

Gestión del talento con enfoque de género: selección, acceso y promoción

23 de abril 2025

Objetivos

1
Aproximación: qué
es la gestión del
talento y cómo
opera la
desigualdad

2
Metodología para la
incorporación del
enfoque de género en
los sistemas y
procesos de la gestión
del talento humano

3
Proveer
herramientas para la
planificación
empresarial



MIA

Madrid
Ciudad
Corresponsable

Contenidos

1. Convocatoria y selección de personal.
2. Plan de acogida y/o Proceso de inducción.
3. Evaluación del desempeño y promoción profesional.
4. Formación profesional.
5. Liderazgo y Gestión de equipos.

Aproximación: qué es la gestión del talento y cómo opera la desigualdad



MIA

Madrid
Ciudad
Corresponsable

Gestión del talento

La gestión del talento humano alude al conjunto de procesos que una organización articula para la **atracción, captación** e **incorporación** de capital humano; prestando atención también a la **retención** de aquellas personas que forman ya parte de la empresa.

Trasciende de la concepción de la persona empleada como “**recurso**”, apostando por la **implicación de la plantilla** en la consecución de estrategia, misión y valores empresariales.

De este modo, contempla tanto la **selección** de personal, la **evaluación** y **desarrollo** (considerando la formación continua y la movilidad) como la **retención del talento** (evitando potenciales pérdidas por la fuga de talentos).

La Responsabilidad Social Empresarial

Atendiendo a la definición facilitada por la Comisión Europea, la RSE *abarca* “**los derechos humanos, las prácticas de trabajo y de empleo** (como la **formación, la diversidad, la igualdad de género y la salud y el bienestar de las personas trabajadoras**), **las cuestiones medioambientales** (como la **biodiversidad, el cambio climático, el uso eficiente de los recursos, la evaluación del ciclo de vida y la prevención de la contaminación**) y **la lucha contra el fraude y la corrupción**”.



Igualdad de oportunidades y RSE

La RSE y la igualdad de oportunidades están íntimamente relacionadas. Profundizando en su incorporación en la gestión del capital humano, el [Instituto de las Mujeres](#) apunta que, entre otras, resultan implicadas:

- La **incorporación de la diversidad** en la empresa como **valor**. Esto significa que las empresas deberían velar en primer término, por conseguir plantillas de personal equilibradas en razón de sexo, además de incorporar otros factores de diversidad: edad, origen étnico, opción u orientación sexual, etc.
- La **lucha contra la discriminación** que pueda existir en la empresa avanzando hacia la **igualdad salarial**, es decir, pagar igual salario a hombres y a mujeres por trabajos de igual valor.
- **Eliminando el techo de cristal**, estableciendo garantías de iguales condiciones para que mujeres y hombres puedan participar de manera efectiva en la **promoción y formación interna**
- Facilitando **medidas de conciliación** que permitan a las personas empleadas conseguir un mayor equilibrio en la satisfacción de las necesidades derivadas de las responsabilidades laborales, de las familiares y de las personales.
- La **salud y seguridad en el lugar de trabajo**, también debe garantizarse en la propia empresa. En particular, es importante adoptar una actitud proactiva que posibilite atajar las causas de los riesgos teniendo en cuenta su **posible efecto diferenciado entre hombres y mujeres y prevenir el acoso sexual y por razón de sexo**.

La igualdad como factor de calidad

El proceso de integración de la igualdad como garantía de calidad y de buen hacer empresarial responde tanto a la tendencia de modernización empresarial como a la necesidad de generar nuevos modelos de cultura organizacional.

De esta forma, se facilita la **optimización de resultados** y la **mejora de la calidad** del trabajo, la **imagen** y el **prestigio de la organización**.

El **modelo EFQM** (European Foundation for Quality Management), fundamenta sus principios de la Gestión de la Calidad total mediante un sistema de evaluación global para la mejora continua. Así, las “personas” son agentes facilitadores del proceso hacia la calidad como beneficiarias del concepto y de la acción por la calidad.



La igualdad es eficiencia

En relación con las **ventajas que representa la diversidad de género en el ámbito laboral**, más allá del cumplimiento de la normativa, diferentes estudios e informes apuntan:

- El informe [Global Gender Gap Report 2022](#) afirma que la paridad de género es fundamental para que las economías y las sociedades prosperen. Además, tiene una gran influencia en el crecimiento, la competitividad y en el futuro de las economías y de las empresas.
- [ONU Mujeres](#) señala que:
 - *“Cuando el número de mujeres ocupadas aumenta, las economías crecen. Según estudios efectuados en países de la OCDE y en algunos países no miembros, el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo —o una reducción de la disparidad entre la participación de mujeres y hombres en la fuerza laboral— produce un crecimiento económico más rápido”.*
 - *“Se estima que en todo el mundo las mujeres podrían aumentar sus ingresos hasta en un 76 por ciento si se superara la brecha en la participación en el empleo y la brecha salarial entre mujeres y hombres. Se calcula que esto tiene un valor global de 17 billones de dólares estadounidenses.”*

Argumentos para el compromiso con la igualdad de oportunidades en el mundo empresarial

- Garantiza la contratación de **perfiles profesionales competentes**.
- Posibilita un **aprovechamiento eficaz y eficiente** de los recursos humanos. La atención a la promoción de medidas que faciliten la retención del talento femenino incrementará la trayectoria profesional dentro de la empresa.
- Reduce el **absentismo laboral**. La igualdad de oportunidades es fundamental en clave de salud laboral y prevención de riesgos. Su consideración incide de modo directo en las causas de estrés y en la prevención de enfermedades. *“Según estudios realizados por IESE, sobre Beneficios de Políticas Flexibles “la implantación de políticas de conciliación en las empresas reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión en los empleados, aumenta la productividad, motivación, compromiso y satisfacción laboral en los mismos y, en general, mejora las relaciones laborales”.*
- **Motiva al equipo profesional** que siente que la empresa se ocupa de su realidad, no solo como plantilla trabajadora, sino también de su entorno personal. Este cambio repercute en su **efectividad, competencia y productividad**.
- Para la **transformación social** hacia la igualdad de derechos y oportunidades reales y de forma efectiva, es primordial (además de la normativa, los incentivos y las sanciones) un alineamiento con la **cultura empresarial**.

