



Instituto de las
MUJERES

Diciembre 2020

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO Y LA PROMOCIÓN PROFESIONAL CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.

INICIATIVA “MÁS MUJERES,
MEJORES EMPRESAS”



Aviso legal: los contenidos de esta publicación podrán ser reutilizados, citando la fuente y la fecha en su caso, de la última actualización.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. En su condición de organismo público, el Instituto de las Mujeres se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la Organización de Naciones Unidas en su Agenda 2030 cuyo objetivo es lograr un verdadero desarrollo sostenible a nivel mundial y combatir el cambio climático, la desigualdad y la pobreza. Concretamente, con la presente publicación, el Instituto de las Mujeres pretende contribuir a la consecución de los objetivos 5. Igualdad de Género y 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico.



**OBJETIVOS
DE DESARROLLO
SOSTENIBLE**

Dirección y Coordinación:

Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva de Mujeres, Instituto de las Mujeres



Instituto de las
MUJERES



MINISTERIO DE IGUALDAD

Edita:

Instituto de las Mujeres

C/ Condesa de Venadito, 34

28027 Madrid

Correo electrónico: inmujer@inmujer.es

Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:

<https://cpage.mpr.gob.es>

Diciembre 2020

Depósito Legal:

NIPO: 049-20-048-3



BUENAS PRÁCTICAS PARA LA ATRACCIÓN, RETENCIÓN, VISIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN PROFESIONAL DE LAS MUJERES



A pesar de los esfuerzos realizados y los avances alcanzados en los últimos años en los que se ha visto una incorporación paulatina de mujeres en los puestos de responsabilidad de las compañías, lo cierto es que todavía hoy persisten barreras en el acceso a los puestos de toma de decisiones.

Introducción



Medidas



Mayores índices de igualdad



Marco Legal



INTRODUCCIÓN

La [Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025](#) de la Comisión Europea pone de manifiesto que las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los puestos directivos, incluso en las mayores empresas de la UE, en las que solo el 8 % de éstos son ocupados por mujeres a pesar de constituir casi la mitad de la mano de obra y más de la mitad de las nuevas licenciaturas universitarias de la Unión Europea.

Según el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE), si tenemos en cuenta los últimos datos actualizados en noviembre de 2020, el porcentaje de mujeres en Consejos de Administración de las empresas del Ibex 35 está por debajo de la media de los 28 países de la UE ([29,3% frente al 30% de la UE](#)). En cuanto al porcentaje de mujeres en puestos directivos en las empresas del Ibex35, España estaría exactamente 3 puntos por debajo de la media de la UE ([17,1% frente al 20,1% de la UE](#)).

A pesar de los esfuerzos realizados y los avances alcanzados en los últimos años, en los que se ha visto una incorporación paulatina de mujeres a los puestos de responsabilidad de las compañías, lo cierto es que, todavía hoy, persisten barreras en el acceso a los puestos de toma de decisiones. Esto se debe fundamentalmente a diversos motivos, entre los que destacan: por un lado, la existencia de estereotipos y roles de género sociales y culturales, muy arraigados, en todos los ámbitos de la vida y la sociedad, también en la educación, formación, el empleo y las relaciones y condiciones de trabajo; a la falta de corresponsabilidad con la consiguiente sobrecarga en las tareas domésticas y de cuidados por parte de las mujeres; la falta de reconocimiento, autoridad y prestigio del liderazgo femenino; a la persistencia de una cultura empresarial y en las organizaciones, en ocasiones, con persistentes sesgos de género; y así como a la ausencia o insuficiencia de políticas efectivas en el ámbito público y privado con perspectiva de género.

Diversos estudios e informes¹ realizados en los últimos años, ponen de manifiesto la mayor rentabilidad de las empresas que cuentan con una participación más equilibrada de mujeres y hombres en sus plantillas y en su toma de decisiones. Algo que, no solo redundará en una mayor reputación de las entidades, sino que contribuye a enriquecer la gestión de estas, favoreciendo un mejor clima laboral y mejores resultados económicos.

