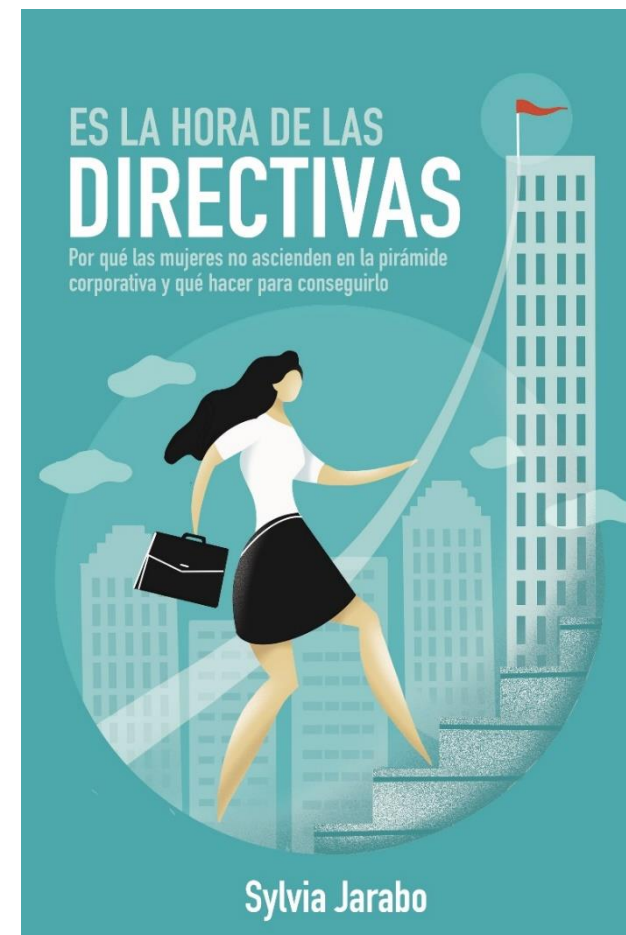




# Resumen de medidas para el avance del talento de las mujeres

Anexo I de *“Es la Hora de las Directivas”*

Enero 2021



**Este Anexo I contiene un resumen de las medidas que se recogen en el libro “Es la Hora de las Directivas”, escrito por Sylvia Jarabo, Managing Partner de *Promising Women*.**

Para facilitar el momento de pasar a la acción, se incluye aquí un listado resumen con las acciones propuestas en el libro.

Se ha estimado interesante establecer la correspondencia entre las barreras al ascenso de las mujeres y las acciones encaminadas a eliminarlas o reducirlas. Por esta razón las acciones pueden repetirse, puesto que algunas de ellas se dirigen a varias barreras.

*Acciones para el progreso de las mujeres en la pirámide corporativa según las barreras identificadas*

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
<b>BARRERAS CAUSADAS POR EL ENTORNO NO IMPARCIAL</b>				
<b>Sesgos de género</b>  Debido a que el estereotipo de la mujer no cuadra con las características atribuidas a los líderes y el desencadenamiento de los consiguientes sesgos de género, las mujeres no compiten en igualdad de condiciones que los hombres con respecto a la valoración del talento y el potencial, atribución de resultados, aceptación como líderes y una percepción negativa de la maternidad. Además, la falta de disponibilidad de datos específicos acerca de las mujeres puede dar lugar a necesidades de ellas no cubiertas.	<b>Redefinición del modelo de éxito</b>		Definición de un modelo escrito de líder con actitudes, comportamientos, valores y estilo de liderazgo universales. Valoración de las características de liderazgo más prevalentes en las mujeres.  Criterios de evaluación del rendimiento y determinación del potencial neutros en cuanto a género, escritos en rúbricas con cinco niveles de cumplimiento.  Apoyo al cambio de identidad de las mujeres hacia el rol de líder: apoyo explícito de otros líderes sénior; <i>role models</i> ; encuentros de mujeres en situaciones similares.	7.1.
	<b>Acciones sobre el sesgo para actuar a título individual</b>		<i>Trainings</i> voluntarios y de calidad sobre sesgos inconscientes, adaptados al colectivo, que construyan capacidades y proporcionen herramientas, con mecanismos de refuerzo y englobados en un esfuerzo superior a escala empresa.  Promoción de una fuerte cultura moral y ética.  Implantar la rendición de cuentas sobre decisiones de gestión de personas.  Involucrar a las personas en acciones a favor de la diversidad de género (por ejemplo mentoría).  Exposición a figuras contrarias al estereotipo femenino.  Medidas organizativas (por ejemplo <i>Task Force</i> de Diversidad, Responsable de Diversidad, Comités de Diversidad).	9.1.
	<b>Acciones sobre sistemas y procesos de la empresa a través de técnicas</b>	<b>Diagnóstico sobre sesgos de género y su impacto en la empresa</b>	Análisis cuantitativos de la gestión del talento por género; análisis de criterios para valoración del rendimiento y potencial; observación <i>in situ</i> ; encuestas y entrevistas.	9.1.

