



Organización  
Internacional  
del Trabajo

La mujer en la gestión  
empresarial

# COBRANDO IMPULSO

Versión resumida del Informe Mundial



ACT/EMP  
Oficina de Actividades  
para Empleadores





La mujer en la gestión  
empresarial

# COBRANDO IMPULSO

Versión resumida del Informe Mundial

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

La mujer en la gestión empresarial : cobrando impulso / Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT, 2015

ISBN 978-92-2-328875-4 (print)  
ISBN 978-92-2-328876-1 (web pdf)

empresaria / trabajadoras / trabajador profesional / igualdad de oportunidades en el empleo / desarrollo de la carrera / igualdad de derechos / discriminación por razones de sexo

14.04.2

*Datos de catalogación en publicación de la OIT*

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Vea nuestro sitio en la red: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

Esta publicación es una versión resumida del Informe Mundial sobre la Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso, compilada por la Sra. Linda Wirth-Dominicé para la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP). Es parte de las iniciativas de ACT/EMP para la promoción de las mujeres empresariales y en puestos de dirección, coordinadas por la Sra. Anne-Brit Nippierd, financiadas en el marco del Acuerdo de cooperación de la OIT y Noruega. El Sr. Adam Adrien- Kirby contribuyó en la edición final de la publicación y también examinaron el documento los colegas de ACT/EMP y de la Servicio de Género, Igualdad y Diversidad de la OIT (GED).

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT.

*Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación, preparación de manuscritos, lectura y corrección de pruebas, impresión, edición electrónica y distribución.*

PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Code: CAD-GRA



# Prefacio

Promover la igualdad de género en el lugar de trabajo además de ser la opción justa es la más inteligente. Cada vez más ejemplos muestran que el aprovechamiento de las competencias y el talento tanto de los hombres como de las mujeres no solo beneficia a las empresas sino a toda la sociedad. Por consiguiente, me felicito de que la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT haya realizado este proyecto de investigación que destaca la importancia creciente para el crecimiento económico y el desarrollo de la presencia de la mujer en el mercado de trabajo, a nivel tanto nacional como empresarial.

El objeto del presente informe mundial es demostrar los beneficios que pueden obtener las empresas que reconocen y apoyan el talento de la mujer. El informe es un documento de referencia esencial para quienes busquen información actualizada o datos autorizados sobre la mujer en la gestión empresarial. A medida de que su nivel educativo supera el de los hombres en casi todas las regiones, las mujeres constituyen un acervo de talento y un recurso nacional notables. Cada vez más mujeres dirigen empresas y adoptan las decisiones sobre gastos de consumo. Según parece esta realidad suele pasarse por alto, pese a la intensiva búsqueda a escala mundial de talento y competencias. En efecto, las economías dependen más y más de conocimientos y tecnologías.

El informe muestra que la mujer todavía debe superar obstáculos considerables para ocupar el cargo directivo máximo o integrar las juntas de administración de las empresas. Pese a los progresos que han realizado en la gestión empresarial y al último decenio de activismo encaminado a romper el “techo de cristal” que les impide acceder a los cargos más altos, las mujeres siguen excluidas de la adopción de las principales decisiones económicas.



En el informe se examinan muy numerosas iniciativas destinadas a cuestionar los estereotipos de género, las culturas empresariales y la ausencia de medidas que concilien el trabajo con las responsabilidades familiares. Se incita a examinar más detenidamente las trayectorias profesionales de las mujeres y los hombres con objeto de eliminar prejuicios sexistas sutiles que al principio de la carrera profesional son casi imperceptibles.

Si bien queda un largo camino por recorrer antes de que se reconozca plenamente la capacidad de la mujer en el trabajo, el informe subraya que ya existe un acervo de recursos, buenas prácticas, estructuras orgánicas y redes. Además, si bien los progresos son lentos, las mujeres que son nombradas en los cargos más altos atraen la atención de los medios de comunicación y aparecen así nuevos arquetipos.

Se necesitan más esfuerzos concertados y actividades de promoción para compartir los beneficios que suponen el aprovechamiento de la inteligencia y las competencias de las mujeres en todos los niveles, en particular en las juntas de administración. Si bien muchas empresas multinacionales ya siguen esa pauta, el problema afecta más a las empresas nacionales, sobre todo las medianas o grandes que requieren asesoramiento y herramientas para poder promover efectivamente a la mujer y mejorar de esa forma su competitividad.

Es alentador observar que, con el apoyo de las organizaciones nacionales de empleadores, numerosas empresas de las regiones en desarrollo respondieron a la encuesta de empresas realizada por ACT/EMP de la OIT, aportando un valioso material al informe mundial. Incumbe a las organizaciones de empleadores nacionales asumir un papel estratégico y oportuno en momentos en que el mundo empresarial está por reconocer cómo la contribución de las mujeres a la adopción de decisiones económicas puede influir positivamente en los “resultados” y el desempeño de las empresas.

Agradezco a ACT/EMP por haber tomado esta excelente iniciativa de reunir en un solo documento, estadísticas e información sobre las medidas adoptadas y ofrecer un análisis e ideas sobre futuras esferas de interés. Representa un instrumento fundamental y accesible para las organizaciones de empleadores que pueden incorporar los elementos pertinentes a sus programas y actividades nacionales, al igual que para las empresas en la concepción y ejecución de sus estrategias. Celebro asimismo el enfoque participativo adoptado en la preparación de este informe mundial que aprovecha las contribuciones de las organizaciones nacionales de empleadores y de las propias empresas.

Considero que fortalecer las empresas de mujeres y contribuir a que más mujeres ocupen cargos directivos son cuestiones especialmente difíciles y complejas. Además, reflejan las múltiples disparidades observadas en todos los niveles de un mercado de trabajo sexista.