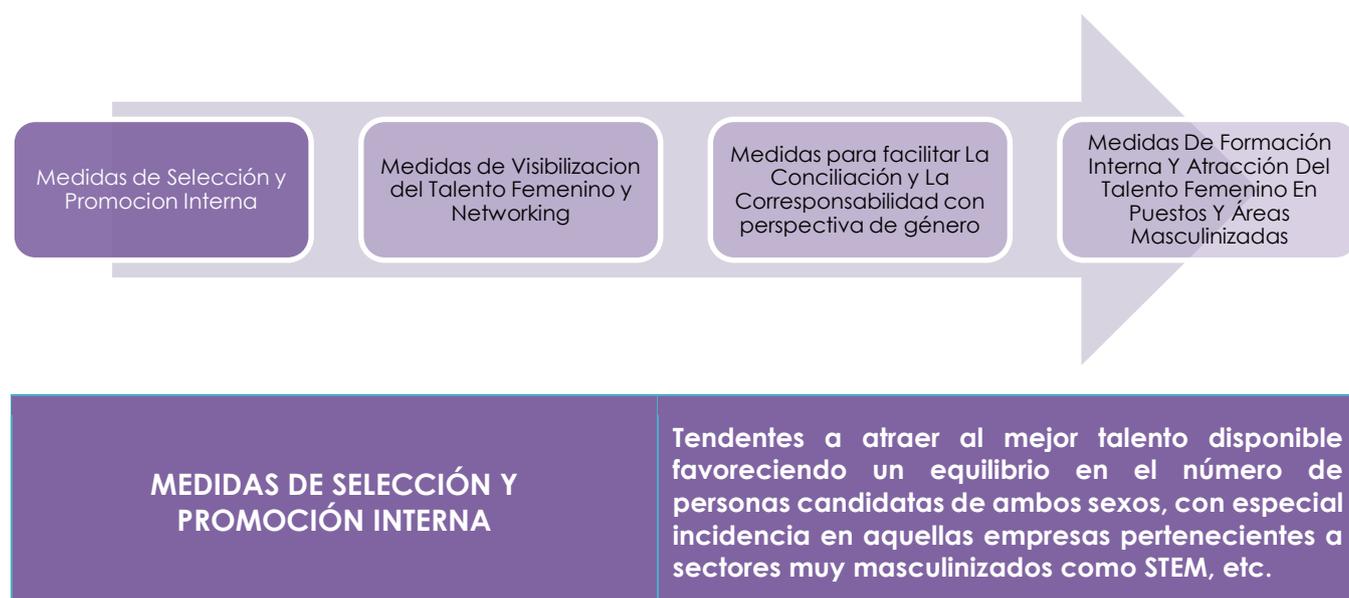
Conscientes de ello, cada vez son más las entidades que ponen en marcha medidas que favorecen la participación equilibrada de mujeres en sus plantillas, a todos los niveles.

Trabajando en esta línea, el Instituto de las Mujeres, a través de la iniciativa “MÁS MUJERES, MEJORES EMPRESAS”, en colaboración con empresas y organizaciones, fomenta una participación más equilibrada de mujeres y hombres en puestos de alta responsabilidad de las entidades. Esta publicación, destaca varias medidas desarrolladas por las organizaciones que forman parte de esta iniciativa para favorecer una mayor y mejor atracción, retención y visibilización del talento femenino, así como una promoción profesional de mujeres en igualdad de trato y oportunidades.

MEDIDAS

Este recopilatorio de buenas prácticas busca, entre otras cosas, compartir iniciativas para eliminar los desequilibrios en el acceso y participación de mujeres y hombres a puestos de toma de decisiones; asegurar que los procesos de gestión de recursos humanos (acceso, selección, clasificación de personal, promoción y formación, condiciones de trabajo, incluidas las retributivas) respetan el principio de igualdad de trato y oportunidades, así como favorecer la corresponsabilidad de la vida laboral, personal y familiar.