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
	conductuales: <i>Behavioral Design</i>			
		Comunicación e imagen interna	Comunicación neutral en cuestión de género en ofertas de trabajo, recomendaciones, criterios de evaluación, modelo de liderazgo.  Revisión de iconos, imágenes, nombres en espacios corporativos, asegurando suficiente representación de mujeres, así como espacios neutros para ambos géneros, si es este el objetivo.	9.1.
		Procesos de selección de candidatos	Selecciones basadas en pruebas tipo audiciones ciegas.  Currículos ciegos, con supervisión de resultados.  Entrevistas estructuradas individuales y valoración inmediata.	9.1.
		Procesos de evaluación y promoción	Estandarización de la evaluación del rendimiento y potencial, mediante definición de criterios según nivel de cumplimiento y revisión del proceso; necesidad de evidencia para determinar el potencial; intervenciones en el proceso para evitar sesgos en la toma de decisiones.  Realizar evaluaciones comparativas.  Acordar un modelo ideal sobre el que evaluar a los candidatos para potencial y / o rendimiento.  Gestión de las autoevaluaciones para evitar deterioro de las valoraciones globales o de los superiores.  Sesiones de calibración conjunta de candidatos comparables en un grupo o unidad.  Preparación previa a las reuniones mediante recordatorio de los sesgos más comunes en una evaluación.	9.1.

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
			Promociones o contrataciones en cohortes.	
			Análisis de datos de la gestión del talento por sexo y comunicación a los responsables.	
			Comunicación y transparencia de ratios de promociones por género, por ejemplo, por departamento o área, para lograr la acción mediante incentivo social.	
	Otras medidas sobre otros sesgos de género	Igualación del trato que reciben las mujeres y los hombres	<p><i>Feedback</i> frecuente y basado en hechos. Estandarización del contenido.</p> <p>Objetivación de los bonos y salario variable. Igualación de remuneración en caso de mismas responsabilidades e igual rendimiento.</p> <p>Reparto equitativo de tareas administrativas.</p> <p>En entornos tradicionalmente masculinos, destacar determinados aspectos clave relacionados con las mujeres (eventos y redes de mujeres, <i>role models</i>, visibilidad, diseño específico para mujeres de equipación e instalaciones, cuando sea necesario).</p> <p>Formación a <i>mánager</i> y directivos sobre valor de la diversidad y gestión del talento universal.</p>	9.1.
		Estandarización de pautas de actuación para la maternidad	<p>Conversación estandarizada sobre perspectivas de carrera de forma previa y posterior a la toma de baja por maternidad.</p> <p>Adaptación de los objetivos y de la evaluación al periodo efectivamente trabajado.</p> <p>Inclusión de las madres en las opciones de promoción y asignación de proyectos / puestos. Cesar la práctica de conducir a las madres a posiciones de menor exigencia de manera permanente.</p> <p>Análisis cuantitativo periódico de la situación laboral de las madres.</p>	9.1.

