parte de la investigación sobre la equidad en la compensación y los beneficios provienen de los mercados editoriales desarrollados, grupos como *PublisHer* y las asociaciones nacionales de editores pueden y deben hacer mucho más para apoyar la recopilación de datos y avances en este aspecto.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	La equidad de compensación y beneficios no es una prioridad y no se recopilan datos		<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de brechas de compensación y beneficios 	Realización de un análisis de brecha salarial: Esta herramienta en línea proporciona orientación sobre la evaluación de la compensación e igualdad de beneficios.
Ad Hoc	La equidad de compensación y beneficios se aborda cuando surgen quejas o para propósitos de cumplimiento		<ul style="list-style-type: none"> Utilizar datos del análisis de brechas de compensación y beneficios para establecer escalas salariales y beneficios transparentes y accesibles Determinar si los paquetes de compensación y beneficios se adaptan a una serie de estructuras familiares y circunstancias de los empleados 	Realización de una evaluación de escala salarial: Este recurso incluye pasos para mejorar la equidad salarial, mientras que aquí hay una guía sobre los métodos de evaluación de trabajos . Análisis de beneficios para empleados: Este análisis muestra cómo evaluar los paquetes de beneficios para promover la diversidad y la inclusión.
Estratégico	Se está implementando una estrategia de equidad de compensación y beneficios		<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una auditoría anual destacando las tendencias; y aprovechar la auditoría para garantizar la transparencia e informar sobre las políticas de calificación salarial 	Aumento de la transparencia: Este es un ejemplo del uso de datos de equidad salarial para actualizar los niveles salariales.
Integrado	Existe una estrategia integral de equidad de compensación y se cuenta con el apoyo de altos directivos, políticas y esto se comunica para la rendición de cuentas		<ul style="list-style-type: none"> Adoptar una declaración de compromiso con la compensación e igualdad de beneficios Evaluar continuamente el progreso y crear rendición de cuentas a través de la presentación de informes públicos 	Prácticas documentales: Hachette, Penguin , Emerald y otros editores del Reino Unido emiten informes anuales sobre la brecha salarial, los cuales muestran progresos y planes.

8

Adoptar un entorno laboral flexible y acorde con nueva normalidad

El COVID-19 ha acelerado enormemente la transición hacia una mayor flexibilidad en el lugar de trabajo, y es probable que esto se mantenga. Incluso antes de la pandemia, muchos candidatos consideraban que los acuerdos de trabajo flexibles eran un aspecto importante a considerar²⁹. Si bien la pandemia ha hecho que los empleadores vean cómo la flexibilidad es posible en muchos más roles de los que se pensaba, siguen existiendo preguntas en torno al estado de ánimo de los empleados, la participación, la comunicación, la cohesión del equipo y el bienestar mental, de lo cual los empleadores aún no tienen pleno conocimiento. A medida que evolucione el futuro del trabajo en oficinas, la flexibilidad y la adaptabilidad probablemente se convertirán en diferenciadores competitivos cruciales en la industria editorial y esenciales para atraer y conservar el mejor talento.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	Sin flexibilidad ni flexibilidad obligatoria debido al COVID-19		<ul style="list-style-type: none"> Realizar una encuesta a los empleados sobre las opciones de trabajo flexibles y la preparación de la empresa 	<p>Realizar una encuesta sobre opciones de trabajo flexible: Aquí hay una plantilla para evaluar las opciones de trabajo flexibles de los empleados, mientras que esta es una lista de verificación para garantizar la preparación para un trabajo flexible.</p>
Ad Hoc	No existe una política de trabajo flexible, ni procesos formales sobre la gestión de equipos flexibles		<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo un análisis sobre el trabajo flexible Desarrollar una política de trabajo flexible Proporcionar capacitación a los gerentes sobre cómo gestionar equipos flexibles 	<p>Creación de un análisis: Aquí hay directrices para crear un análisis basado en datos.</p> <p>Elaboración de una política de trabajo flexible: Este es un ejemplo de una política de trabajo flexible; además, UNICEF ha formalizado orientaciones sobre la gestión de acuerdos de trabajo flexibles.</p> <p>Capacitación de gerentes: Aquí hay un esquema de un curso de capacitación para acuerdos de trabajo flexibles.</p>
Estratégico	El trabajo flexible se formaliza en una política y ésta es fomentada		<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas a los empleados para monitorear la eficacia de la flexibilidad y cuestiones emergentes como la moral, la participación, la comunicación y el bienestar mental 	<p>Realización de auditorías periódicas: Se trata de la muestra de un cuestionario de encuesta sobre flexibilidad en el lugar de trabajo.</p>
Integrado	El trabajo flexible es un diferenciador competitivo		<ul style="list-style-type: none"> Utilizar los resultados de las encuestas de los empleados para actualizar las políticas y programas, y responder a las necesidades de los empleados Crear rendición de cuentas a través de la presentación de informes públicos 	<p>Políticas de actualización: Este es un ejemplo de una empresa que adopta políticas innovadoras de trabajo flexible.</p>