Las prácticas que a continuación se resumen proceden de aquellas desarrolladas por las organizaciones adheridas a la iniciativa “MÁS MUJERES, MEJORES EMPRESAS”:



¹ Ver por ejemplo: [Argumentos para un cambio](#), OIT 2019; [Beneficios económicos de la igualdad de género](#), EIGE 2019; o [Desigualdad de Género y crecimiento económico](#), FMI 2020.



<p>Analizar las necesidades del puesto de trabajo a cubrir delimitando las competencias requeridas.</p>	<p>Es importante hacer un análisis previo de los puestos de trabajo, describiendo las tareas a realizar y las competencias necesarias, incluida la valoración de puestos con perspectiva de género.</p>
<p>Definir el puesto de manera neutra, sin estereotipos de género ni connotaciones asociadas a uno u otro sexo.</p>	
<p>Valorar la promoción interna, con carácter previo, antes de “sacar la oferta” al mercado para retener el mejor talento.</p>	
<p>Redactar y publicar la oferta de empleo o promoción con perspectiva de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Describiendo objetivamente el puesto con los requisitos esenciales y la experiencia concreta requerida, ajustado a las necesidades reales y especificando las condiciones de trabajo: horarios, turnos, retribución, etc. • Utilizando lenguaje e imágenes inclusivas y no estereotipadas ni sesgadas. • Fomentando la utilización de procesos de selección despersonalizados, cuando sea posible.
<p>Especificar en la oferta que se trata de una organización comprometida con la Igualdad.</p>	<p>Una fórmula habitual puede ser “Organización comprometida con la Igualdad de Oportunidades”. El objetivo es atraer a personas para las que las políticas de igualdad son un aspecto que consideran fundamental para elegir su lugar de trabajo</p>
<p>Recepción de candidaturas, preferiblemente con formularios analizados y estandarizados previamente.</p>	
<p>Cuando el proceso se externalice a través de una ETT o agencia intermediaria, pedir que se respete el principio de Igualdad y de participación equilibrada de mujeres y hombres en las candidaturas.</p>	
<p>Si se solicitan candidaturas a head-hunters o a empresas de selección de personal, asegurar que facilitan candidaturas de ambos sexos.</p>	
<p>Canales de difusión y búsqueda de candidaturas:</p>	<p>Diversificación y estudio previo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar candidaturas, no solo en los portales habituales de empleo, sino también en portales especializados, en centros académicos, de formación y universidades, para asegurar que los perfiles que demandan son los más idóneos y llegan a mujeres y hombres por igual. • Estudiar los canales en función del público al que se quiere llegar, diversificando los mismos atendiendo a la posible brecha digital de género.
<p>Formar en Igualdad y sesgos de género al personal encargado de los procesos de selección y promoción y al personal directivo.</p>	

<p>Distribuir el proceso de selección para que en él intervengan distintas personas, siempre que sea posible.</p>	
<p>Establecer procedimientos de selección (pruebas/entrevistas) y valoración de objetivos que eviten sesgos de género, así como “guías” con criterios observables y cuantificables que faciliten la selección.</p>	
<p>Basar la evaluación de candidaturas únicamente en razones técnicas y objetivas y, si fuera posible, hacer una primera comparación de candidaturas sin datos personales.</p>	
<p>En función de la participación de mujeres y hombres en el puesto a cubrir y, ante candidaturas similares, seleccionar a la del sexo menos representado.</p>	<p>Medida de acción positiva, en la que ante igualdad de méritos y capacidad, se opte por la candidatura del sexo menos representado.</p>
<p>La documentación del proceso de selección se guardará para posibles candidaturas futuras respetando la confidencialidad y garantizando el cumplimiento de lo previsto en la normativa de datos personales y garantía de derechos digitales</p>	
<p>Negociar las condiciones de trabajo, incluido el salario, siempre guiándonos por criterios neutros previamente establecidos, libres de sesgos de género.</p>	<p>Para ello, es importante haber realizado una valoración de puestos de trabajo sin sesgos de género.</p>
<p>Comunicar a todas y todos los participantes en el proceso de selección el resultado de éste.</p>	
<p>Elaborar y difundir protocolos internos de acogida para acoger, de forma integradora, a las nuevas incorporaciones.</p>	
<p>Informar sobre la importancia de la Igualdad para la entidad en la documentación entregada a la nueva persona contratada, así como aquellas medidas de conciliación puestas a disposición para todas las personas trabajadoras, hombres y mujeres.</p>	



