



Advantage All

E

Q

U

A



EQUILIBRIO DEL CONSEJO

Directivo

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
HASTA LA FECHA	4
LOS BENEFICIOS DEL EQUILIBRIO DE GÉNERO EN EL CONSEJO DIRECTIVO	5
FORMANDO MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO	6
8 MEDIDAS PARA ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS	8
SIGAMOS EN CONTACTO	17



Advantage All
Tennis is an Equal Advantage Sport™





INTRODUCCIÓN

En 2018, la ITF anunció su compromiso continuo de aumentar el número de mujeres en cargos profesionales y de liderazgo con el lanzamiento de su Estrategia de Igualdad de Género, *Advantage All*.

El objetivo de *Advantage All* es desarrollar y mantener el **tenis** como **un deporte de igualdad de ventajas**.

Creemos que lograr un equilibrio de género en el que todos tengan las mismas ventajas y oportunidades en nuestro deporte, tanto dentro como fuera de la pista, hará que el tenis sea mejor para todos. La iniciativa está supervisada por el Comité de Igualdad de Género en el Tenis de la ITF.

NUESTRA ESTRATEGIA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN EL TENIS SE BASA EN CINCO PILARES: EMPODERAMIENTO, EQUILIBRIO, CULTURA, VALOR Y VOZ.

Está diseñada para concienciar sobre la igualdad dentro del tenis y ofrecer un marco para las iniciativas de la ITF que impulsen el cambio en este ámbito. La ITF ha establecido acciones a corto plazo para iniciativas específicas, así como objetivos a largo plazo para asegurar que el cambio que logremos sea duradero.

Este “Equilibrio del Consejo Directivo” es una guía de 8 medidas diseñada para aumentar el nivel de representación de las mujeres en los consejos directivos, comités y comisiones a nivel nacional, regional e internacional. La guía ofrece información y establece las medidas prácticas para conseguir dicha meta.



Advantage All

Tennis is an Equal Advantage Sport™



99,5 AÑOS

EL TIEMPO QUE SE TARDARÁ EN ALCANZAR LA PARIDAD DE GÉNERO AL RITMO ACTUAL.

FORO ECONÓMICO MUNDIAL, INFORME 2020 SOBRE LA BRECHA MUNDIAL DE GÉNERO.

HASTA LA FECHA

El tenis está en una posición sólida en comparación con muchos deportes en cuanto a la igualdad de género se refiere, ya que las mujeres representan el 47% de la participación mundial en el tenis.

El tenis ha sido pionero en la igualdad para los atletas profesionales, desde el suministro de ganancias a las mujeres con la creación de la WTA en 1973 hasta la concesión de premios en metálico igualitarios en las competiciones internacionales de alto nivel, en particular los Grand Slams y los principales eventos finales de la ATP, WTA Tour y la ITF.

Sin embargo, **existe un desequilibrio en cuanto al número de mujeres que ocupan puestos de liderazgo y de toma de decisiones en nuestro deporte.**

En el marco de su estrategia ITF 2024, la ITF está alentando activamente a un mayor número de

mujeres a que aspiren a ocupar puestos de liderazgo y se ha observado un aumento del número de mujeres en cargos en comisiones y comités en los últimos cinco años, que ha pasado del 21,3% en 2014 al 33,7% en 2019. Actualmente, las mujeres representan el 42% del equipo de liderazgo de la ITF. Sin embargo, menos del 20% de los miembros del Consejo Directivo de la ITF son mujeres.

Nuestro objetivo es trabajar con asociaciones nacionales y regionales para **fomentar un aumento sostenible del número de mujeres representadas en puestos de liderazgo.** Nuestra meta es aumentar la representación femenina en el Consejo de la ITF hasta el 30% y aumentar el número de mujeres que se presentan a las elecciones presidenciales y al Consejo de la ITF de 2023. Esto puede lograrse ampliando el grupo de posibles dirigentes que van surgiendo de las filas a nivel de asociaciones nacional y regional.