9

Garantizar un desarrollo equitativo

Los resultados de la encuesta comunitaria de **PublisHer** fueron contundentes y claros: las participantes quieren trabajar para organizaciones que tengan el desarrollo profesional incorporado en sus valores y que les ayude a desarrollar habilidades y conocimientos para forjar su carrera. Sin embargo, en muchos casos, menos de un tercio de los miembros de **PublisHer**, por ejemplo, tienen acceso a oportunidades de mentorías. Los empleadores no están proporcionando suficiente apoyo para que los miembros de **PublisHer** crezcan profesionalmente.

NIVEL DE MADUREZ		CALIFICACIÓN	QUÉ HACER EN ESTE NIVEL	RECURSOS PARA PASAR A LA ACCIÓN
Evasivo	No existe un enfoque en la carrera y el desarrollo profesional		<ul style="list-style-type: none"> Realizar una evaluación de talento para identificar las brechas en el desarrollo y la progresión profesional 	Llevar a cabo una evaluación de talentos: La página 5 proporciona directrices sobre las oportunidades de progresión profesional organizacional.
Ad Hoc	Las iniciativas de carrera y desarrollo profesional son limitadas		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una estrategia de capacitación, mentoría y networking respaldada por la alta dirección Promover las capacitaciones y el aprendizaje virtuales 	<p>Encontrar un mentor: PublisHer lanzó un programa gratuito de mentoría virtual con mujeres líderes en la industria editorial.</p> <p>Formalización del desarrollo profesional: Aquí hay un recurso para formalizar ofertas de desarrollo profesional y diseñar programas de mentoría.</p>
Estratégico	Existe apoyo de la empresa y el gerente para el crecimiento profesional y el avance		<ul style="list-style-type: none"> Crear planes de desarrollo individuales para ayudar a los empleados en el desarrollo y crecimiento profesional y personal Formalizar programas de mentoría, shadowing de trabajo y programas rotativos Medir el progreso del avance profesional y esquemas de mentoría para alcanzar los objetivos 	Medición del progreso: Este informe anual sobre la diversidad de la fuerza de trabajo muestra buenas prácticas en el seguimiento del progreso.
Integrado	El desarrollo profesional está integrado en los valores corporativos		<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan para el proceso de sucesión de cargos Utilizar los resultados de las encuestas de los empleados para actualizar las políticas y programas, y responder a las necesidades de los empleados Desarrollar una postura fuerte y positiva sobre el desarrollo profesional internamente y crear rendición de cuentas a través de la presentación de informes públicos 	Documentar las prácticas: El sitio web de L’Oreal destaca las iniciativas y programas de diversidad e inclusión.