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
			Observación de la legislación en cuanto a concesión de remuneración variable, bonos anuales y cómputo del periodo trabajado.	
		Diseño de puestos para combatir sesgos	Medidas para facilitar el acceso de las mujeres a puestos de carácter internacional. Diseño de grupos para evitar <i>Onlys</i> .	9.1.
	Intervenciones encaminadas a la acción	Comunicación y transparencia de ratios de directivos por género	Ratios de representación de mujeres en contratación y promoción; niveles de entrada, mánager, directivos, etc. Líneas de responsabilidad (staff vs línea). A escala empresa, pero sobre todo por departamento o área.	9.1.
		Análisis de los datos de la gestión de talento por género	A través del proceso de gestión del talento: atracción, selección, contratación, evaluaciones, promociones, asignaciones a proyectos y puestos, planes de sucesión; tiempos en las posiciones, en avanzar a los niveles superiores, remuneraciones, etc.	9.1.
		Iniciativas abanderadas por hombres	A título individual; a escala empresa; sectorial; a escala país. Involucrar a los hombres jóvenes en iniciativas D&I.	9.1.
		Certificados de empresa	Sobre mejores prácticas en diversidad de género u otras acciones.	9.1.
		Encuestas a las mujeres	Encuestas sistemáticas para comprobar la experiencia vivida de las empleadas en cuanto a D&I, avance e impacto de las medidas y recolectar datos específicos de las mujeres.	9.1.
<b>Falta de confianza</b> Mujeres profesionales sin suficiente confianza para la acción y abordaje de nuevos retos, causada por la educación y la socialización	<b>Construcción de confianza</b> de la mujer profesional (no se incluyen las acciones a desarrollar	Medidas de carácter institucional, a implantar por la empresa	Celebración de los logros, sistemática e institucionalizada. Muestra inequívoca de apoyo por parte de la empresa. Exposición a <i>role models</i> femeninos, internos o externos a la empresa.	8.2.

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
recibidas, así como por barreras provocadas por los sesgos de género en el lugar de trabajo	por las propias mujeres)		<p>Programas corporativos de mentorías. El mentor proporciona visión objetiva del perfil y capacidades de la <i>mentee</i>.</p> <p><i>Coaching</i> ejecutivo, personalizado. Alternativamente o de manera complementaria, <i>workshops</i> sobre generación de confianza personal (para grupos reducidos). Proporcionar a las mujeres un entendimiento sobre los sesgos para poder gestionarlos adecuadamente sin menoscabo de su confianza.</p> <p>Encuentros formales e informales donde mujeres con responsabilidades similares comparen experiencias, preocupaciones y posibles soluciones.</p>	
		Medidas a realizar por <i>mánager</i> y directivos	<p>Proporción de <i>feedback</i> comparativo acerca del rendimiento, de manera temprana y recurrente, objetivo y basado en hechos. Concretar las áreas de desarrollo necesarias para ganar confianza de cara a acceder a mayores responsabilidades.</p> <p>Animar a las mujeres a que se presenten como candidatas.</p> <p>Mecanismos para contar con la opinión de las mujeres.</p> <p>Entender las razones reales tras una aparente falta de confianza.</p>	8.2.
<b>INSUFICIENTE GESTIÓN POR PARTE DE LAS MUJERES DE HERRAMIENTAS CLAVE EN UN ENTORNO DE EMPRESA</b>				
<b>Falta de gestión activa de la carrera profesional</b>	Apoyo para <b>gestión de la carrera profesional</b> adecuada para ascender a puestos directivos		<p>Programas de formación específicos para la mujer sobre cómo afrontar la carrera profesional.</p> <p>Conferencias sobre gestión de carrera.</p> <p>Publicación de las experiencias o formación más valiosas o adecuadas para acceder a determinados recorridos de carrera.</p>	8.3.
Escasez de candidatas debido a falta de experiencia o formación necesarias, así como limitación de las fuentes de búsqueda				

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
			Comunicación sobre cómo realizar esta gestión en medios corporativos.	
			Exposición a <i>role models</i> femeninos para entender su gestión de carrera; ganar motivación e inspiración.	
			Figuras específicas en RR. HH. como Consultores de Carrera Profesional.	
			Programas de mentoría corporativa para orientación de carrera.	
			Discusión con las mujeres sobre sus ambiciones de forma sistemática y estandarizada.	
	Programa de acompañamiento a las <b>mujeres de alto rendimiento</b>		Planes de carrera profesional. Carterización en gestores de RR. HH. responsables de la elaboración conjunta del plan de carrera y supervisión de la misma en revisiones periódicas con la interesada. Asignación de mentor para orientación profesional. <i>Training</i> específico enfocado a la mujer de alto rendimiento sobre cómo gestionar su carrera.	8.1.
<b>Imagen profesional no convincente</b>	Apoyo en la construcción de una <b>imagen profesional</b> adecuada o potente		Formación específica para la mujer sobre la gestión de la imagen profesional.	8.3.
Falta de confianza, rechazo provocado por sesgos de género y un único modelo de éxito conduce a una imagen no convincente para posiciones de liderazgo			Institucionalización de celebración de los logros de manera recurrente, para todos los empleados.	
			Mecanismos de seguimiento de la visibilidad otorgada por género en un equipo, departamento o área (p.ej. veces que se presenta a un comité)	
			Formación a <i>mánager</i> y directivos sobre el estilo y comunicación más comunes de las mujeres (por ejemplo, <i>training</i> sobre sesgos de género inconscientes para neutralizar rechazo a las mujeres líderes o asertivas).	
			Revisión del modelo de liderazgo para asegurar inclusión de perfiles diferentes que incluyan el estilo de dirección de las mujeres.	
	Programa de acompañamiento a		<i>Training</i> específico enfocado a la mujer de alto rendimiento sobre cómo gestionar la imagen profesional.	8.1.



BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
	las mujeres de alto rendimiento			
<b>Insuficiente gestión de las relaciones y networking</b>  Falta de desarrollo de relaciones clave en la empresa en niveles sénior y más allá del círculo habitual de trabajo; falta de visibilidad y relaciones que conducen a que no se encuentren candidatas	Posibilitar el <b>networking</b> para las mujeres		<i>Training</i> específico enfocado a la mujer sobre cómo y por qué desarrollar <i>networking</i> . <i>Speed Networking</i> para mujeres jóvenes con potencial y buen rendimiento. Eventos de <i>networking</i> no conflictivos con la vida personal (en horario de trabajo), sencillos y recurrentes. Programas de mentoría corporativa para facilitar el acceso a mentores.	8.3.
			Programa de <i>networking</i> a alto nivel, por ejemplo encuentros directivos-mujeres. <i>Training</i> específico enfocado a la mujer de alto rendimiento sobre cómo gestionar sus redes de contactos. Asignación de un directivo sénior como mentor. Exposición a responsables sénior para consecución de <i>sponsors</i> , o elección por parte del <i>sponsor</i> de entre un grupo de candidatas. Encuentros de mujeres de alto rendimiento, formales e informales.	8.1.
<b>AUSENCIA DE ELEMENTOS DE RETENCIÓN E IMPULSO DE LAS MUJERES</b>				
<b>Elevada dificultad de conciliación de vida familiar y profesional</b>	Medidas de <b>flexibilidad de la dedicación</b> , ayuda y apoyo a la conciliación	Flexibilidad y teletrabajo	Catálogo de medidas de flexibilidad durante bajas de maternidad / paternidad y toma de excedencias (protocolo estándar de actuación en maternidad / paternidad; ralentización temporal de la carrera por maternidad, esquemas flexibles de excedencia conectada, diseño de esquemas de reincorporación tras la maternidad; programas de acompañamiento a padres / madres; horas de permiso para cuidado de los hijos). Flexibilidad en diseños de	7.3.

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.	
Exigencia de ritmo de trabajo, dedicación o viajes incompatibles con el rol de madre o cuidado familiar			colaboración (p.ej. <i>freelance</i> ). Medidas estándar de flexibilización (teletrabajo, horario flexible, jornada parcial, etc.).		
		Desarrollo de la corresponsabilidad	Fomento de la corresponsabilidad en el hogar. Incentivación de toma de bajas por paternidad. Talleres de corresponsabilidad. Liderar con el ejemplo. Campañas de comunicación.	7.3.	
		Infraestructura	Guarderías, cuidadores preseleccionados, etc.	7.3.	
<b>Falta de motivación</b>  Creencia de que no es posible llegar a la cima y / o un proyecto que no convence	Conseguir que ellas <b>crean que pueden</b> llegar a los puestos directivos	Redefinición del modelo de éxito	Definición de un estilo de liderazgo universal. Valoración de las características de liderazgo más prevalentes en las mujeres. Criterios de evaluación del rendimiento y determinación del potencial neutros en cuanto a género.	7.1.	
		Gestión de talento no sesgada	Neutralización de sesgos de género en procesos de promoción, asignación de proyectos y planes de sucesión.	9.1.	
		<i>Role models</i>	Visibilidad de <i>role models</i> femeninos, posibilitando contacto con mujeres con potencial.	7.2.	
		Aportación de la diversidad	Valoración real de la diversidad de género en la empresa.	7.2.	
		Posibilitar la <b>contribución</b> de las mujeres		Posibilitar el desarrollo de un propósito con significado (misión, entendimiento del contexto, entendimiento de impacto).	7.2.
				Posibilitar el impacto individual (activar fortalezas; autonomía; recursos).	
		Asegurar una <b>aportación valiosa</b> por parte de la empresa	Aprendizaje continuo	Aseguramiento de crecimiento profesional continuo mediante planes de carrera, rotaciones, movimientos laterales e internacionales, asignación a proyectos y oportunidades e intraemprendimiento.	7.2.
			Reconocimiento	Institucionalización de medidas de reconocimiento de los logros y contribuciones.	