**Metodología para la incorporación del
enfoque de género en los sistemas y
procesos de la gestión del talento
humano**

Origen de la desigualdad de género en el ámbito laboral

Una de las expresiones del desaprovechamiento del capital humano se materializa en la desigualdad entre mujeres y hombres en el ámbito laboral, la cual reposa sobre los **sesgos inconscientes de género** perpetuados por la socialización diferenciada.

En muchos casos, las realidades de los lugares de trabajo se han ido configurando bajo diferentes premisas respecto a mujeres y hombres:

- tienen **características complementarias**; por ejemplo, que los hombres son individualistas y dominantes y que las mujeres son atentas y colaboradoras.
- las **características estereotipadas masculinas suelen valorarse mucho más** que las características estereotipadas femeninas.

Profundizando en los sesgos inconscientes de género

Analizaremos algunos de ellos, teniendo como referencia la [Herramienta de Apoyo del Ministerio de Igualdad](#):

Se asignan a las mujeres habilidades distintas a las de los hombres.

- Masculinización y feminización de puestos y/o sectores de actividad: segregación horizontal.
- Liderazgo y toma de decisiones: segregación vertical.
- No se tienen en cuenta las capacidades, experiencias y/o preparación de cada persona. Además, se identifican responsabilidades de cuidado como propias (exclusivas o mayoritariamente asumidas) de las mujeres.

Resultado: No se asignan los puestos de acuerdo a las capacidades reales de las personas.

Hay una fuerte división entre los roles de las mujeres y de los hombres, y son valorados de forma distinta.

- Los salarios de las mujeres son más bajos que los hombres por trabajos equivalentes.
- Exigencias mayores (formación, experiencia...), valoraciones
- Exposición a formulas más inestables de contratación.
- Ocupan puestos de menor responsabilidad.

Resultado: Las trabajadoras no se sienten valoradas del mismo modo que sus compañeros por la empresa.

Se asocia a las mujeres con posibles maternidades.

- Contrataciones temporales, a tiempo parcial y con menor estabilidad laboral para las trabajadoras.
- Se limita el acceso de las mujeres a la formación en la empresa.

Resultado: Se genera una baja estabilidad de la plantilla, con pérdida de recursos humanos y de la experiencia y el conocimiento que han adquirido en el puesto de trabajo.

¿Cómo operan estos sesgos?

“Funcionamos como **“recolectores y recolectoras de normas”**, de forma que tratamos de localizar leyes en la sociedad que determinen qué características tenemos que manifestar para integrarnos. La determinación de crear normas genera un **sesgo de confirmación**, donde la información que encaja con las ideas preconcebidas se acepta rápidamente, mientras que la información que cuestiona nuestras creencias es ignorada.

Cualquiera crea estereotipos que se manifiestan en sesgos inconscientes. De hecho, según las investigaciones, las personas que creen que son objetivas o que no son sexistas son menos objetivas y más propensas a tener una conducta sexista.

Si bien las expectativas sociales sobre el modo en que mujeres y hombres deben comportarse **han ido evolucionando**, nuestras percepciones de las conductas propias de los estereotipos femeninos y masculinos **siguen condicionando nuestras sociedades y contextos laborales...**”

[EIGE – Instituto Europeo de la Igualdad de Género. Sexismo en el trabajo](#)

Los sesgos inconscientes de género pueden **interactuar** con sesgos en torno a otras variables sociales, como la **edad**, la **condición de migrante**, la **orientación sexual** o la **discapacidad**...

Esto puede limitar el acceso a puestos de trabajo a personas en torno a distintos grupos de identidad estigmatizados.

Punto de partida: el diagnóstico de igualdad

El art. 7, del [Real Decreto 901/2020, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro](#) prevé las materias que obligatoriamente ha de contener el diagnóstico de situación en el marco del Plan de Igualdad.

“ El diagnóstico se referirá al menos a las siguientes materias:

- a) Proceso de selección y contratación.**
- b) Clasificación profesional.**
- c) Formación.**
- d) Promoción profesional.**
- e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.**
- f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral.**
- g) Infrarrepresentación femenina.**
- h) Retribuciones.**
- i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.”**



MIM

Madrid
Ciudad
Corresponsable

Del diagnóstico a la promoción de la igualdad en la gestión del talento

Atendiendo a lo mencionado, la integración de la perspectiva de género en la gestión del capital humano en nuestra realidad laboral sigue esta secuencia:



Proceso para la gestión del talento

1. Convocatoria y selección de personal.
2. Plan de acogida y/o Proceso de inducción.
3. Evaluación del desempeño y promoción profesional.
4. Formación profesional.
5. Liderazgo y Gestión de equipos.

1. Convocatoria y selección de personal

Una aproximación a las cifras sobre ocupación



Atendiendo a la información proporcionada por la Encuesta de Población Activa (INE, cuarto trimestre -2022):

- La brecha de género relativa a la **tasa de paro** alcanzó el 3,29%, siendo la cifra para las mujeres del 14,61% frente al 11,32% registrado por los hombres.
- La brecha es aún superior (9,74%) en las **tasas de actividad** entre mujeres y hombres en ese mismo periodo.
- Respecto a la población ocupada por **tipo de jornada**: mientras la jornada del 6,6% de los hombres ocupados era parcial, la cifra para las mujeres ascendía al 21,6%, lo cual supone una diferencia del 15%.

La **feminización del empleo a tiempo parcial** junto con la “**masculinización de los complementos salariales**”, entre otras, explican la brecha salarial de género.

En relación con el **paro registrado**, la brecha de género detectada en base a las cifras de febrero del presente año asciende al 19,84%.

Expectativas en el acceso y la selección

Algunos estudios e informes han profundizado en el análisis y comprensión de los sesgos discriminatorios en este ámbito. Destacamos el realizado por [Tara Sophia Mor](#), publicado por Harvard Business Review, que señala:

El proceso de acceso al empleo:

En el trabajo, los efectos de las expectativas sexistas ya se pueden apreciar durante el proceso de solicitud de un puesto de trabajo. Las mujeres tienen mayor tendencia a considerarse descartadas si no cumplen el 100 % de los criterios exigidos, mientras que los hombres solo necesitan cumplir el 60 % de los criterios para presentarse a un puesto de trabajo. Si bien este comportamiento se ha interpretado a menudo como una manifestación del menor nivel de seguridad de las mujeres, según las investigaciones posiblemente esté relacionado con el hecho de que las mujeres han sido educadas para cumplir las normas y entienden que los criterios de selección son definitivos.