Confío en que este informe estimule y motive a todos los protagonistas del mundo del trabajo para que aúnen sus fuerzas en pro de una igualdad de género más amplia en todos los planos. Esto reviste una importancia particular porque la igualdad de género es parte integrante del Programa de Trabajo Decente de la OIT y de la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Espero asimismo que la iniciativa inspire nuestra labor en el marco del centenario de la OIT relativo a “Las Mujeres en el Trabajo”, en el marco de la intensificación de nuestro esfuerzo a favor de la igualdad de género gracias al compromiso contraído por nuestros mandantes tripartitos en el plano normativo y a medidas concretas sobre el terreno.

**Guy Ryder**  
**Director General**  
**Oficina Internacional del Trabajo**

# Indice

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Antecedentes                                                                                | 7  |
| Argumentos a favor del avance de la mujer en la gestión empresarial                         | 9  |
| "Paredes de cristal": las mujeres concentradas en determinadas funciones de gestión         | 12 |
| Obstáculos al liderazgo femenino                                                            | 15 |
| El techo de cristal sigue intacto y el talento femenino subutilizado                        | 17 |
| Una reserva creciente de talento femenino                                                   | 18 |
| Librarse del techo y las paredes de cristal                                                 | 25 |
| ¿Qué pueden hacer las empresas?                                                             | 28 |
| El papel de la promoción                                                                    | 35 |
| El papel de las organizaciones nacionales de empleadores                                    | 36 |
| El camino a seguir para promover el aumento del número de mujeres en la gestión empresarial | 38 |







# Antecedentes

El equilibrio de género se considera cada vez más beneficioso para la actividad económica. La creciente participación de la mujer en el mercado de trabajo ha sido un importante motor del crecimiento mundial y la competitividad. Son más y más numerosos los estudios que llegan a la conclusión de que el equilibrio de género en los equipos de gestión y juntas de administración es positivo desde el punto de vista financiero.

¿Por qué son aún tan pocas las mujeres en los cargos más altos?

Sin embargo, el obstáculo cultural que impide a la mujer llegar a los altos cargos en las empresas comienza a ceder terreno, pero todavía persiste. Si bien son mucho más numerosas las mujeres que ahora ocupan cargos directivos o son dueñas de empresas, aún hay escasez de mujeres en la cúspide de la pirámide empresarial. Cuanto mayores son las dimensiones de una empresa o una organización, más difícil será para una mujer ocupar el cargo de ejecutiva máxima— menos del 5% de los directivos de las principales empresas del mundo son mujeres (véase el cuadro 1 más abajo).

Este informe examina las estadísticas y la información más reciente a nivel mundial y proporciona una visión única de las experiencias, realidades y perspectivas de las empresas en los países en desarrollo.

Su finalidad es ampliar la comprensión de los obstáculos que se interponen al avance de la mujer en el universo empresarial. Señala los posibles medios de abordar la cuestión, pone de relieve las mejores prácticas en el sector empresarial privado y las organizaciones que lo representan.

- 1 Foro Económico Mundial, Gender Corporate Gap Report de 2010, Ginebra, cubriendo las mayores empresas en los países de la OCDE.
- 2 Comisión Europea, Fact Sheet on Gender balance on corporate boards> Europe is cracking the glass ceiling, March 2014, 6 COM(2012) 614: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/index_en.htm)
- 3 Fuente: Latin Business Chronicle, Analysis of Latin 500 a partir del 5 de marzo de 2012.
- 4 Financial Times, 17 de enero de 2014, Londres
- 5 Fortune.com, 3 de junio de 2014
- 6 Girl.com.au, 6 de junio de 2014. Las mujeres son presidentes de seis de las ASX 200 empresas (3%) - GasNet Australia Group, Harvey Norman Holding, Macquarie Airports, Macquarie Countrywide Trust, St George Bank y Telecom Corporation of New Zealand.
- 7 La Asociación de Mujeres Empresarias de Sudáfrica, South African Women in Leadership Census 2011 y 2012. <http://www.bwsa.co.za>
- 8 Spencer Stuart, India Board Index 2012, Current board trends and practices in the BSE-100
- 9 The New Breed of CEOs in Mexico, Heidrick & Struggles, 2010
- 10 Comisión Europea, National Fact Sheet, Gender Balance in Boards, país Francia, enero de 2013
- 11 Dr Marleen Dieleman, Dr Meijun Qian y Mr Muhammad Ibrahim, Singapore Board Diversity Report 2013: Time for Women to Rise, 14 de noviembre de 2013
- 12 Comisión Europea, National Fact Sheet, Gender Balance in Boards, país Alemania, enero de 2013
- 13 Yan (Anthea) Zhang, profesor management en la Escuela Internacional de Negocios China Europa, Shanghai, China, Lessons For Executive Women From Chinese Boardrooms in Forbes.com, 10 de septiembre 2012 (2.100 empresas que cotizaban en bolsa en 2010).
- 14 Comisión de Derechos Humanos, Census of Women's Participation, 2012, Nueva Zelanda

**Cuadro 1: Directoras Generales de las empresas cotizadas en bolsa**

| Bolsa                             | Porcentaje | Bolsa                                | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|--------------------------------------|------------|
| OECD <sup>1</sup>                 | < 5,0      | Union Europea <sup>2</sup>           | 2,8        |
| Latin 500 <sup>3</sup>            | 1,8        | FTSE 100, Reino Unido <sup>4</sup>   | 4,0        |
| US Fortune 500 <sup>5</sup>       | 4,8        | ASX 200, Australia <sup>6</sup>      | 3,0        |
| JSE Sudáfrica <sup>7</sup>        | 3,6        | BSE 100 India <sup>8</sup>           | 4,0        |
| Mexico Expansion 100 <sup>9</sup> | 3,0        | CAC 40 Francia <sup>10</sup>         | 0,0        |
| SGX Singapur <sup>11</sup>        | 4,6        | DAX 30 Alemania <sup>12</sup>        | 0,0        |
| China <sup>13</sup>               | 5,6        | NZSX 100 Nueva Zelanda <sup>14</sup> | 5,0        |

## Encuesta de empresas realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo

La encuesta realizada en 2013 por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) de la OIT entre unas 1.300 empresas del sector privado, en 39 países en desarrollo, ilustra en qué medida las empresas tienen políticas y medidas para promover a la mujer en la gestión empresarial. Se pidió a las empresas que señalaran los principales obstáculos al progreso de la mujer y el tipo de medidas prácticas que consideraban eficaces. También se les preguntó cómo podía ayudarse a las organizaciones nacionales de empleadores a aplicar iniciativas que permitieran establecer la igualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres en sus trayectorias profesionales. Los talleres celebrados con organizaciones nacionales de empleadores de cinco regiones en 2012-2013 también proporcionaron datos e información sobre las mujeres en la gestión empresarial.