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
<b>IMPACTO CONJUNTO DE LAS BARRERAS</b>				
<b>Impacto conjunto</b>  Insuficiente oportunidad de llegada a los puestos directivos para las mujeres con talento	<b>Oferta atractiva</b> de captación para las mujeres		Captación dirigida a las mujeres específicamente.	9.2.
			Imagen atractiva de empresa en términos de igualdad y preocupación por la diversidad.	
			Diversificación de las fuentes de búsqueda.	
			Requerimiento a empresas reclutadoras de % de candidatas.	
			Desarrollo de talento femenino en etapa de estudios.	
	Programa de acompañamiento a las <b>mujeres de alto rendimiento</b>		Programa integral de cuatro ejes para asegurar que el talento de estas mujeres no se pierde y asciende como corresponde (asignación de gestor responsable de RR. HH., mentor y <i>sponsor</i> ; plan de carrera; programa de adquisición de competencias; seguimiento y reporte).	8.1.
	<b>Objetivos de representación</b> de mujeres en capas de mando	A escala empresa	Porcentaje de mujeres directivas como objetivo en plazo X (por ejemplo, 1-3 años), con carácter móvil, hasta alcanzar paridad o equiparación, según <i>pool</i> de talento disponible.	9.2.
			Comunicación interna y externa, como adquisición de compromiso por parte de la empresa.	
	Por unidades o niveles	Por ejemplo, número absoluto o % de mujeres a alcanzar por nivel o por unidad de la empresa, en X años; por ejemplo, incremento +1 mujer por cuadro directivo de cada unidad, con carácter anual, durante un periodo(s).	11.	
	Vinculación con incentivos	Inclusión del objetivo de diversidad de género por unidad en el cómputo de la remuneración variable, para cada directivo responsable de una unidad y para responsables de RR. HH.	11.	
Definición de objetivos en promociones		Objetivos de porcentaje de mujeres en las promociones, para cada unidad, nivel o en la empresa en su conjunto, durante un periodo(s).	11.	
		Contratación prioritaria de mujeres a igualdad de mérito de candidatas.		

BARRERA Y DESCRIPCIÓN	TIPO DE SOLUCIONES	APARTADOS	DESCRIPCIÓN	Cap.
	Cuotas		Reserva de un número determinado de puestos, definido generalmente como porcentaje, a ser ocupados por mujeres, en determinados grupos o niveles organizativos. Pueden definirse de manera gradual creciente en el tiempo y definirse de manera temporal para un periodo determinado.	9.2.
	Cuotas intermedias		Aplicación de la Regla Rooney en contrataciones o promociones, para determinados niveles, unidades o a escala corporativa.	9.2.
	Medidas organizativas	Responsable de Diversidad	Responsable a escala empresa con rango suficiente para la acción, tracción y medios.	9.1.
		Comité de Diversidad	Comité transversal con presencia del negocio, como órgano máximo decisor sobre las acciones en D&I y supervisión de su puesta en marcha e impacto.	9.1.
		<i>Task Force</i> de Diversidad	Grupo de trabajo enfocado sobre aspectos clave de D&I (por ejemplo, seguimiento de ratios por unidad; revisión de criterios empleados en nombramientos relevantes; investigación en analítica de talento por género y otros, etc.), con reporte al CEO o a la primera línea. Con capacidad de acción y recursos.	9.1.
		Cuadro de mando de D&I	Cuadro de indicadores de la situación en D&I, evolución, avance de las acciones y resultados. Informe y revisión mensual o trimestral, con reporte a la primera línea y al Comité de Diversidad, si existe.	11.