Asimismo, es menor el número de mujeres que se presentan a un trabajo si en el anuncio del puesto se utilizan adjetivos asociados a estereotipos masculinos. En una empresa de diseño, cuando para la misma función se cambió el foco del anuncio de trabajo, de «agresividad y competitividad» a «entusiasmo e innovación», las candidaturas de mujeres pasaron del 5 % al 40 %.

Selección:

En un estudio se observó que, a la hora de seleccionar candidaturas para puestos que responden a estereotipos masculinos —como el de la jefatura de policía—, las personas que realizaron la evaluación ajustaban sus criterios para favorecer las cualidades que tuviese quien lo solicitase del género preferido. Por ejemplo, ser una persona que disfruta del tiempo en familia solo adquiría importancia si un candidato hombre poseía dicho atributo. El sesgo inconsciente de las personas responsables de la evaluación en este estudio dio lugar a índices más bajos de selección y propuestas de indemnización para mujeres que hombres.



Interesante tener en consideración también:

[La inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento laboral](#)

Directrices básicas

Teniendo como referencia la [Guía para un proceso de selección no discriminatorio de Emakunde](#), podemos identificar las siguientes directrices básicas:

Garantía de igualdad de oportunidades y no discriminación para toda persona candidata durante el proceso. El trato siempre será respetuoso y confidencial.

En el supuesto en el que la selección de personal sea externalizada, serán **igualmente garantizados los criterios no discriminatorios** y la necesidad de respetar dichas directrices.

Las personas que concurren a los procesos de selección serán **evaluadas** en base a los requisitos del puesto **objetividad, transparencia e igualdad de oportunidades** de trabajo. Se basará en el mérito y las competencias para el desempeño.

La adecuación y/o afinidad de la persona candidata con la misión de la organización, así como su conocimiento y acuerdo con las condiciones específicas serán medidas mediante **parámetros e indicadores precisos y equiparables**.

Serán analizados los resultados de mujeres y hombres en todo el proceso y en cada una de las fases, para **valorar si hay indicios estadísticos que apunten la posibilidad de discriminación indirecta o impacto adverso**. En dicho caso, se buscarán alternativas que lo corrijan.

Ante la **igualdad de méritos** y resultados en la selección, se dará **prioridad a la incorporación del género menos representado en el área o departamento**.

Fases del proceso

Para facilitar la revisión crítica del proceso de selección de forma integral y su estructuración de forma transparente, se propone su análisis atendiendo a la siguiente organización general:

1. Definición del perfil de los puestos de trabajo.
2. Convocatoria.
3. Presentación de candidaturas.
4. Preselección de candidaturas.
5. Pruebas objetivas
6. Entrevistas personales.
7. Formación y selección en área de trabajo tras el proceso de selección.

1. Definición del perfil de los puestos de trabajo.

- En la denominación del puesto no habrá ninguna connotación que los identifique y predetermine como adecuados o dirigidos únicamente para hombres o mujeres.
- La definición se realizará en función de las características competenciales, técnicas, profesionales y formativas y sus cometidos específicos, sin sobrecargar con formaciones innecesarias para el desempeño de puesto.
- Atendiendo a cada puesto, se analizarán las exigencias específicas sin aplicar por defecto las más amplias posibles; pues pueden limitar la concurrencia al proceso.
- En la medida de lo posible, se establecerán equivalencias para admitir capacitaciones por el desempeño práctico, ocupacional, trabajo voluntario, trabajo doméstico...

2. Convocatoria.

- Se contemplará la idoneidad de difundir, en primer lugar la oferta de manera interna, para priorizar en la selección del personal propio de la organización.
- Se analizarán los canales de convocatoria, eligiendo los medios apropiados atendiendo a las necesidades de la organización, del puesto ofertado y de las prioridades de no discriminación.
- Nunca se incluirán términos que puedan generar discriminaciones indirectas *“sólo personas sin cargas familiares”*.
- Se especificará expresamente el compromiso de la organización con la igualdad de oportunidades, así como la buena recepción de todas las candidaturas. Especialmente, en los casos de trabajo en los que las mujeres están infrarrepresentadas.
- Se cuantificarán las solicitudes de forma desagregada, observando la existencia de indicios estadísticos que puedan apuntar la posibilidad de algún factor incontrolado e involuntario que provoque discriminación indirecta.



MIM

Madrid
Ciudad
Corresponsable

3. Presentación de candidaturas.

- Se procurará la sistematización en la presentación de candidaturas mediante formulario estándar, de modo que pueda realizarse la comparación de la misma información de todas las personas en igualdad de condiciones.
- El formulario se centrará únicamente en temas o preguntas relevantes relacionadas con las funciones a desarrollar y el perfil o definición del puesto de trabajo que se convoca, evitando expresamente toda información personal que pudiera inducir a algún tipo de discriminación (especialmente estado civil o responsabilidades familiares).
- Los datos de identificación personal no se conocerán durante el proceso de selección hasta la fase final, tras la evaluación.
- La comparación de méritos y su puntuación se realizará con un baremo previamente establecido.

4. Preselección de candidaturas.

- Atenderá en exclusiva a los requisitos definidos en el perfil del puesto.
- Se cuantificarán el número de mujeres y hombres preseleccionados para su análisis y propuesta de alternativas en el supuesto de detección de indicios discriminatorios.



MIM

Madrid
Ciudad
Corresponsable

5. Pruebas objetivas.

- Las pruebas objetivas (generales, conocimientos profesionales, psicotécnicos, pruebas profesionales...) han de estar justificadas y ser pertinentes atendiendo al perfil vacante.
- En la medida posible, se realizarán pruebas acordes y directamente relacionadas con las tareas concretas a desempeñar o, en su caso, del área de actividad en que se engloba dicho puesto.
- Si resultaran necesarias, las pruebas que se utilizarán serán aquellas con alta validez de contenido adaptadas al puesto.
- Se analizarán de forma desagregada los resultados, evitando la posibilidad de impacto adverso.

6. Entrevistas personales.

- Se valorará cada candidatura respecto al perfil del puesto y no comparativamente entre sí. El objetivo y criterio primordial es minimizar y contrarrestar el efecto subjetivo que pudiera existir.
- Se sistematizarán y estructurarán las entrevistas personales mediante cuestionario o guión previamente elaborado que evite improvisaciones y entrevistas abiertas; evitando de este modo ampliarse a cuestiones no previstas, salvo que guarden relación.
- Evaluación en función de la entrevista, justificando las calificaciones. Se recomienda la valoración mediante escalas con ítems observables, cuantificables y justificables.
- Se procurará que las personas que realicen la entrevista sean tanto del Departamento de RRHH como del Departamento o área al que se vaya a incorporar.