  <p>MEDIDAS DE VISIBILIZACIÓN DEL TALENTO FEMENINO Y NETWORKING</p>	<p>Visibilizar el talento femenino es clave para impulsarlo, en la medida que establece referentes y fomenta el networking.</p>
<p>Creación y actualización de una base de datos de mujeres candidatas a los puestos de mayor responsabilidad donde estén infrarrepresentadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación, a dichas mujeres, de formación específica y acorde a las necesidades de las candidatas y la empresa para ejercer funciones directivas.
<p>Establecimiento de criterios e indicadores para fomentar la contratación o cobertura de vacantes por mujeres en departamentos, áreas o puestos en las que estén infrarrepresentadas.</p>	<p>El mismo criterio puede y debe establecerse para cubrir puestos en los que los hombres estén infrarrepresentados.</p>
<p>Evaluación del desempeño de forma objetiva e integral, así como de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de cada persona trabajadora. La evaluación del desempeño sirve, entre otras cuestiones, para identificar a aquellas personas con talento susceptibles de participar en procesos de promoción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas anuales con el objetivo de garantizar la equidad interna en los incrementos salariales anuales, evolución del desempeño e incentivos a corto, medio y largo plazo.
<p>Potenciar la visibilidad de las mujeres directivas, dotándolas de recursos y apoyo para impulsar su participación en medios, eventos, redes profesionales y esfera digital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo, mediante la implantación de políticas internas que impida organizar eventos, encuentros o participar en aquellos que no cuenten una participación y representación adecuada de mujeres y hombres.

<p>Desarrollo de actuaciones directas que promuevan el liderazgo y el desarrollo del talento femenino en la organización, como podrían ser:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de carrera individuales con perspectiva de género. • Actividades de creación y mantenimiento de redes (networking) dirigidas a que las mujeres establezcan contacto con profesionales de diferentes sectores y compañías, y a que creen relaciones profesionales fructíferas. • Facilitación de participación en programas de desarrollo profesional, con perspectiva de género. • Formación, sensibilización y acompañamiento específico para el desarrollo de la carrera profesional, empoderamiento y liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Charlas. ✓ Participación en foros de discusión de mejores prácticas profesionales. ✓ Talleres de liderazgo. ✓ Coaching para desarrollar las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. ✓ Participación en programas de mentorización, dentro de las organizaciones o mentorización cruzada. ✓ Apoyo de sus responsables directos y de la alta dirección.
<p>Fomentar que los proyectos de alta visibilidad sean liderados también por mujeres, reconociendo públicamente su aportación y liderazgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el interés de asociaciones y gremios por mostrar una imagen más diversa para que las directivas de alto potencial ocupen puestos relevantes que les den más exposición y acceso a proyectos relevantes, así como nuevas oportunidades de networking de calidad.
<p>Postular a mujeres de todos los ámbitos (directivas, profesionales, científicas, artistas) a premios y reconocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar que más mujeres postulen a premios y reconocimientos de diversa índole. • Fomentar que más mujeres participen también en jurados y comités evaluadores para estos galardones.