EN RESUMEN: CREACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Después de haber clasificado el nivel de madurez de su organización en cada uno de los nueve subobjetivos de diversidad e inclusión, usted está listo para convertir su evaluación en un plan de acción. Al priorizar los objetivos de transformación y los subobjetivos del plan, primero debe tener en cuenta el progreso en los subobjetivos de los niveles de Evasión y Ad Hoc, en los tres objetivos de transformación, antes de abordar los subobjetivos en los que su organización se acerca a los niveles Estratégico o Integrado.

A continuación, se muestra un plan de acción de ejemplo. En función del nivel de madurez de la organización, para cada uno de los subobjetivos de la meta de transformación, es posible identificar los logros de progreso en la columna “Qué hacer en este nivel” para cada subobjetivo. Las revisiones periódicas del progreso ayudarán a las organizaciones a alcanzar el nivel de madurez integrado para los nueve subobjetivos.

OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN 1: INTEGRAR LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN COMO VALORES ORGANIZACIONALES						
Subobjetivos	Evasión	Ad Hoc	Estratégico	Integrado	Logros	PdC
1. Compromiso de liderazgo y rendición de cuentas	X				• Llevar a cabo una auditoría de género para evaluar la diversidad en múltiples niveles de empleo, incluida la representación del Consejo administrativo	Recursos Humanos (RH)
2. Participación de las partes interesadas		X			• Desarrollar un plan de participación de las partes interesadas, que contenga expectativas, enfoques y medidas	Área de comunicaciones
3. Políticas y procesos			X		• Establecer un comité de partes interesadas para desarrollar, actualizar y revisar políticas y procesos, y evaluar metas	RH
META DE TRANSFORMACIÓN 2: ATRAER Y CONTRATAR TALENTO DIVERSO						
Subobjetivos	Evasión	Ad Hoc	Estratégico	Integrado	Logros	PdC
4. Atracción de talento		X			• Garantizar que las descripciones de los trabajos incluyan un compromiso organizacional y fomenten las solicitudes de un amplio espectro de candidatos • Destacar el compromiso con la diversidad y la inclusión, asegurar que las campañas de reclutamiento atraigan a candidatos diversos	RH
5. Prácticas de contratación		X			• Organizar un panel de entrevistas diverso • Proporcionar capacitación en diversidad e inclusión a reclutadores y entrevistadores	RH
META DE TRANSFORMACIÓN 3: CONSTRUIR UN LUGAR DE TRABAJO INCLUSIVO Y CONSERVAR TALENTOS DIVERSOS						
Subobjetivos	Evasión	Ad Hoc	Estratégico	Integrado	Logros	PdC
6. Cultura inclusiva en el lugar de trabajo			X		• Inclusión en el lugar de trabajo en todas las políticas y procedimientos • Aprovechar las encuestas y la capacitación para abordar problemas y refinar el plan	Recursos humanos
7. Compensación y beneficios	X				• Realizar un análisis de brechas de compensación y beneficios	RH
8. Flexibilidad laboral		X			• Establecer el análisis en torno a un trabajo flexible • Desarrollar una política de trabajo flexible • Proporcionar capacitación a los gerentes sobre cómo gestionar equipos flexibles	RH
9. Desarrollo equitativo	X				• Realizar una evaluación del talento para identificar las brechas en el desarrollo y la progresión profesional	RH

DE CARA AL FUTURO

Este es uno de los primeros intentos de crear un marco específico de la industria editorial para lograr avances en D&I. Al desarrollar esta Guía, surgieron ciertas limitaciones, como la dificultad para localizar recursos específicos para la industria editorial y las experiencias de las organizaciones más pequeñas en la implementación de iniciativas de diversidad e inclusión.

Esta Guía es un punto de partida para un debate con los miembros de **PublisHer** y las partes interesadas, a fin de desarrollar gradualmente un recurso colectivo adaptado a los desafíos únicos de diversidad e inclusión en la industria editorial a nivel global. Para obtener una comprensión de lo que está funcionando, invitamos a miembros de **PublisHer** y partes interesadas a presentar programas, iniciativas y enfoques que ofrezcan lecciones para su inclusión en futuras versiones de esta Guía. Utilice la siguiente plantilla para estructurar su envío.