7. Formación.

- En aquellos casos en los que la selección se realice mediante un sistema de formación-evaluación-selección en el puesto de trabajo, este trabajo deberá guiarse por criterios idénticos a los señalados para las pruebas objetivas y entrevistas.

8. Tras el proceso de selección.

- Las empresas tendrán establecido un sistema de comunicación bien por acción o por omisión en un plazo establecido, tanto para los casos de selección como para los casos de no selección de las candidaturas presentadas.
- En caso de selección > Plan de acogida.



MIA

Madrid
Ciudad
Corresponsable

2. Plan de acogida

La acogida de la empresa

El objetivo principal de pensar y establecer un plan de acogida es establecer, de modo sistemático, las bases en la organización para que las nuevas incorporaciones puedan en igualdad de condiciones poner todo su talento a disposición de la misma en el menor tiempo posible.

Algunas propuestas para su facilitación:

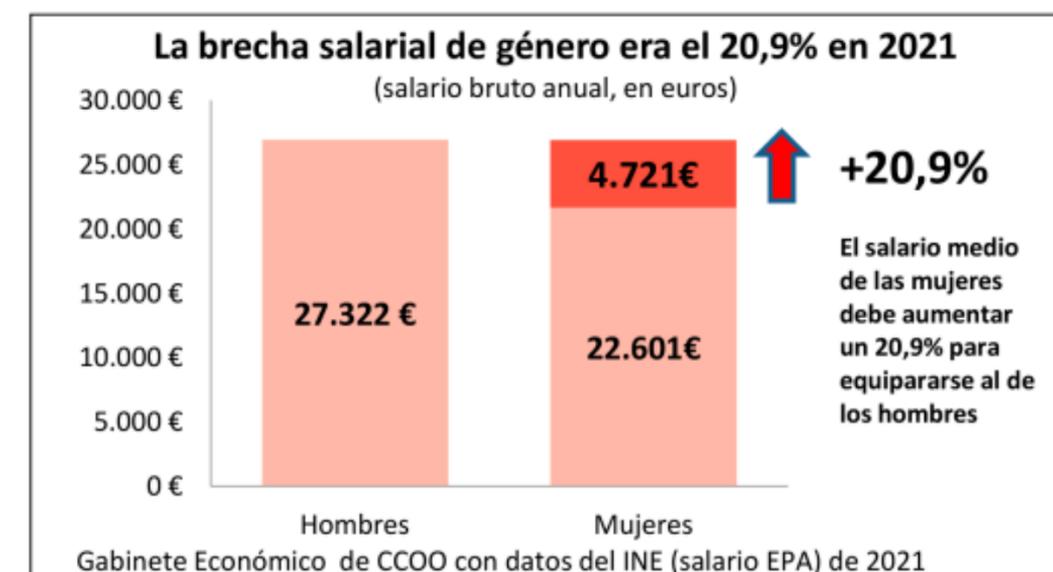
- Diseño de **Manual de Acogida** que cuente con los aspectos clave que deban conocer todas las personas que se incorporen a la organización: misión, visión, valores, equipos y roles, procedimientos de actuación...
- **Entrega de documentación** clave de la organización, relacionada con las personas: Plan de personas, **Plan de Igualdad**, Plan de Comunicación...
- Designar a una persona y/o departamento que **acompañe y resuelva dudas** que puedan surgir durante el desarrollo del trabajo.
- Establecimiento de **reuniones periódicas** con la persona responsable para realizar un seguimiento de la adaptación y necesidades que puedan presentarse.

3. Evaluación del desempeño y promoción profesional

Una aproximación estadística

El informe [“Cuidados sin brecha” \(CCOO, 2023\)](#), nos facilita algunas de las claves sobre las que se sustenta la brecha salarial de género. Destacamos:

- Las mujeres suponen el 75% de la población asalariada a **jornada parcial** (donde predomina la involuntariedad) pero solo el 41,5% de la población asalariada a jornada completa. La mitad de las mujeres que trabajan a jornada parcial lo hacen ante la imposibilidad de encontrar trabajo a jornada completa, y entre el resto de los motivos aducidos para trabajar a jornada parcial predominan el cuidado de personas (menores, enfermas, incapacitadas o mayores) u otras obligaciones familiares o personales.
- Las mujeres soportan una **mayor tasa de temporalidad** (23,6%) que los hombres (18,8%).
- Los **sectores con bajos salarios tienen un mayor peso en el empleo femenino** que en el masculino. Las mujeres mantienen en 2022 una mayor presencia en los sectores de actividad con menores salarios. Y, además, en esos sectores con bajos salarios, una parte relevante de las mujeres trabaja además a tiempo parcial, lo que reduce todavía más su salario medio. En los siete sectores con un salario medio claramente por debajo de la media nacional trabaja el 41% de las mujeres asalariadas frente al 32% de los hombres asalariados.
- Las mujeres siguen teniendo **dificultades para los ascensos y promociones a puestos de responsabilidad**, lo que limita sus posibilidades de mejora salarial.
- La **desigual distribución por estudios** de mujeres y hombres se refleja y retroalimenta en la **desigual inserción por profesiones y ocupaciones** de mujeres y hombres. Las mujeres se concentran en un número reducido de ocupaciones, con una marcada ausencia en ocupaciones cualificadas de agricultura, construcción, industria y algunas del sector servicios.



Sesgos y evaluación del rendimiento

El [EIGE – Instituto Europeo para la Igualdad de Género](#), recoge diferentes estudios que han dado luz sobre el impacto del género en la evaluación del rendimiento. Profundizamos en los contenidos más relevantes:

- *Se ha observado que las **mujeres obtienen menos retroalimentación que los hombres** (a pesar de que la solicitan en igual medida). Los comentarios que reciben tienden a ser **menos constructivos** y es más probable que sean críticos e imprecisos.*
- *En un estudio se constató que las personas que realizan las evaluaciones describen con más frecuencia a los **hombres** utilizando **adjetivos orientados al trabajo**, como **analíticos y competentes**, y a las **mujeres** con **adjetivos centrados en las relaciones**, como **empáticas y entusiastas**.*
- *Estas disparidades en las evaluaciones son el resultado de sesgos fraguados en diferentes interacciones del lugar de trabajo. Por ejemplo, cuando en un equipo hay hombres, **en la evaluación de las mujeres se determina que son menos competentes y que tienen menos capacidad de influir y menos probabilidad de haber desempeñado un papel de liderazgo**. Por otra parte, si bien el hecho de expresar sus ideas en el lugar de trabajo puede suponer una mejora en el estatus de los hombres, en el caso de las mujeres no es así.*



Clasificación profesional

Resulta imprescindible para el abordaje de la valoración del desempeño y la promoción profesional realizar un breve inciso para enmarcar la clasificación profesional.