MEDIDAS PARA FACILITAR LA CONCILIACIÓN Y LA CORRESPONSABILIDAD CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

 <p>MEDIDAS RELACIONADAS CON EL TRABAJO A DISTANCIA</p>	<p>Las medidas que se aborden en el ámbito del trabajo a distancia deberán incorporar la perspectiva de género, no penalizar en ningún caso la conciliación, favorecer una mayor corresponsabilidad en los cuidados, y garantizar una utilización equilibrada de las mismas por parte de hombres y mujeres, con evaluaciones periódicas que aseguren que no genera discriminaciones en la promoción profesional. Deberán por tanto también ir acompañadas de medidas que garanticen el derecho a la desconexión digital y a una mayor racionalización de horarios y usos del tiempo.</p>
<p>Facilitar el trabajo a distancia², siempre que sea posible, de dos a tres jornadas a la semana</p>	
<p>Prohibición o control del de envío de emails fuera del horario laboral.</p>	
<p>Puesta a disposición de la plantilla asesoramiento o información acerca del uso del trabajo a distancia.</p>	
<p>Puesta a disposición del personal, por parte de la empresa, de las infraestructuras y equipos necesarios para desarrollar el trabajo en un lugar distinto de su puesto físico dentro de la empresa.</p>	

² Más información sobre el trabajo a distancia o teletrabajo en: https://www.igualdadnlaempresa.es/actualidad/boletin/docs/BIE_1_Teletrabajo.pdf
[Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.](#)

 <p>MEDIDAS RELACIONADAS CON USOS DEL TIEMPO, FLEXIBILIZACIÓN/ADAPTACIÓN DE JORNADA Y PERMISOS</p>	
<p>Ampliación de las licencias sobre las establecidas legalmente, promoviendo el disfrute equilibrado por mujeres y hombres.</p>	
<p>Promoción de la corresponsabilidad en las empresas: hacer especial hincapié en que las medidas de conciliación no deben de estar orientadas a las mujeres, ya que los hombres deben ser también destinatarios de ellas y hacer uso de las mismas.</p>	<p>La igualdad real pasa por una mayor corresponsabilidad en el ámbito doméstico. Son efectivas aquellas acciones en las que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal directivo visibiliza que son personas corresponsables, disfruta de las medidas de flexibilidad y se encarga de motivar a los equipos para que también lo hagan. • El personal directivo predica con el ejemplo en materia de conciliación y corresponsabilidad. • Se difunde y publicita la necesidad de una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en las tareas domésticas y de cuidado, como algo que beneficia a ambos. • Se valora que los hombres con personas a cargo, menores o personas dependientes, también hacen uso de las medidas de conciliación.
<p>Fomento del uso de prácticas de tiempo flexible: semana continua, horario flexible de entrada y salida, bolsas de horas, etc.</p>	
<p>Utilización de plataformas de formación online, accesibles desde cualquier punto y en diferentes horarios, siempre que sea posible.</p>	
<p>Reuniones: En horario consensuado, eficaces y facilitando medios telemáticos siempre que sea posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización en horario consensuado que permita la conciliación y, siempre que sea posible, fuera del horario escolar. • seguirán un protocolo de reuniones eficaces³ (breves y organizadas previamente). • Se facilitarán las reuniones telemáticas
<p>La plantilla valora positivamente la facilitación de servicios de guardería, o apoyos económicos destinados a apoyar servicios y atención de a menores y personas dependientes y otros beneficios sociales. Estas medidas son especialmente valoradas entre las trabajadoras.</p>	