## Lagunas en los datos

Varias encuestas internacionales sobre la mujer en la gestión empresarial solo se centran en las empresas más grandes que cotizan en la bolsa. Otras abarcan un número limitado de países o empresas. Si bien algunas encuestas se repiten, muchas son ejercicios aislados. Además, por cierto la OIT proporciona una serie completa de estadísticas sobre las mujeres y los hombres como dirigentes empresariales y empleadores, pero son datos que solo están disponibles en los sectores público y privado combinados, lo que dificulta seguir la evolución de las tendencias en el sector privado. Muchos representantes de las organizaciones de empleadores de las regiones en desarrollo señalaron que en sus países prácticamente no había datos sobre la mujer en la gestión empresarial del sector privado.

La encuesta de empresas de la OIT representa, conjuntamente con los talleres regionales mencionados, una contribución esencial para completar estos datos, sobre todo porque estaban centradas en las empresas pequeñas y medianas, así como grandes multinacionales en las regiones emergentes y los países en desarrollo con economías informales extendidas.



© Robert Churchill/Gettyimages

# Argumentos a favor del avance de la mujer en la gestión empresarial

Los académicos y analistas han estudiado en qué medida un mayor equilibrio de género en los equipos y consejos directivos mejora realmente los resultados de la empresa, y si el hecho de que solo los hombres definieran las políticas afectaba negativamente al “balance final”. Varios estudios importantes han llegado a la conclusión de que la participación de la mujer en la adopción de decisiones tiene un efecto positivo en los resultados de las empresas, aunque algunos sostienen que tal vez no exista un vínculo causal directo.

McKinsey & Company investigaron sobre la relación entre los resultados organizativos y financieros y el número de mujeres directivas. Se observó que el aumento del precio de las acciones entre 2005 y 2007 había sido un 17% superior en las empresas europeas cotizadas en la bolsa con más mujeres en sus equipos directivos, y que las ganancias promedio eran casi el doble del promedio del sector.<sup>15</sup>

En un informe de 2011 de la organización Catalyst<sup>16</sup> se observó que las empresas de Fortune 500 con más mujeres en la junta de dirección eran un 16% más rentables que las demás. Las empresas con un número superior de mujeres en sus equipos directivos obtenían una rentabilidad sobre el capital invertido un 26% superior comparado con las demás. Las empresas con una alta representación femenina –tres o más mujeres– en sus juntas en los últimos cuatro a cinco años registraron tasas de rentabilidad sobre las ventas

<sup>15</sup> McKinsey and Company, Women Matter: Gender diversity a corporate performance driver, 2007.

<sup>16</sup> Catalyst es una importante organización de los Estados Unidos sin fines de lucro cuyo objeto es ampliar las oportunidades de las mujeres y las empresas mediante servicios de investigación, asesoramiento y redes.

“Muy probablemente las mujeres sean la fuente principal del crecimiento económico en el futuro próximo -y las organizaciones que logren capitalizar las funciones de la mujer como protagonista económico muy probablemente obtengan una ventaja competitiva al finalizar la recesión económica mundial.”

*Deloitte Touche Tohmatsu Limited<sup>17</sup>*

*"El dividendo de género: la rentabilidad de invertir en las mujeres"*

un 84% superiores, un 60% superiores de rentabilidad sobre el capital invertido y una rentabilidad sobre sus fondos propios un 46 % superior.<sup>18</sup>

En 2012, el Credit Suisse<sup>19</sup> compiló una base de datos sobre el número de mujeres que desde 2005 integraban las juntas directivas de las 2.360 empresas del índice MSCI AC World<sup>20</sup>. Este estudio tuvo un alcance geográfico más amplio que otros porque abarcaba todas las regiones excepto África. Mostró que en los seis años anteriores, las empresas con al menos una mujer en la junta directiva aventajaron en un 26% a las que no tenían ninguna, respecto de la cotización de las acciones.

Si bien se han hecho importantes investigaciones sobre el efecto en los resultados finales, del equilibrio de género en los cargos directivos de la empresa, sigue siendo un problema establecer relaciones de causa a efecto. Se ha señalado que las empresas que promueven el accenso de la mujer a los cargos más altos suelen ser las que invierten mucho en investigación, innovación y tecnología. Aumentar las actividades de investigación, sobre todo en las regiones en desarrollo, sería sumamente valioso, sobre todo para las numerosas organizaciones que promueven activamente una mayor inclusión de la mujer en todas las esferas de actividad.

Pero no faltan investigaciones que señalen los obstáculos al avance de la mujer en la jerarquía de la empresa, o las medidas que han logrado fomentar el avance de la mujer en la gestión empresarial.

Si bien ha aumentado considerablemente el número de mujeres empresarias y en los cargos directivos en los dos últimos decenios, todas las fuentes de datos y análisis apuntan a una constante escasez de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad, en calidad de directoras generales o miembros de las juntas directivas. La situación no es mucho mejor en la política. Las mujeres representaban casi el 22% (21,9%) de todas las parlamentarias del mundo en abril de 2014, y en marzo de 2014 solo había 18 mujeres jefes de Estado.