Entendemos el **Sistema de clasificación profesional** como el **conjunto de categorías, grupos y niveles profesionales** que existen en una empresa; asignados, como especifica el art. 22 del [Estatuto de los Trabajadores](#), “*mediante la negociación colectiva o, en su defecto, acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores*”.

↪ La clasificación profesional de todas las personas trabajadoras debe ser la adecuada a sus funciones reales permanentes y a las circunstancias concretas de la prestación de sus servicios al objeto de erradicar cualquier tipo de discriminación a este respecto. A esos efectos, la definición de los grupos profesionales deberá ser ajustada a:

*“(...) a criterios y sistemas que, basados en un análisis correlacional entre sesgos de género, puestos de trabajo, criterios de encuadramiento y retribuciones, **tengan como objeto garantizar la ausencia de discriminación, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres**. Estos criterios y sistemas, en todo caso, cumplirán con lo previsto en el artículo 28.1 del ET”.*

↪ La negociación colectiva podrá establecer **medidas de acción positiva** para favorecer el acceso de las mujeres a clasificación profesional, promoción y formación, de modo que, en igualdad de condiciones de idoneidad, tengan preferencia las personas del sexo menos representado para favorecer su acceso al grupo profesional o puesto de trabajo de que se trate (art. 17.4 del ET). Para ello, el P.I, en consonancia con el convenio, ha de contener, entre otras medidas, las que impulsen una **correcta adecuación de la categoría y/o grupo profesional de trabajadores y trabajadoras**.

Recomendaciones en materia de clasificación profesional

Tal y como apunta el Ministerio de Igualdad en su [Herramienta de apoyo relativa a “Participación igualitaria en los puestos de trabajo”](#), algunas de las recomendaciones al respecto aluden a:

- Todos los **criterios de valoración**, tienen que ser descritos y definidos de manera tal, que sean aplicables tanto a puestos de trabajo típicamente ocupados por hombres, como a puestos de trabajo típicamente ocupados por mujeres. Las características típicamente consideradas femeninas deben ser tenidas en cuenta y no deben ser menos valoradas que las características típicamente consideradas masculinas.
- Utilizar **términos neutros** en la denominación y clasificación profesional, sin denominarlos en femenino o masculino.
- **Eliminar criterios discriminatorios** en las clasificaciones profesionales como el sexo o la edad, por ejemplo. Definir las funciones de cada puesto de trabajo para evitar o por lo menos limitar la movilidad funcional así como para prevenir casos de discriminación o cubrir puestos vacantes mediante este mecanismo.
- Regular un sistema de clasificación profesional que **garantice la no discriminación por género**, definiendo los criterios que conforman los grupos y las categorías profesionales.
- Establecer un sistema objetivo de valoración del trabajo, que permita la evaluación periódica del encuadramiento profesional, así como la **corrección de las situaciones que puedan estar motivadas por una minusvaloración del trabajo de las mujeres**.

Transparencia retributiva, registro y auditoría

Dentro del principio de **transparencia retributiva**, la definición de los grupos profesionales ha de ajustarse a criterios y sistemas que garanticen la ausencia de discriminación directa e indirecta entre las personas que conforman la plantilla.

En este aspecto, ha causado un especial impacto, el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres:

Desarrollando la obligación del **registro retributivo** desgranando por sexo los sistemas de clasificación profesional contenidos en los convenios colectivos y su necesaria vinculación con el registro y la transparencia retributiva a través de una correcta **valoración de los puestos de trabajo**. Ha de realizarse tanto con relación al sistema retributivo como con relación al sistema de promoción una **auditoría retributiva**, recordando que ésta es obligatoria para las empresas de más de 50 trabajadores/as.

- Los **ascensos** dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que se establezca en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores (art. 24 ET), pudiendo el Plan de igualdad fijar determinados criterios para evitar la infrarrepresentación femenina.
- Los ascensos y la promoción profesional en la empresa se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo **garantizar la ausencia de discriminación**, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres, pudiendo establecerse medidas de acción positiva dirigidas a eliminar o compensar situaciones de discriminación.

Promoción profesional

Un **procedimiento de promoción neutro** debe garantizar que sus criterios **no contengan requisitos con consecuencias discriminatorias** (se deben valorar criterios objetivos relacionados con los méritos, las capacidades, las aptitudes, la idoneidad...).

Para conseguir dicha objetividad es crucial la **sensibilización y formación** sobre igualdad de oportunidades a la plantilla (en esta ocasión, especialmente a aquellas personas que proponen e intervienen en las promociones).

De igual manera, deberá **integrarse la perspectiva de género en** los materiales, manuales, procedimiento y documentos del proceso de evaluación de desempeño habiendo eliminado de todo ello criterios de promoción basados en estereotipos de género (estereotipo como: *“las mujeres trabajadoras con responsabilidades familiares no son candidatas idóneas para promocionar por falta de disponibilidad, viajes, traslados”*).

Los procesos de promoción de las empresas, para garantizar la igualdad de oportunidades, deben dirigirse al desarrollo profesional de todas las personas trabajadoras en todo su potencial, prestando especial atención a la eliminación de la **segregación vertical** y del **techo de cristal** que pudiera estar presente en nuestra realidad empresarial.

Resulta fundamental **analizar las causas** que originan dicha situación, para poder establecer estrategias que eliminen los obstáculos detectados, tales como:

Establecer **medidas de acción positiva**

“A igualdad de condiciones, priorizar la contratación de mujeres en aquellos puestos, grupos profesionales o departamentos de mayor cualificación donde haya una representación masculina mayoritaria”

“A igualdad de condiciones, priorizar la contratación del sexo menos representado en el departamento del puesto vacante”.