DIVERSIDAD E INCLUSIÓN INFORME DE MEJORES PRÁCTICAS

ORGANIZACIÓN	Introduzca el nombre
NOMBRE DEL PROGRAMA	Por ejemplo, Iniciativa de Mentoría
DATOS DE CONTACTO	Nombres de líderes de programas, títulos, información de contacto

RAZONES ESTRATÉGICAS

- ¿Qué oportunidades quería aprovechar o qué desafíos buscaba abordar?
- ¿Qué impacto tenían estos desafíos u oportunidades perdidas en su organización y equipo de trabajo?
- ¿Qué enfoque se utilizó para abordar el problema específico o aprovechar la oportunidad?
- ¿Se exploraron otros enfoques? Si es así, ¿por qué se seleccionó este enfoque sobre los demás?

OBJETIVOS Y METAS

- ¿Qué buscaba lograr con el programa?
- ¿Cuáles fueron los plazos y los logros provisionales para el progreso?
- ¿Evolucionó el impacto con el tiempo?

PARTES INTERESADAS

- ¿Cuáles eran los grupos objetivo?
- ¿Qué partes interesadas participaron y cómo fueron seleccionadas?
- ¿Se incorporó alguna parte externa para apoyar el programa?

IMPACTO

- ¿Qué indicadores utilizó para realizar el seguimiento del progreso? ¿Por qué fueron elegidos?
- ¿Qué datos recopiló para medir el progreso? ¿Cómo se recogieron?
- ¿El programa fue exitoso?

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

- ¿Qué lecciones aprendió su organización?
- ¿Qué funcionó y qué no?
- ¿Las diferentes partes interesadas tuvieron algún problema?
- ¿Cómo se abordaron estas limitaciones y desafíos?

DOCUMENTOS Y RECURSOS RELEVANTES

Por favor incluya documentos de apoyo, enlaces y recursos (por ejemplo, testimonios, informes de impacto o progreso, políticas, material de capacitación, etc.) que podrían ser útiles para miembros de **PublisHer**