La encuesta de empresas realizada por la OIT en las regiones en desarrollo determinó que el número de mujeres en cargos de directoras generales apenas superaba el 20%. La mayoría de las empresas entrevistadas eran medianas y grandes. Esto refleja que hay más mujeres en las empresas locales pueden llegar a altos cargos en comparación con las grandes empresas que cotizan en bolsa o las empresas internacionales.

Mujeres miembros de juntas de dirección: La encuesta Catalyst<sup>21</sup> 2013 sobre el porcentaje de mujeres que integraban las juntas directivas en los últimos años en 44 países (véase el cuadro 2 más abajo) muestra que solo en cuatro países (Finlandia, Suecia, Noruega y el Reino Unido) las mujeres representaban más del 20% de los miembros de las juntas, en 13 países, entre el 10 y el 20%, en 14 países, entre el 5 y el 10% y en 13, menos del 5%.

17 Greg Pellegrino, Sally D'Amato, Anne Weisberg, *The Gender Dividend: Making the business case for investing in women*, 2011. [www.deloitte.com/genderdividend](http://www.deloitte.com/genderdividend)

18 Catalyst, *The bottom line: corporate performance and women's representation on boards* (2004–2008), marzo de 2011.

19 Credit Suisse Research Institute (2012) *Gender Diversity and Corporate Performance*.

20 MSCI ACWI es el índice de la Morgan Stanley Capital International para todos los países. Es un índice ponderado de capitalización de los mercados con una amplia cobertura de los mercados de valores.

21 Catalyst Inc. 2013



**Cuadro 2: Porcentajes de lugares ocupados por mujeres en las juntas directivas, último año**

| >20%        | 10-20%         | 5-10%           | <5%                    |
|-------------|----------------|-----------------|------------------------|
| Finlandia   | Australia      | Bélgica         | Bahrain                |
| Noruega     | Austria        | Brasil          | Chile                  |
| Suecia      | Canadá         | China           | India                  |
| Reino Unido | Dinamarca      | Grecia          | Japón                  |
|             | Francia        | Hong Kong China | Kuwait                 |
|             | Alemania       | Indonesia       | Omán                   |
|             | Israel         | Irlanda         | Portugal               |
|             | Países Bajos   | Italia          | Qatar                  |
|             | Polonia        | Malasia         | República de Corea     |
|             | Sudáfrica      | México          | Federación de Rusia    |
|             | Turquía        | Nueva Zelandia  | Arabia Saudita         |
|             | Suiza          | Singapur        | Taiwan                 |
|             | Estados Unidos | España          | Emiratos Árabes Unidos |
|             |                | Tailandia       |                        |

Fuente: Catalyst Inc. Knowledge Center, "Quick Take: Women on Boardss". 3 marzo 2014

La encuesta de empresas de la OIT comprobó que en el 30% de las empresas entrevistadas no había ninguna mujer en sus juntas directivas, mientras que el 65% tenían menos un 30%. El 30 por ciento suele considerarse la masa crítica necesaria para que las opiniones de las mujeres sean tenidas en cuenta. El 13% tenían juntas integradas por un número similar de hombres y mujeres, es decir del 40 al 60%.

Los porcentajes correspondientes a las juntas directivas presididas por una mujer son muy inferiores. Aunque los datos de distintas fuentes difieren, en general indican el reducido número de mujeres que presiden las juntas— generalmente un porcentaje nulo o muy pequeño. En el estudio GMI Ratings Survey 2013 se observó que solo en Noruega, con un 13,3%, la proporción era más significativa, seguida por Turquía con un 11,1%. En los 44 países de la encuesta en 19 no había una sola empresa con una junta directiva presidida por una mujer. En varios países se comprobó un aumento del porcentaje de mujeres presidentes de juntas entre 2009 y 2013; en otros, se redujo.<sup>22</sup>

La encuesta de empresas de la OIT mostró que el 87% de las juntas de las empresas entrevistadas estaban presididas por un hombre, y el 13%, presididas por una mujer.

Algunos especialistas califican el progreso de “glacial” y consideran que a menos que se adopten medidas, lograr la paridad en la cúspide podría llevar de 100 a 200 años. Una consecuencia de esta inercia es el hecho de que varios países, Noruega en primer lugar, hayan optado por legislar cupos obligatorios –y controvertidos- de mujeres en las juntas de dirección. La Unión Europea actualmente considera la posibilidad de extender esos cupos a todos sus Estados miembros. Otros países, sin llegar a fijar cupos, han adoptado diversas medidas para fomentar la presencia de más mujeres en los cargos directivos, como la inclusión de requisitos sobre diversidad en materia de género y la presentación de información con arreglo a códigos de gobernanza empresarial.

<sup>22</sup> GMI Ratings 2013 Survey: *Women on Boards*, GMI Ratings es un proveedor independiente de investigaciones y calificaciones sobre cuestiones ambientales, sociales, de gobernanza (ESG) y riesgos de contabilidad de gobernanza (AGR) que afectan el desempeño de las empresas públicas. GMI Ratings es la entidad resultante de la fusión en diciembre de 2010 de Governance Metrics International, The Corporate Library and Audit Integrity.





© Ingram Publishing/Gettyimages

# “Paredes de cristal”: las mujeres concentradas en determinadas funciones de gestión

Una de las razones que puede explicar la mayor dificultad en seleccionar a mujeres para altos cargos directivos es que su experiencia sobre gestión no es suficientemente amplia. No desempeñan todas las funciones empresariales durante su carrera y, por ende, no adquieren suficiente experiencia en la gestión correspondiente a distintas funciones. La encuesta de empresas de la OIT en las regiones en desarrollo confirma tendencias ya observadas en diversos estudios y encuestas. La concentración de las mujeres en determinados tipos de actividades de gestión empresarial explica el fenómeno de las “paredes de cristal”, que establece una segregación por género en las ocupaciones empresariales. Si bien las mujeres tienen un acceso más amplio a niveles más altos de gestión, la tendencia es concentrarlas en funciones gerenciales particulares. El gráfico 1 muestra que una mayor proporción de empresas que participaron en la encuesta contaban con el 100% de mujeres en funciones de gestión como los recursos humanos, las relaciones