Proporcionar las herramientas necesarias para **promocionar el desarrollo y carrera profesional** (mediante *motivación, formación, mentoring o seguimiento*).

Tener presente la interrelación con la **conciliación y la corresponsabilidad**.



MIM

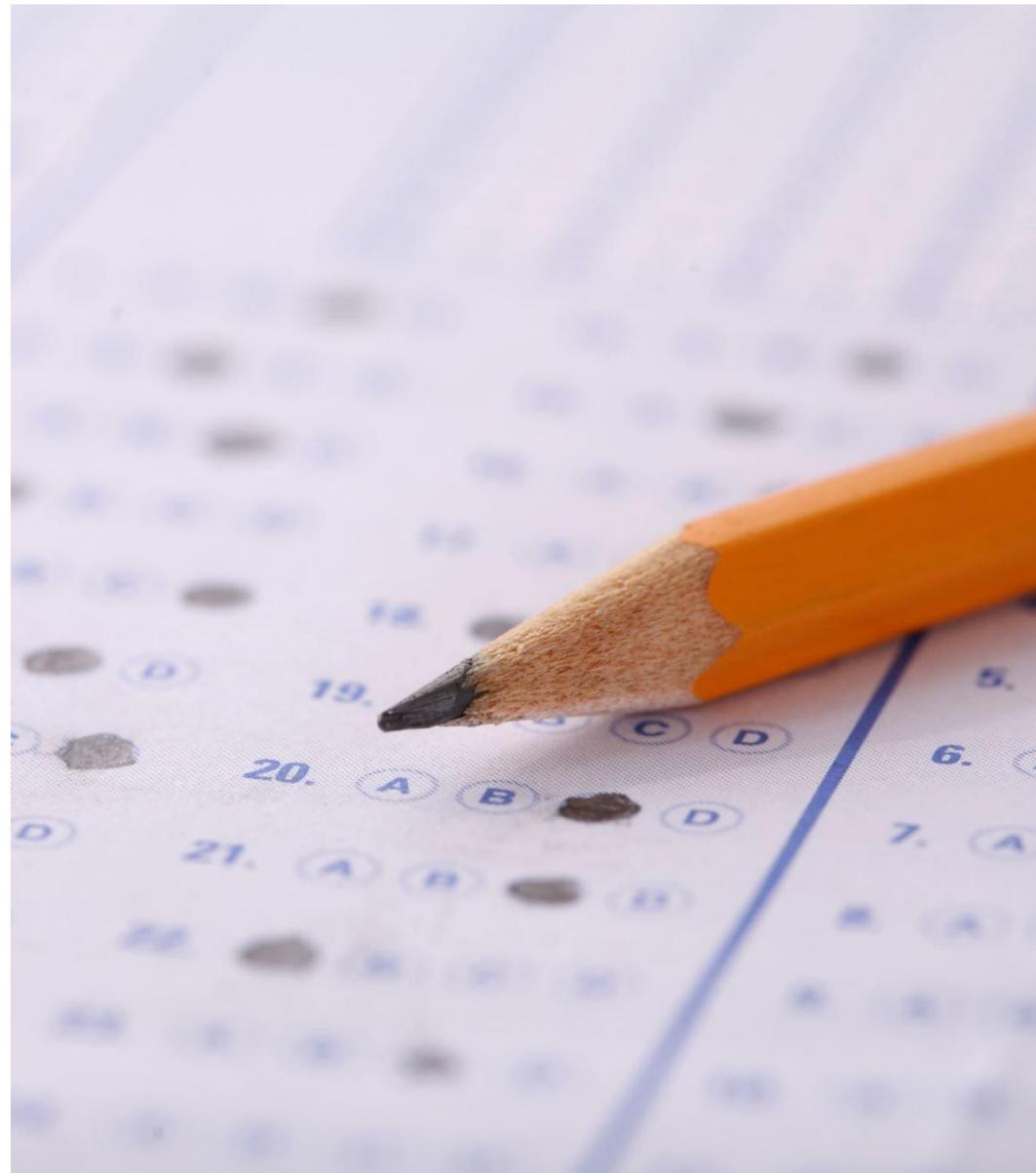
Madrid
Ciudad
Corresponsable

Recomendaciones en materia de promoción profesional

- Vinculación de los procedimientos de ascenso a la promoción a **pruebas objetivas**, en todos los niveles de la escala profesional, estableciendo sistemas que no sean excluyentes por sexo ni contengan criterios discriminatorios.
- Establecer **criterios claros, objetivos y no discriminatorios** que faciliten la promoción interna de toda la plantilla. Los criterios de promoción deben ser establecidos desde una **perspectiva de género**, de tal manera que las mujeres que han interrumpido su carrera profesional por razones de asunción de las tareas reproductivas y familiares, puedan acceder a la promoción profesional.
- Promoción de **medidas para la conciliación y la corresponsabilidad efectiva**, facilitando a su vez el acceso a cargos directivos y/o de responsabilidad.
- Adoptar **medidas de acción positiva** que fomenten la promoción de **mujeres a cargos de responsabilidad**.
- Establecer criterios objetivos para establecer **planes de desarrollo profesional** para las trabajadoras y trabajadores de la empresa en igualdad de oportunidades y condiciones.
- Aplicación de **programas de sensibilización en igualdad de oportunidades** en la empresa: específicos para mandos intermedios, con funciones de supervisión, con mayor poder de influencia en la implantación del plan, así como para el resto de la plantilla, con el fin de que adquieran conciencia sobre la importancia de estas políticas.
- Establecer **canales de comunicación abiertos**, en el que se fomenten las redes informales, ya que hay decisiones empresariales que se toman en reuniones o momentos informales. Es recomendable, establecer reuniones de grupo para el intercambio de información, buzón de sugerencias, tablón de anuncios, elaborar un boletín interno informativo...

4. Formación profesional

La formación en el ámbito laboral



Podemos distinguir tres tipos de formaciones a este respecto:

Formación para la **sensibilización del personal** en materia de **igualdad y no discriminación**.

Formación dirigida **específicamente a las mujeres** para facilitar la **eliminación de la segregación vertical y horizontal**.

Formación dirigida a **toda la plantilla en materia de igualdad laboral**, de tal modo que las condiciones establecidas para el ejercicio de las formaciones no perjudiquen a las mujeres.