En 2019, sólo 4 de los 34 candidatos a los puestos del Consejo Directivo de la ITF fueron mujeres. Se necesita una acción coordinada para hacer frente a este desequilibrio en el tenis a escala mundial, por lo que les pedimos que generen un impulso y fomenten un cambio positivo.

Reconocemos que todos nos enfrentamos a diferentes retos para lograr este objetivo y que puede haber barreras culturales y dificultades que superar. Sin embargo, independientemente del punto de partida en que se encuentren y de los desafíos a los que se enfrenten, el programa *Advantage All* no puede tener éxito sin su compromiso y esfuerzo, en calidad de naciones y regiones socias. **El éxito depende de todos nosotros.**

LOS BENEFICIOS DEL EQUILIBRIO DE GÉNERO EN EL CONSEJO DIRECTIVO

Para ser eficaces, los consejos, comités y comisiones deben reflejar los intereses de las múltiples partes interesadas. Necesitan tener la capacidad de poder considerar diversas perspectivas desde una variedad de puntos de vista alternativos. El compromiso compartido es el elemento unificador que permite a los líderes llegar a un consenso, tomar mejores decisiones y lograr los mejores resultados para el deporte.

Hay una gran cantidad de investigaciones de calidad que evidencian los beneficios de la representación de las mujeres en los Consejos Directivos:

- ▶ Las empresas que se encuentran en el cuartil superior de la diversidad de género tienen un 15% más de probabilidades de obtener rentabilidad financiera por encima de la media de su industria nacional respectiva (McKinsey & Company, 2015)
- ▶ Las Top 100 empresas del Índice de Diversidad e Inclusión de Thomson Reuters informaron de un mejor rendimiento del capital, márgenes de beneficios operativos y rendimientos de dividendos que el índice de referencia del Global Developed Index (Thomson Reuters, 2016)

▶ Los consejos directivos que incluyen a mujeres tienen más probabilidades de centrarse en indicadores de resultados no financieros, tales como la satisfacción del cliente y la responsabilidad social de las empresas. Están mejor cualificadas para supervisar la rendición de cuentas y la autoridad de los consejos directivos, lo que conduce a una mejor gobernanza empresarial (Organización Internacional del Trabajo, 2015)

Así como la diversidad de género en el liderazgo es importante para el éxito de los negocios, no hay diferencia alguna en el mundo de los deportes.

Los consejos, comités y comisiones de nuestro deporte se están perdiendo una gran reserva de talento. **Dado que las mujeres constituyen el 47% de todos los participantes en el tenis a nivel mundial, es apropiado que la gobernanza del tenis así lo refleje. Es nuestro deber común encontrar la mejor manera de corregir ese desequilibrio.**

“

No hay duda de que un equilibrio más igualitario de los géneros, en donde todos tengan las mismas ventajas en nuestro deporte, tanto dentro como fuera del campo, hará que nuestro deporte sea mejor para todos.”

Kelly Fairweather,
COO de la ITF



FORMANDO MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO

En 2019, la ITF llevó a cabo un estudio de “Mujeres en el Liderazgo” con el fin de:

- ▶ Identificar los caminos/trayectorias que han emprendido las mujeres líderes senior para llegar a los puestos del consejo o del comité
- ▶ Obtener información sobre los cursos/iniciativas de formación en materia de liderazgo que podrían ser más eficaces
- ▶ Entender los desafíos y experiencias de las mujeres nominadas a los cargos
- ▶ Informar de las decisiones de la ITF sobre la posible formación, cursos, tutorías

El estudio incluía un cuestionario online enviado a todas las mujeres que ocupaban cargos en el Consejo y Comités de la ITF.

En total, hubo 106 encuestadas, de las cuales 54 ocupan actualmente o han ocupado un puesto en la ITF, en un consejo, comité o comisión nacional o regional en los últimos 5 años. Las otras 52 mujeres desempeñan o han desempeñado otros puestos de responsabilidad en el tenis.