Gráfico 1: Segregación por género en los cargos de gestión



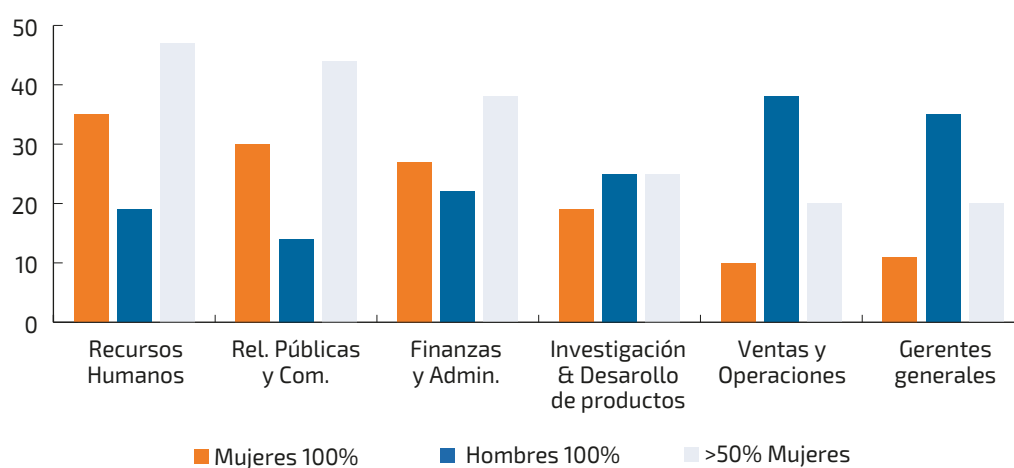
Para lograr ascender a la cima de la pirámide jerárquica por la vía central y acceder así a los altos cargos, es fundamental que las mujeres adquieran experiencia en cargos de gestión como operaciones, ventas, investigación y desarrollo de productos y en funciones de dirección general (esta vía está marcada en azul).

Sin embargo, la tendencia muestra que las mujeres se encuentran compartimentadas en funciones gerenciales en áreas como recursos humanos, relaciones públicas y comunicaciones, finanzas y administración y, por lo tanto, solo pueden ascender hasta un cierto punto en la jerarquía organizacional. (esta vía está marcada en naranja).

públicas y la gestión de las comunicaciones, las finanzas y la administración. Eran menos las empresas con el 100% de mujeres o más del 50%, en cargos de gestión como los de administradoras de operaciones y ventas, de investigaciones y productos y gerentes generales. También, en más compañías hay más del 50% de mujeres en el primero de los tres tipos de funciones en comparación con el último. Adquirir experiencia en este último es crucial para ascender en el centro de la pirámide orgánica (véase el gráfico 1) para llegar a los altos cargos. Por consiguiente, las mujeres pueden “ascender” solo hasta un cierto punto en la medida en que las funciones de gestión que desempeñan están situadas a los lados de la pirámide.

Las empresas entrevistadas también señalaron la existencia de otros tipos de gerentes y el correspondiente porcentaje femenino. Según las respuestas, la mayoría de los gerentes de tecnología de la información y la comunicación eran con más frecuencia hombres, mientras que había más mujeres encargadas de la gestión del control de calidad y la contratación.

**Gráfico 2: Porcentaje de empresas con mujeres y hombres en distintos tipos de gestión**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013

“ A lo largo de nueve años de medir la brecha de género global, el mundo ha visto sólo una mínima mejoría en la equidad de las mujeres en el lugar de trabajo. De acuerdo con la Brecha de Género Global 2014, que apareció hoy, la brecha de género en participación y oportunidad económicas es ahora del 60% en todo el mundo, y se ha cerrado sólo en un cuatro por ciento del 56% en que se encontraba en 2006, cuando el Foro comenzó a medirla. En base a esta trayectoria, si todas las otras condiciones continúan siendo las mismas, cerrar por completo la brecha de género le tomará al mundo 81 años. ”

*Informe Global de la Brecha de Género 2014  
Foro Económico Mundial*

# Obstáculos al liderazgo femenino

Mucho se ha escrito mucho acerca de los obstáculos al liderazgo de la mujer en las revistas populares y las columnas sociales y financieras de la prensa, así como en los artículos académicos y las tesis de doctorado en todo el mundo. Entre los temas comunes figuran los estereotipos de género y edad, en virtud de los cuales se espera que los hombres y las mujeres asuman funciones sociales y económicas diferentes. Las responsabilidades familiares y la cultura empresarial dominada por los hombres son otros dos problemas. Ejercen una influencia notoria las normas culturales, religiosas y sociales que se remontan a varios siglos atrás pero permanecen profundamente arraigadas en todas las regiones, pese a la transformación que se ha operado en el mundo del trabajo y la sociedad. Históricamente, el resultado ha consistido en considerar ciertas ocupaciones más idóneas para los hombres y otras para las mujeres. La gestión, la dirección de una empresa, la adopción de decisiones en la esfera pública, tradicionalmente se han considerado ámbitos masculinos. Estas normas también han influido en los programas de estudio y las políticas de contratación y ascenso durante muchos decenios. Si bien hoy día se trata de superarlas a fin de suprimir los prejuicios basados en el género, permanecen en lo más hondo de la psiquis de personas de distinto origen y condición.

Las empresas entrevistadas por la OIT en su encuesta clasificaron por orden de importancia los obstáculos que consideraban más significativos, como se indica en el cuadro 3.

Las clasificaciones consolidadas pueden ocultar importantes diferencias entre las regiones. No obstante, todas las regiones con excepción de Europa Central y Oriental coinciden en los cinco o seis principales obstáculos relativos a las funciones sociales y reproductivas de



ambos sexos, así como al reflejo de esas funciones en las estructuras del lugar de trabajo, por ejemplo, la cultura empresarial y la insuficiente experiencia adquirida por la mujer en responsabilidades directivas para situarse en una posición que facilitara su ascenso a altos cargos.