Recomendaciones en materia de formación

- Los convenios colectivos y/o los Planes de Igualdad, tienen que procurar establecer condiciones para el ejercicio de la formación, que no perjudiquen a las mujeres (por ejemplo, horarios idóneos o difusión de la información entre las personas trabajadoras de la empresa, que están ejerciendo algún derecho de conciliación). Sería conveniente que desde la negociación colectiva se previera la posibilidad de crear **cursos especializados con el objetivo de permitir el acceso de las mujeres a puestos o a sectores donde se encuentren poco representadas**.
- Es conveniente incluir **cláusulas** que establezcan la necesidad de desarrollar una acción positiva en las condiciones de formación de manera que, en **igualdad de condiciones de idoneidad**, tengan **preferencia las personas del sexo menos representado en el grupo, categoría profesional o puesto de trabajo que se trate**.
- Establecer la **formación continua** del personal en **horario laboral**, facilitando la asistencia de las personas con responsabilidades familiares. Cuando no fuera posible realizarla dentro de la jornada, combinar la presencial con la formación a distancia, para facilitar la conciliación de responsabilidades familiares o personales.
- Establecer **ayudas económicas por gastos de cuidado de personas dependientes**, durante las acciones formativas, cuando éstas no se realicen dentro de la jornada laboral.
- **Promover la participación de las trabajadoras** en acciones formativas que faciliten su acceso a la promoción profesional.
- Fomentar la **formación de mujeres** para puestos en los que tengan **menor presencia**.
- Contemplar el **derecho a la formación profesional** de trabajadoras y trabajadores **en periodo de excedencia, por atención a personas dependientes**.

5. Liderazgo y Gestión de equipos

Algunas cifras sobre puestos directivos

Según datos recogidos del Instituto Nacional de Estadística (2021), atendiendo a la “**Proporción de mujeres en cargos directivos**”:

- Proporción de mujeres en cargos directivos: 33,32%,
- Proporción de mujeres en alta dirección: 34,08%,
- Porcentaje de mujeres consejeras: 27,9 %,
- Porcentaje de mujeres empresarias (2020) : 37,7%.

El estudio “**Women of Bussines**”, realizado por Grant Thornton con el impulso de Europa Press y la colaboración de Cámara de Comercio Británica en España (2023) estima que: “*Casi cuatro de cada diez puestos directivos en España están ocupados por mujeres*”, lo que supone del 38%, casi alcanzando el 40% según lo recomendado por Naciones Unidas.



El término “acantilado de cristal”, acuñado en 2004, alude a la promoción de mujeres a puestos de liderazgo en situaciones críticas para la empresa, en los que la probabilidad de fracaso es mayor.

El impacto de los sesgos inconscientes

El estudio realizado por [Esade Gender Monitor 2022](#): “La barrera más acusada para el acceso de las mujeres a altas posiciones son los sesgos inconscientes (26%), que casi supera en 10 puntos porcentuales a la siguiente más comentada, la dificultad para equilibrar vida personal y familiar (17,7%).”

- El porcentaje de directivas que está muy o totalmente de acuerdo con la afirmación de que **en España hay un trato desigual a favor del hombre para ocupar puestos de alta responsabilidad se sitúa en un 61,4%**. El de aquellas que están “algo de acuerdo”, es un 33,9%, y el que se ha posicionado como “totalmente en desacuerdo”, un 4,7%. La **falta de redes de apoyo** continúa siendo percibido como el mayor obstáculo, aunque en menor medida que en el año anterior; las respuestas de las consultadas apuntan, además, a la decisión de la mujer por optar por puestos medios que le **permitan un mejor balance entre la vida personal y profesional y a la falta de mujeres referentes en la alta dirección**.
- Preguntadas sobre el **nivel de compromiso** con el equilibrio de género por parte de los varones de su empresa, un 9% considera que todos lo están, mientras que un 68% concluye que son sólo algunos. Por otro lado, aunque casi 1 de cada 4 mujeres consultadas considera que no ha encontrado barreras en su carrera profesional en el último año por el hecho de ser mujer, **los sesgos inconscientes (26%) y la dificultad para equilibrar vida personal y familiar (17,7%)** aparecen como las barreras más relevantes, lejos de la falta de reconocimiento en las tareas realizadas (10,4%) , la desigualdad salarial (9,7%) y la invisibilidad para la promoción interna (6,8%).

El trabajo en equipo

Un estilo de **dirección participativa**, fundamentado en el trabajo en equipo, cuenta con múltiples ventajas. Destacamos:

- Permite la **sinergia de conocimientos e informaciones**.
- Incorpora aportaciones diferentes para responder a situaciones diversas.
- Fomenta la **coordinación en el equipo**, que es más eficaz que cada una de las partes por separado.
- Promueve la posibilidad de **compartir perspectivas diversas**, de tener **acceso a la información y al conocimiento**, al igual que el trato abierto y receptivo hace que los miembros del equipo se enriquezcan de forma individual y colectiva.
- Crece la **motivación** hacia el proyecto gracias al sentimiento de pertenencia que comporta la participación, el intercambio y la comunicación.
- Los objetivos y el proyecto deben ser **compartidos** y asumidos por todas las personas, así como también la estrategia y el reparto de tareas y tiempo.
- Es necesario desarrollar el espíritu de colaboración y cooperación, basados en la **mutua confianza**, lo cual implica respetar el trabajo de la otra persona y la capacidad que tiene para resolver situaciones problemáticas.



Algunas claves para la dirección de equipos con perspectiva de género

Fomentar la confianza y el reconocimiento, mediante el diálogo y el compromiso es un reto que es necesario afrontar. Algunas recomendaciones a considerar:

1. Promover la **participación**. *En la medida que son conocidos los objetivos fines de la entidad, la plantilla se implicará y aportará lo mejor de sus capacidades para conseguir así el éxito del proyecto.*
2. Estimular el trabajo de todas las personas del equipo mediante el **reconocimiento individual y colectivo**. A pesar de las dificultades derivadas de la urgencia y el volumen de trabajo, resulta facilitador para este propósito establecer reuniones periódicas para poner de relieve los logros, reforzar la identidad del grupo, **reconocer la contribución** de cada una de las personas es un ejercicio continuo.
3. Fomentar **espacios de diálogo** donde se compartan las opiniones y reflexiones de las personas, enriqueciendo con la diferencia. *Especialmente, se velará por la participación activa de las mujeres en aquellos departamentos o áreas infrarrepresentadas.*

4. Administrar correctamente el **tiempo de las reuniones**: evitando reuniones innecesarias o demasiado largas y planificando el trabajo de cara a clarificar el objetivo de la reunión y garantizando un reparto de tareas claro y conocido por el conjunto.
5. **Delegar y establecer mecanismos de confianza** con el equipo: es importante que todos los miembros del equipo participen, sin olvidar las funciones encomendadas, y opinen.