REFERENCIAS

1. En esta Guía, la diversidad y la inclusión se refieren principalmente a los desafíos a los que se enfrentan las mujeres en la industria editorial. Este enfoque ha sido elegido según las órdenes de **PublisHer** y con la comprensión de que la diversidad y la inclusión consisten en valorar a cada empleado como individuo. La diversidad y la inclusión van más allá del género, y una cultura interna de igualdad, empoderamiento, aceptación y respeto debe centrarse en todo tipo de representación en el lugar de trabajo.
2. [Women History Blog, Women in Publishing](#) [Blog de Historia de la Mujer, Mujeres en la industria editorial].
3. [Princeton University Press, Women in the Gentleman's Career of Publishing](#) [Las mujeres en la profesión masculina de la edición], 2020.
4. [Frances Tomlinson, Fiona Colgan, Twice as Many, Half as Powerful? \[¿Doble en cantidad, la mitad de poderosas?\]](#), 1989.
5. Un estudio de 2015 sobre la industria editorial en los Estados Unidos encontró que el 78% de la fuerza laboral editorial es femenina, y las mujeres representan el 60% de los puestos ejecutivos y de nivel de junta directiva. Un estudio de la Asociación de Editores del Reino Unido encontró un patrón similar en ese país, con mujeres que conforman el 55% de los puestos directivos y de liderazgo senior.
6. Además de la labor de la Coalición para la Diversidad y la Inclusión en las Comunicaciones Académicas, otros esfuerzos de D&I en la edición académica incluyen el [Manifiesto de diversidad en la edición académica](#) y el trabajo [de Scholarly Kitchen](#)
7. [La Asociación Internacional de Editores](#) dio prioridad a la D&I en sus esfuerzos de promoción, mientras que [C4DISC](#) y grupos [de scholarly publishers](#) publicaron manifiestos y directrices que muestran el compromiso con la promoción de la D&I.
8. [Blog Las Mujeres del Libro](#)
9. [McKinsey & Company, Delivering through Diversity](#) [Resultados a través de la diversidad], 2018.
10. [PWC, Winning the Fight for Female Talent: How to Gain the Diversity Edge Through Inclusive Recruitment](#) [Ganando la lucha por el talento femenino: cómo ganar la ventaja de la diversidad a través de la contratación inclusiva], 2017.
11. [Deloitte, Unleashing the Power of Inclusion: Attracting and Engaging the Evolving Workforce](#) [Desatando el poder de la inclusión: Atraer e involucrar al equipo de trabajo en evolución], 2017.
12. [Harvard Business Review, How Women Drive Innovation and Growth](#) [Cómo las mujeres impulsan la innovación y el crecimiento], 2013.
13. [Wall Street Journal, The Business Case for More Diversity](#) [El análisis para una mayor diversidad], 2019
14. [Growth from Knowledge, Which type of people are the most avid book readers? \[¿Qué tipo de personas son los lectores de libros más ávidos?\]](#), 2017.
15. [Pam Chohan, The Impact of Diversity and Inclusion on Corporate Reputation, Communications Strategy and Social Citizenship](#) [El impacto de la diversidad y la inclusión en la reputación corporativa, estrategia de comunicaciones y ciudadanía social], 2017.
16. [Boston Consulting Group, It's Frontline Leaders Who Make or Break Progress on Diversity](#) [Los líderes de primera línea son quienes avanzan o retrasan el progreso en materia de diversidad], 2020.
17. [Agencia para la equidad de género en el ámbito laboral, Gender Equality Strategy Toolkit](#) [Guía de estrategias para la equidad de género], 2019.
18. [ACNUR, Framework for the Future: Gender Equity, Diversity and Inclusion in Staffing in UNHCR](#), [Un marco para el futuro: equidad de género, diversidad e inclusión en el personal de ACNUR], 2015.
19. [Agencia para la equidad de género en el ámbito laboral, Gender Equality Strategy Toolkit](#) [Guía de estrategias para la equidad de género], 2019.
20. [Ray Mayhew, Policies and Procedures to Support a Diverse Workforce](#), [Políticas y Procedimientos de Apoyo a una Fuerza Laboral Diversa], 2019.
21. [Rebecca Knight, 7 Practical Ways to Reduce Bias in Your Hiring Process](#) [7 maneras prácticas de reducir el sesgo en su proceso de contratación], Harvard Business Review, 2017.
22. [Departamento australiano de Industria, Innovación y Ciencia, Innovation and Science, Gender Diversity Strategy Toolkit For Business Leaders](#) [Conjunto de herramientas de estrategias de diversidad de género para líderes empresariales], 2018.
23. [Diversity VC, A Practical Guide for Entrepreneurs](#), [Guía práctica para emprendedores], 2018.
24. [Condado de Los Angeles, California, Guide to Promoting Gender Equity in Recruitment & Hiring](#) [Guía para promover la equidad de género en proceso de reclutamiento y contratación], 2018.
25. [Australian Department of Industry, Innovation and Science, Gender Diversity Strategy Toolkit For Business Leaders](#) [Departamento australiano de Industria, Innovación y Ciencia, Conjunto de herramientas de estrategia de diversidad de género para Líderes empresariales], 2018.
26. [McKinsey & Company, Women in the Workplace](#) [Mujeres en el ámbito laboral], 2020.
27. [Prospectors & developers Association of Canada, Gender Diversity, and Inclusion Guide](#) [Asociación de prospectores mineros de Canadá, Diversidad de Género y Guía de Inclusión].
28. <https://www.theguardian.com/books/2018/mar/23/gender-pay-gap-figures-reveal-big-publishings-great-divide>
29. [LinkedIn, Tendencias globales del talento 2019](#)



@PublisHerEvents
womeninpublishing.org