CONCLUSIONES CLAVE:

- ▶ Los desafíos incluían equilibrar las posiciones de liderazgo con los compromisos laborales y familiares, así como la filosofía en general
- ▶ Hay una falta de ejemplos de modelos de conducta y orientadores disponibles para las jóvenes líderes femeninas; la promoción de modelos de conducta en todas las áreas del deporte es crucial
- ▶ Es importante ofrecer más información y concienciar acerca de los puestos de liderazgo disponibles, junto con unas trayectorias profesionales claras
- ▶ Existe la posibilidad de reclutar mujeres para puestos de liderazgo desde fuera del mundo del tenis, incluyendo el sector privado u otros deportes
- ▶ Es importante tener “campeones” masculinos de la igualdad de género, con hombres dispuestos a nominar a candidatas femeninas para puestos clave
- ▶ Es fundamental orientar y ayudar a las mujeres en su camino hacia el liderazgo mediante cursos de formación, materiales y recursos online

FORMANDO MUJERES EN PUESTOS DE LIDERAZGO

Algunos deportes han establecido cuotas de representación de género en sus consejos directivos. Ésta es la práctica habitual en los organismos nacionales de financiación (por no mencionar a las grandes empresas mundiales), convirtiéndose el cumplimiento de dichas cuotas en condición cada vez más importante para la financiación. Hay muchos puntos de vista diferentes sobre el tema. Algunos creen que es la única manera de iniciar la representación a nivel senior para asegurar una presencia y después avanzar desde esa posición. Otros creen que sólo se consigue el resultado deseado en apariencia, ya que se podría interpretar que las mujeres no se habían ganado su lugar del mismo modo que sus homólogos masculinos.

Los animamos a que consideren su propia cultura y entorno particular para determinar el mejor camino que se debe seguir. Intenten hablar con otros deportes y corporaciones en su región/nación que hayan seguido este modelo y evalúen el éxito que han tenido.

La ITF no sigue actualmente el modelo de cuotas. Sin embargo, esto se examinará en 2020/2021 como parte del mandato del Comité de Igualdad de Género en el Tenis y la Revisión de Gobernanza. Por ahora, no requerimos que las federaciones socias adopten esta postura. Independientemente del camino elegido, todavía hay pruebas sólidas y convincentes de los beneficios de la paridad de género en los consejos directivos.

“Estamos hablando de potenciar a nuestras chicas, de ser sus orientadores, entrenarlas, aumentar su confianza y aprovechar su esplendor para que sean integrantes valiosas de equipos de liderazgo que contribuyan al crecimiento duradero y positivo de nuestro deporte.”

Katrina Adams,
presidenta del Comité de Igualdad de Género en el Tenis



30%

OBJETIVO DEL 30% PARA LA REPRESENTACIÓN DE LAS MUJERES EN EL CONSEJO DE LA ITF

Hemos identificado una serie de medidas para ayudar a desarrollar un “consejo equilibrado”. A continuación compartimos un resumen, y luego las detallamos en las páginas siguientes.

MEDIDA ▶ 01

Debatir el desequilibrio a nivel de consejo

Inicien conversaciones sobre su actual representación y debatan la cuestión del cambio. Comprométanse a fortalecer la igualdad de género en su organización. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 02

Revisar la constitución

Identificar cualquier regla restrictiva que pueda crear obstáculos para atraer y nombrar a mujeres. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 03

Revisar los requisitos de aptitud

Piensen en la amplitud de habilidades y conocimientos que necesitan en su consejo. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 04

Buscar e invitar a candidatas femeninas

Extender ampliamente la red y concienciar sobre los puestos que identifiquen y atraigan a candidatas femeninas de calidad. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 05

Ejecutar el proceso de selección

Asegúrense de que su proceso de selección esté libre de prejuicios y sea justo para todos. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 06

Dar la bienvenida a las nuevas integrantes

Crear una experiencia inicial positiva para que los beneficios de los nuevos talentos puedan ser aprovechados desde el principio. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 07

Mantener un ambiente positivo

Involucrar plenamente a las mujeres que integran el consejo en todos los aspectos del trabajo directivo. ▶▶▶