6. **Aceptar las sugerencias e implicar al equipo** en la toma de decisiones: coordinar no quiere decir tener todas las respuestas, sino saber plantear los problemas y los retos.
7. Situar a las personas en los **puestos más adecuados**: es importante que cada persona se sitúe en el lugar más adecuado para ella, de acuerdo con su experiencia, formación, competencias, actitudes o habilidades. Por este motivo, es fundamental percibir bien las capacidades de cada persona, *invirtiendo especial atención a las situaciones de discriminación que pueden sufrir las mujeres.*

8. Crear **entornos de trabajo humanizados**, gracias a una determinada sensibilidad y a saber escuchar. Crear un clima humano quiere decir conseguir unas relaciones de trabajo de calidad que puedan responder a las necesidades que también se tienen de atención a la familia y la vida personal: guarderías, servicios de apoyo a las familias y otros servicios demuestran que la organización se preocupa por las personas. **La importancia de la utilización de un lenguaje inclusivo.**

Cambios en el liderazgo y en la gestión de equipos

Los equipos no funcionan adecuadamente si no cuentan con un diseño planificado, suficientes recursos, tiempo suficiente para las reuniones con una coordinación eficiente y la autoridad necesaria para tomar decisiones. La autonomía cuenta con una posición vertebradora, de tal modo que:



Síntesis de contenidos

En síntesis, y a modo de recordatorio recuperamos algunos de los objetivos principales para el fin de la perpetuación de los sesgos inconscientes de género en el ámbito laboral, atendiendo a las [líneas perfiladas por el Ministerio de Igualdad](#):

1. Asegurar la eliminación de cualquier forma de discriminación en la selección de personal.
2. Trabajar para conseguir un clima laboral que resulte integrador para toda la plantilla.
3. Contribuir a rebajar la presión y los conflictos derivados de desigualdades entre sexos, para así mejorar la motivación y la productividad del personal.
4. Considerar, de forma activa, las barreras de género y los enfoques tradicionales que pueden aparecer en el diseño de los puestos de trabajo y en las políticas institucionales, a menudo como resultado de la falta de concienciación.
5. Incorporar cambios en la movilidad horizontal y vertical tanto de los hombres como de las mujeres.
6. Desarrollar modelos de tiempos flexibles aprovechando la libertad de las nuevas tecnologías, que garanticen la conciliación de la vida familiar, personal y laboral y promuevan su uso responsable.
7. Aprovechar la negociación colectiva para desarrollar planes de igualdad u otros instrumentos, que mejoren la gestión de los recursos humanos de la empresa.
8. Incorporar medidas de acción positiva para asegurar que mujeres y hombres reciban el mismo sueldo, cuando tienen el mismo nivel y ejercen las mismas funciones, evitando el encubrimiento que representan los complementos.
9. Utilizar un lenguaje e imágenes publicitarias no sexistas.

Bibliografía

- Principios rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos. Naciones Unidas, 2012. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf
- Manual para la incorporación del enfoque de género en la gestión del talento humano en las instituciones de Derechos Humanos. Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ), 2018. https://pradpi.es/publicaciones_fio_giz/Manual_incorporacion_enfoque_genero_gestion_talento_humano.pdf
- COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSEJO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- Herramientas de apoyo, Ministerio de Igualdad. Disponibles en: <https://www.igualdadnlaempresa.es/asesoramiento/herramientas/apoyo/home.htm>
- Sexismo en el trabajo: ¿cómo podemos detenerlo? Manual para las instituciones y las agencias de la Unión Europea. EIGE, 2021. https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20204159_mh0220657esn_pdf.pdf
- Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva de género. Emakunde, 2017. https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/euskalit_igualdad_gestion_avanzada.pdf
- Protocolo de buenas prácticas con perspectiva de género en los procesos de selección. IX Jornada Técnica de la Red de Empresas con distintivo “Igualdad en la Empresa”. RED DIE. Ministerio de Igualdad. https://www.igualdadnlaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/Protocolo_BBPP_procesos_seleccion_IX_JT_Red_DIE.pdf
- Guía: Las mujeres en la Dirección de las empresas: sesgos y barreras de género. Gobierno de Navarra, 2020. <https://www.igualdadnavarra.es/imagenes/documentos/-9-f-es.pdf>
- Igualdad es calidad empresarial. Manual de buenas prácticas para la integración de la igualdad de género en la Gestión con el modelo EFQM. Principado de Asturias, 2007. <https://fundacionmujeres.es/wp-content/uploads/2008/04/doc-5616-manual-de-buenas-practicas-igualdad-efqm.pdf>
- ESADE Gender Monitor. ESADE, 2022 http://itemsweb.esade.es/wi/Prensa/EsadeGenderMonitor_2022.pdf

Normativa de referencia

- Directiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de julio de 2006 , relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación (refundición). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054&from=ES>
- Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO sobre las normas relativas a los organismos de igualdad en el ámbito de la igualdad de trato y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en asuntos de empleo y ocupación, y por la que se suprimen el artículo 20 de la Directiva 2006/54/CE y el artículo 11 de la Directiva 2010/41/UE https://www.igualdad.gob.es/servicios/participacion/audienciapublica/Documents/CELEX_52022PC0688_ES_TXT.pdf
- Propuesta de DIRECTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO sobre las normas relativas a los organismos de igualdad en el ámbito de la igualdad de trato y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en asuntos de empleo y ocupación, y por la que se suprimen el artículo 20 de la Directiva 2006/54/CE y el artículo 11 de la Directiva 2010/41/UE https://www.igualdad.gob.es/servicios/participacion/audienciapublica/Documents/CELEX_52022PC0688_ES_TXT.pdf
- Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2004/BOE-A-2004-21760-consolidado.pdf>
- 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. <https://www.boe.es/boe/dias/2020/10/14/pdfs/BOE-A-2020-12214.pdf>
- Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-5366>



Madrid
Ciudad
Corresponsable

GRACIAS



Contacto

contacto@madridcorresponsable.es
madridcorresponsable.es