 <p>MEDIDAS DE FORMACIÓN INTERNA Y ATRACCIÓN DEL TALENTO FEMENINO EN PUESTOS Y ÁREAS MASCULINIZADAS</p>	<p>Es importante impulsar medidas tendentes a favorecer el desarrollo profesional y la atracción de talento femenino a aquellos puestos, áreas y ámbitos en los que las mujeres están infrarrepresentadas, como puestos directivos y áreas STEM. Esta infrarrepresentación es debida, en gran parte, a causas estructurales relacionadas con la percepción y la asociación histórica de las competencias asociadas a esas profesiones con roles masculinos, así como por la escasez de referentes femeninos.</p>
<p>Creación de programas informativos y/o formativos para detectar y eliminar las barreras que dificultan la promoción profesional de las mujeres</p>	<p>Es necesario que las entidades realicen un estudio cuantitativo y cualitativo de la participación de mujeres y hombres en sus áreas y puestos, e investigar sobre barreras y necesidades específicas en materia de igualdad.</p>
<p>Formación específica para acceder a puestos de mayor responsabilidad en los que las mujeres están infrarrepresentadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción, por parte de alta dirección, de programas de formación para mujeres directivas, prestando especial atención a sectores o procesos con muy baja presencia de mujeres (ej. Programa de formación de mujeres directivas en procesos de internacionalización, en empresas de base tecnológica, etc.)
<p>Participación en foros universitarios de empleo o de formación profesional, al objeto de visibilizar distintos modelos de liderazgo y para atraer a futuras candidatas que puedan incorporarse a la compañía.</p>	
<p>Captación de talento femenino mediante la participación en ferias de empleo, a través de convenios con Universidades, Centros de Formación y de Negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas empresas favorecen la realización de prácticas o promocionan becas a mujeres en áreas o puestos en los que están infrarrepresentadas.

<p>Fomento de las vocaciones técnicas y tecnológicas entre las jóvenes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de sensibilización entre la población estudiantil con el objetivo de fomentar entre las jóvenes la elección de carreras técnicas y tecnológicas para su desarrollo académico y profesional. • Impartición de charlas en colegios e institutos o la participación en foros o medios de comunicación para exponer de forma atractiva las salidas laborales de este tipo de estudios. • Acciones dirigidas a niñas y adolescentes, anticipándose a su elección en los estudios superiores. • Visibilización de mujeres en determinadas profesiones a través de las actividades realizadas por trabajadoras de las propias organizaciones. • Promoción en las escuelas de Formación Profesional y en las universidades de las oportunidades que ofrece la empresa a las mujeres que acrediten especialidades técnicas, trasladando externamente una imagen de empresa comprometida con la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.
<p>Acuerdos con Administraciones Autonómicas para la visibilización, atracción y selección de mujeres con estudios de Formación Profesional en ramas técnicas.</p>	

LAS EMPRESAS CON MAYORES ÍNDICES DE IGUALDAD



Tal como se ha citado en la introducción, diversos informes destacan que las empresas que cuentan con mayores índices de igualdad:

- ✓ Mejoran la gobernanza, los resultados y la imagen corporativa.
- ✓ Tienen mayor retorno de beneficios.
- ✓ Atraen y retienen con mayor facilidad el mejor talento.
- ✓ Aumentan la innovación laboral.
- ✓ Mejoran el clima laboral.

Es imprescindible entender que promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y facilitar el acceso de mujeres cualificadas a los puestos de responsabilidad que por méritos les corresponde ocupar, es una cuestión de derechos fundamentales y es también, como ponen de manifiesto cada vez más organismos internacionales a través de estudios e informes⁴, una forma de aprovechar todo el talento del que disponemos como sociedad, que redundará en una planificación estratégica más innovadora, que incrementa el rendimiento y productividad de nuestras compañías.

⁴ Ver por ejemplo: [Argumentos para un cambio](#), OIT 2019; [Beneficios económicos de la igualdad de género](#), EIGE 2019; o [Desigualdad de Género y crecimiento económico](#), FMI 2020.



MARCO NORMATIVO

- [Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea](#) (Artículo 23).
- [Estrategia Europea para la Igualdad de Género 2020-2025](#)
- [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo](#)
- [Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación](#)
- [Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.](#)
- [Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.](#)