MEDIDA ▶ 08

Prepararse para el futuro

Crear una línea óptima de candidatas para el futuro. Proporcionar a estas mujeres la información y los recursos necesarios para prepararse para un puesto en el futuro. Asignarles orientación para ayudarlas en su trayectoria. ▶▶▶

8 MEDIDAS PARA ALCANZAR NUESTROS OBJETIVOS

Reconocemos que cada asociación partirá desde un punto diferente. Algunos ya tendrán un buen nivel de representación femenina, mientras que otros no tendrán ninguna. Las culturas regionales y nacionales también tienen diferentes creencias, normas y expectativas en relación al liderazgo de las mujeres. Cualquiera que sea el punto de partida, el avance hacia una mayor participación femenina es universalmente beneficioso para el juego.



DEBATIR EL DESEQUILIBRIO A NIVEL DE CONSEJO

- ▶ Utilicen la información de esta guía para iniciar los debates con su directorio
- ▶ Promuevan y escuchen todos los puntos de vista; es mucho mejor hablar abiertamente de las dudas e inquietudes
- ▶ Esto podría requerir un debate en el curso de varias reuniones, así que tómense el tiempo que necesiten
- ▶ Lleguen a un acuerdo y adquieran un compromiso sobre cómo podría ser el éxito de su organización y cómo pretenden llegar a él
- ▶ Asignar a un miembro del consejo la responsabilidad de dirigir y supervisar el trabajo

01

RECOMENDACIONES:

- ▶ El presidente apoyará esto como un objetivo de la organización
- ▶ Crear una red de colaboradores masculinos para defender la causa
- ▶ Establecer el equilibrio entre los géneros en un lugar destacado del programa para expresar su importancia
- ▶ Comunicar su compromiso a los miembros y a las partes interesadas
- ▶ Abordar los asuntos de forma directa y no permitir que estos impidan que las acciones se lleven a cabo



Advantage All
Tennis is an Equal Advantage Sport™



REVISAR LA CONSTITUCIÓN

Identificar cualquier regla restrictiva de la constitución que dificulte el nombramiento de mujeres calificadas para el consejo directivo. Prestar atención a:

- ▶ Requerimientos de cualificación limitados. ¿Esto descartaría a las mujeres “que no son tenistas”? ¿Las candidatas tienen que ser exjugadoras o haber ocupado anteriormente puestos de tenis?
- ▶ Equilibrio entre los puestos elegidos y los designados directamente. ¿Podrían nombrarse algunos cargos directamente al consejo directivo, basándose en la cualificación y aptitud de la persona?
- ▶ Mandatos demasiado largos. ¿Pueden los miembros permanecer en el consejo

durante mucho tiempo, lo que resultaría en una reducción de la rotación o en una competencia limitada?

- ▶ Restricciones de tamaño del consejo directivo. ¿El número de puestos definidos permite el conjunto completo de competencias requeridas en una directiva moderna?
- ▶ Interpretación. ¿Se han interpretado algunas de las reglas de manera demasiado restrictiva en el pasado? ¿Hay espacio incluso dentro de la constitución para hacer las cosas de manera diferente?
- ▶ Identificar las áreas que necesitan ser revisadas e iniciar el proceso de enmienda constitucional

02

RECOMENDACIONES:

- ▶ Crear una mezcla de funciones elegidas y nombradas directamente
- ▶ Limitar la duración del mandato del consejo directivo para fomentar la rotación
- ▶ Desarrollar una política sobre diversidad e inclusión, y asegurar que se aplique a todas las decisiones
- ▶ No se desanimen por el tiempo que pueda llevar revisar y cambiar la constitución. A largo plazo valdrá la pena el esfuerzo



Advantage All
Tennis is an Equal Advantage Sport™



REVISIÓN DE REQUISITOS DE APTITUD

- ▶ Revisen las habilidades, conocimientos y atributos necesarios para ser miembro del consejo. ¿Reflejan adecuadamente los requisitos del puesto y de la estrategia futura de la organización?
- ▶ Aprendan de otras federaciones de tenis, deportes u organismos de gobierno que hayan hecho importantes avances en el campo. Inviten a cualquier grupo de asesoramiento empresarial local a que haga sus aportaciones.