En todas las regiones también la insuficiente legislación en materia laboral y de discriminación fue considerada el obstáculo menos importante. La falta de soluciones flexibles ocupó el décimo lugar. No obstante, en gran parte de Asia así como en Jamaica, en el Caribe, ocupó respectivamente el sexto y el segundo lugar. Si bien en la mayoría de las regiones las funciones asignadas por la sociedad a los hombres y las mujeres se consideraron uno de los obstáculos principales, los países de Europa Central y Oriental lo situaron solo en el noveno lugar. Las empresas de esta región consideraron la mayor responsabilidad familiar de la mujer en comparación con la del hombre como el obstáculo fundamental, y situaron en segundo lugar la falta de estímulo a los hombres para asumir las responsabilidades familiares y, en tercer lugar, la falta de una estrategia para conservar a las mujeres calificadas. El quinto lugar para los países de Europa Central y Oriental correspondió a los prejuicios de género inherentes a la contratación y el ascenso.

**Cuadro 3: Clasificación de los obstáculos al liderazgo de la mujer**

1. Las mujeres tienen más responsabilidad familiares que los hombres
2. Los papeles que la sociedad atribuye a los hombres y las mujeres
3. La cultura empresarial masculina
4. Las mujeres con insuficiente experiencia empresarial general o en puestos directivos
5. Pocas opciones de paradigmas femeninos
6. No se estimula a los hombres a pedir licencia relacionada con responsabilidades familiares
7. La empresa carece de política y programas igualitarios
8. Estereotipos opuestos al interés de la mujer
9. Falta de capacitación de la mujer en técnicas de dirección
10. Falta de soluciones de trabajo flexibles
11. Falta de estrategia para conservar a las mujeres competentes
12. Prejuicios de género inherentes a la contratación y el ascenso  
(considerado de igual importancia que)
12. La función de dirección generalmente destinada generalmente a los hombres
13. Políticas de igualdad de género que existen pero no se aplican
14. Leyes sobre el trabajo y de no discriminación insuficientes





# El techo de cristal sigue intacto y el talento femenino subutilizado

Durante más de un decenio, los medios de comunicación, los artículos académicos y las instituciones han reclamado el desmantelamiento del “techo de cristal” que excluye a las mujeres de los altos cargos. Las “paredes de cristal” dentro de las estructuras jerárquicas que reproducen la segregación en el trabajo son asimismo obstáculos difícilmente perceptibles que resultan en trayectorias profesionales diferentes para las mujeres y los hombres. Sin embargo, al día de hoy las mujeres alcanzan y superan el nivel académico de los hombres.

Al mismo tiempo las empresas señalan que en general atraer el talento y conservarlo es difícil, y más aun tratándose de mujeres. Por cierto, el desempleo es considerable, pero la falta de trabajadores con la adecuada combinación de competencias y conocimientos necesaria en diversos sectores económicos plantea un problema cada vez más grande. Según la encuesta de empresas de la OIT, el 34% de las empresas entrevistadas señalaron que retener a las mujeres en sus puestos planteaba una dificultad importante, para otro 16%, el problema era de menor magnitud.

No obstante, están ampliamente demostrados los beneficios que supone para las empresas el aprovechamiento del acervo de competencias que representa la mujer –en particular, el hecho de estar en sintonía con un mercado de consumo orientado cada vez más por las mujeres, sacar provecho de la innovación y la creatividad propios de la diversidad de género, mejorar la gestión empresarial y, por ende, los resultados de las empresas.



© sjenner13/Gettyimages

# Una reserva creciente de talento femenino

En la última generación el universo del trabajo se ha transformado radicalmente debido a la disminución de la fertilidad, el envejecimiento de la población y la migración, así como un acceso más amplio a la educación y la tecnología. Los datos de la OIT indican que las mujeres ocupan el 40% de los empleos del mundo.

Las investigaciones demuestran que la creciente participación de la mujer en el mercado de trabajo ha sido el principal motor del crecimiento y la competitividad mundiales. El capital humano se ha convertido en un elemento clave para competitividad de las empresas en las economías mundiales, que dependen cada vez más de los conocimientos y la tecnología. Para los grupos de empresas y los agentes de desarrollo la igualdad de género es un puntal importante del crecimiento económico y el desarrollo. Un estudio reciente<sup>23</sup> de Booz & Company señala que en los mercados emergentes las consumidoras y las empresarias del mundo representan el “tercer grupo de mil millones”, después de los mercados de China y la India con sus correspondientes primero y segundo grupo de mil millones.

## Mujeres con experiencia empresarial

Hoy día las mujeres son dueñas y administradoras de más del 30% de todas las empresas, desde las independientes (o trabajadores por cuenta propia), las microempresas y pequeñas empresas hasta las medianas y de grandes dimensiones. Sin embargo, se observa una tendencia a su concentración en las microempresas y las pequeñas empresas. Representan alrededor del 24% de todos los empleadores en todas las regiones con excepción de la región del Oriente Medio y África del Norte, donde son aproximadamente el 6%. En comparación, las mujeres representan del 31 al 38% de los trabajadores por cuenta propia

<sup>23</sup> Booz & Company, Empowering the third billion: Women and the world of work, 2012

## Mujeres con experiencia en gestión

En los últimos 20 años ha aumentado el número de mujeres en los cargos directivos, sobre todo los de personal directivo medio y superior (véase el cuadro 4 más adelante).