“ Cuando las mujeres ocupan puestos de liderazgo y lo hacen bien, atraen a otras mujeres para que se unan a ellas. Me pareció que eso era realmente cierto para nuestro consejo directivo: teníamos dos más, luego dos más y ahora tenemos un equipo así de maravilloso y poderoso en Tennis Kenya, y estoy muy contenta de trabajar con ellas.”

Wanjii Karani,
secretaria general de Tennis Kenya

03

RECOMENDACIONES:

- ▶ Documenten los requisitos examinados y hagan de ello un asunto del orden del día anual
- ▶ Busquen ayuda y asesoramiento externo



Advantage All
Tennis is an Equal Advantage Sport™



BUSCAR E INVITAR A CANDIDATAS FEMENINAS

- ▶ Con frecuencia, la etapa de búsqueda puede resultar un fracaso; sean proactivos para crear un campo competitivo de candidatas
- ▶ Desarrollar y actualizar una larga lista de posibles candidatas para futuros puestos de liderazgo
- ▶ Piensen de manera creativa dónde se pueden encontrar candidatas femeninas apropiadas
- ▶ Hagan mucha publicidad de los puestos y consigan la ayuda de los líderes empresariales para identificar el talento potencial
- ▶ Diversos estudios de investigación han demostrado que las mujeres pueden ser menos propensas a presentarse, por lo que no hay que temer acercarse directamente a las candidatas potenciales

04

RECOMENDACIONES:

- ▶ Sean transparentes y den amplia publicidad a los requisitos y al proceso, incluso en lugares que “no sean de tenis”
- ▶ Establezcan un comité de nominaciones para crear una lista de candidatas. Consideren la posibilidad de pedirles que creen una lista equilibrada de candidatos en cuanto a género se refiere
- ▶ Asignen a un miembro actual del consejo para que esté disponible para responder a las preguntas de las posibles candidatas durante el proceso
- ▶ Promocionen ampliamente los puestos para que las mujeres los vean y se enteren de su existencia
- ▶ Hagan que resulte atractivo y abierto para que las mujeres sepan que no necesariamente tienen que haber sido exjugadoras u oficiales
- ▶ Manténganse atentos a lo que se dice informalmente sobre el proceso, ya que mala información puede socavar los mejores planes



05

RECOMENDACIONES:

- ▶ Incluyan como mínimo a una mujer en el panel de selección
- ▶ Elijan un ambiente de entrevista agradable y neutral que resulte cómodo y acogedor
- ▶ Eviten conformarse con una sola mujer en el consejo directivo
- ▶ No nombren a mujeres no calificadas para los puestos. Pongan en marcha un buen proceso de búsqueda y esto generará una rica reserva de talento femenino

DIRIGIR EL PROCESO DE SELECCIÓN

- ▶ Diseñar un enfoque para evaluar, preseleccionar y entrevistar a las candidatas a un profesional de recursos humanos de un campo no relacionado que les ayude a diseñar el proceso
- ▶ Consigan una segunda opinión femenina para asegurarse de que no incluye ningún sesgo o error no aparente; pregunten tal vez
- ▶ Asegúrense de hacer las mismas preguntas a cada candidata, para que el proceso sea justo

“ Cuando hablamos de igualdad, tener sólo unos pocos individuos dispersos no lo arregla. Necesitas tener suficiente de cada género para que sea completamente normal que hombres y mujeres estén en ese espacio.”