**Cuadro 4: Porcentaje de mujeres respecto del total de directores, OIT, últimos años hasta 2012**

| Lugar | País              | Año  | %    | Lugar | País             | Año  | %    | Lugar | País              | Año  | %    |
|-------|-------------------|------|------|-------|------------------|------|------|-------|-------------------|------|------|
| 1     | Jamaica           | 2008 | 59.3 | 36    | Canadá           | 2012 | 36.2 | 69    | Rep. Checa        | 2012 | 26.2 |
| 2     | Colombia          | 2010 | 53.1 | 37    | Namibia          | 2004 | 36.0 | 70    | Italia            | 2012 | 25.8 |
| 3     | Santa Lucía       | 2004 | 52.3 | 38    | Suecia           | 2012 | 35.5 | 71    | Grecia            | 2012 | 25.1 |
| 4     | Filipinas         | 2012 | 47.6 | 39    | Bolivia          | 2009 | 35.1 | 72    | Guinea            | 2010 | 23.9 |
| 5     | Panamá            | 2012 | 47.4 | 40    | Portugal         | 2012 | 34.6 | 73    | Chile             | 2012 | 23.6 |
| 6     | Belarús           | 2009 | 46.2 | 41    | Azerbaiyán       | 2012 | 34.2 | 74    | Mauricio          | 2012 | 23.4 |
| 7     | Letonia           | 2012 | 45.7 | 41    | Reino Unido      | 2012 | 34.2 | 75    | Macedonia         | 2012 | 23.1 |
| 8     | Guatemala         | 2012 | 44.8 | 42    | Georgia          | 2007 | 34.0 | 76    | Viet Nam          | 2009 | 23.0 |
| 9     | Bahamas           | 2009 | 44.4 | 42    | Rwanda           | 2012 | 34.0 | 77    | Albania           | 2009 | 22.5 |
| 10    | Moldova           | 2012 | 44.1 | 43    | Venezuela        | 2012 | 33.4 | 78    | Etiopía           | 2012 | 22.1 |
| 11    | Uruguay           | 2011 | 43.9 | 44    | Hong Kong, China | 2012 | 33.2 | 79    | Malasia           | 2012 | 21.5 |
| 12    | Bermudas          | 2010 | 43.5 | 44    | Suiza            | 2012 | 33.2 | 80    | Liberia           | 2010 | 21.4 |
| 13    | Barbados          | 2004 | 43.4 | 45    | Eslovaquia       | 2012 | 33.1 | 81    | Indonesia         | 2010 | 21.2 |
| 14    | Trinidad y Tabago | 2010 | 43.1 | 46    | Estonia          | 2012 | 32.8 | 82    | Zimbabue          | 2011 | 20.6 |
| 15    | Estados Unidos    | 2008 | 42.7 | 47    | Irlanda          | 2012 | 32.6 | 83    | Uganda            | 2009 | 20.2 |
| 16    | Islas Caimán      | 2012 | 42.4 | 48    | Bélgica          | 2012 | 32.4 | 84    | Camboya           | 2010 | 18.0 |
| 17    | Mongolia          | 2012 | 41.9 | 49    | Kirguistán       | 2012 | 32.3 | 84    | Luxemburgo        | 2012 | 18.0 |
| 18    | Belice            | 2005 | 41.3 | 49    | Paraguay         | 2012 | 32.3 | 85    | China             | 2005 | 16.8 |
| 19    | Aruba             | 2010 | 41.0 | 50    | Noruega          | 2012 | 32.2 | 86    | Tanzanía          | 2006 | 16.5 |
| 19    | Nicaragua         | 2006 | 41.0 | 51    | México           | 2012 | 32.1 | 87    | Chipre            | 2012 | 15.8 |
| 20    | Seychelles        | 2011 | 40.8 | 52    | Israel           | 2012 | 31.8 | 88    | Yemen             | 2010 | 15.2 |
| 21    | Nueva Zelanda     | 2008 | 40.0 | 53    | Macao, China     | 2012 | 31.4 | 89    | Kosovo            | 2012 | 14.8 |
| 22    | Islandia          | 2012 | 39.9 | 53    | Rumania          | 2012 | 31.4 | 89    | Túnez             | 2012 | 14.8 |
| 22    | Ucrania           | 2012 | 39.9 | 53    | Singapur         | 2008 | 31.4 | 90    | Irán (Rep. Islá.) | 2010 | 14.6 |
| 23    | Ecuador           | 2012 | 39.7 | 54    | Sudáfrica        | 2012 | 31.3 | 91    | Palestina         | 2012 | 14.4 |
| 24    | Francia           | 2012 | 39.4 | 55    | Alemania         | 2012 | 31.1 | 92    | Kuwait            | 2005 | 13.9 |
| 25    | Fed. de Rusia     | 2012 | 39.1 | 56    | Argentina        | 2012 | 31.0 | 93    | Maldivas          | 2010 | 13.4 |
| 26    | Ghana             | 2010 | 39.0 | 57    | Austria          | 2012 | 30.0 | 94    | Marruecos         | 2008 | 12.8 |
| 26    | Eslovenia         | 2012 | 39.0 | 57    | España           | 2012 | 30.0 | 95    | Turquía           | 2012 | 12.2 |
| 27    | Lituania          | 2012 | 38.8 | 58    | Finlandia        | 2012 | 29.7 | 96    | Japón             | 2012 | 11.1 |
| 28    | Botswana          | 2010 | 38.6 | 59    | Perú             | 2012 | 29.3 | 97    | Rep. de Corea     | 2012 | 11.0 |
| 28    | Rep. Dominicana   | 2012 | 38.6 | 60    | Serbia           | 2012 | 29.1 | 98    | Siría             | 2007 | 10.2 |
| 28    | Hungría           | 2012 | 38.6 | 61    | Países Bajos     | 2012 | 29.0 | 99    | Em. Árabes Unidos | 2008 | 10.0 |
| 29    | Cuba              | 2010 | 38.1 | 62    | Vanuatu          | 2009 | 28.5 | 100   | Egipto            | 2012 | 9.7  |
| 30    | Polonia           | 2012 | 37.8 | 63    | Dinamarca        | 2012 | 28.4 | 101   | Omán              | 2000 | 9.3  |
| 31    | Brasil            | 2012 | 37.3 | 63    | Sri Lanka        | 2012 | 28.4 | 102   | Líbano            | 2007 | 8.4  |
| 32    | Kazajistán        | 2010 | 37.2 | 64    | Tailandia        | 2012 | 28.2 | 103   | Arabia Saudita    | 2008 | 7.1  |
| 33    | El Salvador       | 2012 | 37.1 | 65    | Costa Rica       | 2012 | 27.9 | 104   | Qatar             | 2007 | 6.8  |
| 34    | Madagascar        | 2010 | 36.6 | 66    | Bután            | 2012 | 27.6 | 105   | Bangladesh        | 2011 | 5.4  |
| 35    | Bulgaria          | 2012 | 36.4 | 66    | Croacia          | 2012 | 27.6 | 106   | Jordania          | 2004 | 5.1  |
| 35    | Kiribati          | 2010 | 36.4 | 67    | Montenegro       | 2012 | 27.3 | 107   | Argelia           | 2004 | 4.9  |
| 36    | Australia         | 2012 | 36.2 | 68    | Malta            | 2012 | 27.0 | 108   | Pakistán          | 2008 | 3.0  |