Jennie Price,
presidenta del Consejo de Supervisión de la Unidad de Integridad del Tenis



DEN LA BIENVENIDA A LOS NUEVOS MIEMBROS

- ▶ Independientemente del género, los nuevos miembros tendrán lagunas en sus conocimientos
- ▶ Preparen un paquete de material de fondo relevante para ayudarlos a familiarizarse con la organización
- ▶ Organicen reuniones individuales con el presidente para construir una relación de trabajo sólida
- ▶ Inviten activamente a los nuevos miembros a que hagan aportaciones iniciales durante las primeras reuniones, para que su voz sea escuchada desde el principio. Los recién llegados notan cosas que otros dan por sentado con el tiempo, así que aprovechen al máximo esas primeras perspectivas

06

RECOMENDACIONES:

- ▶ Designar a un miembro experimentado del consejo para que se asocie con el nuevo miembro mientras desarrollan su conocimiento del directorio y sus formas de trabajo
- ▶ Asignar un orientador al nuevo miembro, idealmente de un deporte diferente o de un consejo de empresa
- ▶ Evitar tratar a las mujeres como si fueran diferentes o inusuales y no ignoren sus aportaciones una vez que estén sentadas a la mesa



07

RECOMENDACIONES:

- ▶ Reunirse regularmente con los nuevos miembros femeninos del consejo para revisar sus experiencias
- ▶ Crear un Código de Conducta del Consejo que requiera un trato respetuoso de todos los miembros y que fomente un ambiente positivo y acogedor
- ▶ Escuchar a los miembros femeninos del consejo en todos los temas y no sólo cuando hablan de asuntos de tenis femenino
- ▶ Asignar a las mujeres miembros del consejo un amplio cometido y no sólo temas sobre tenis femenino
- ▶ No asignen todo el trabajo administrativo o de los subalternos a las mujeres miembros del consejo
- ▶ No permitan que se produzcan divisiones basadas en el género
- ▶ Reconocer cuando las mujeres hacen un buen trabajo, apreciarlo, celebrarlo, recompensarlo

MANTENER UN AMBIENTE POSITIVO

- ▶ Involucrar a las mujeres miembros del consejo en todos los aspectos del trabajo directivo
- ▶ Sigam supervisando el avance de los planes de desarrollo personal y creen más oportunidades para que todo el consejo directivo aprenda y avance en sus competencias

“Además de aumentar el número de mujeres en nuestros propios comités, alentamos a nuestras asociaciones nacionales y regionales a seguir aumentando la diversidad en sus consejos y comités para que nuestra futura reserva de líderes de talento tenga la oportunidad de desarrollar y asumir puestos de responsabilidad en nuestro deporte.”

David Haggerty,
presidente de la ITF



PREPARARSE PARA EL FUTURO

- ▶ Lograr un consejo directivo equilibrado es un paso de gigante, pero no se detiene ahí. Es importante crear un canal de futuros talentos para no empezar siempre de cero
- ▶ Revisar regularmente las competencias requeridas del consejo directivo, aprendiendo y aplicando las lecciones de las experiencias previas
- ▶ Identificar una reserva de futuros talentos, ya sean personas determinadas o fuentes potenciales de ese talento
- ▶ Empezar a trabajar con esas mujeres jóvenes que pueden no estar "listas para el consejo directivo" ahora pero lo estarán en el futuro
- ▶ Piensen en cómo los cursos de liderazgo pueden ayudar a fortalecer las competencias
- ▶ La asignación de orientadores a estas mujeres en cualquier etapa de su recorrido puede ser muy valiosa, especialmente si el orientador (hombre o mujer) ya ha pasado por el proceso de convertirse en miembro del consejo directivo

08

RECOMENDACIONES:

- ▶ Programen anualmente un debate sobre el tema en el orden del día, con bastante antelación a cualquier nombramiento o proceso de nominación
- ▶ Identifiquen a las mujeres desde el principio y asegúrense de que se les facilitan cursos de liderazgo, orientadores y herramientas en su camino hacia el liderazgo



Advantage All
Tennis is an Equal Advantage Sport™

PODEMOS AYUDAR. MANTENGAMOS EL CONTACTO

Agradecemos los comentarios sobre esta guía, así como las amplias experiencias en la creación de una mayor representación de las mujeres en sus consejos directivos. Hay mucho aprendizaje beneficioso que puede ser compartido, así que por favor sean comunicativos con sus opiniones.

Les rogamos envíen sus comentarios a AdvantageAll@itftennis.com

La ITF agradece la ayuda de World Rugby en la compilación de esta guía.