Fuente: Base de datos estadísticos de la OIT; empleo y ocupación, junio de 2014.

Total de 126 países CIUO-88 y CIUO-08 (de 1 a 108 con 14 grupos de dos países y dos grupos de tres países que tienen el mismo porcentaje; señalados en azul).

\* Datos de la Oficina de Estadísticas del Trabajo de los Estados Unidos, Management Occupations from Household Survey Data, 2012, Washington

en todas las regiones excepto en los países del Oriente Medio y África del Norte, en que alcanzan casi el 13% del total.

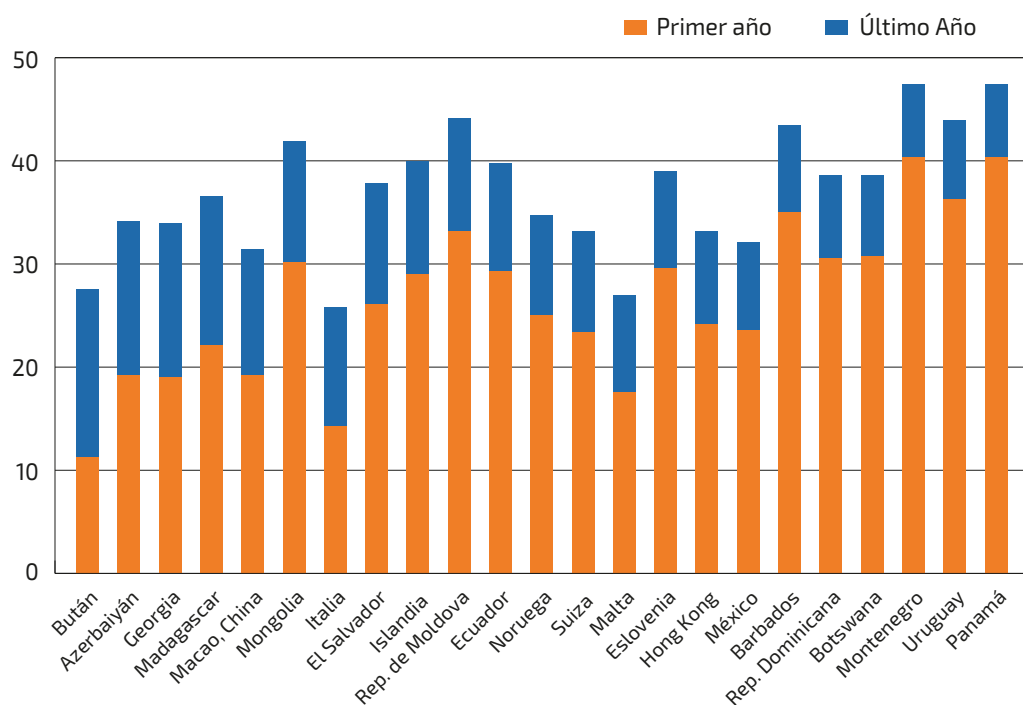
Paralelamente a estas estadísticas mundiales promedio existen grandes disparidades entre los países de las distintas regiones y entre las regiones. Por ejemplo, en algunos países hay un pequeño porcentaje de mujeres en las actividades empresariales mientras que en otros, las mujeres dirigen casi la mitad de las empresas existentes.

## Aumenta el porcentaje de mujeres en los cargos de directivos

Los datos de la OIT muestran que las tasas de participación de la mujer en el mercado de trabajo suelen seguir siendo proporcionalmente más altas que su porcentaje en los cargos directivos, y en muchos países hay una marcada disparidad. Sin embargo, el número de mujeres en cargos directivos aumenta gradualmente. En la mayoría de los países sobre los cuales la OIT dispone de datos sobre el último decenio, aumentó el porcentaje de mujeres en los cargos directivos. En el 77% - u 80- de los 104 países sobre los que se disponía de datos de la OIT - aumentó la proporción de gerentes mujeres. En 23 países, el aumento fue del 7% o más como se observa en el gráfico 3 *infra*. No obstante, en unos 23 países el porcentaje de mujeres en el nivel directivo se redujo efectivamente pese a su creciente participación en la población activa y a sus niveles de educación más altos. De ahí que no siempre se registran progresos sostenidos en las carreras empresariales femeninas, que pueden fácilmente seguir la tendencia inversa a menos que se consolide el progreso mediante esfuerzos concertados. Los países en los que ha disminuido el número de cargos directivos femeninos pertenecen a todas las regiones y niveles de desarrollo. Solo en unos pocos casos disminuyó tanto la participación en la población activa como la proporción de mujeres en los cargos directivos.

Es fundamental que sean más numerosas las mujeres que ocupan cargos de nivel directivo superior para constituir una reserva de posibles candidaturas para los cargos máximos como el de director general o presidente de una empresa. Los datos de la OIT proporcionados por 49 países indican la proporción de mujeres en los cargos de directivos

**Gráfico 3: Países con un aumento del 7% o más de la proporción de mujeres en cargos directivos 2000-2012**

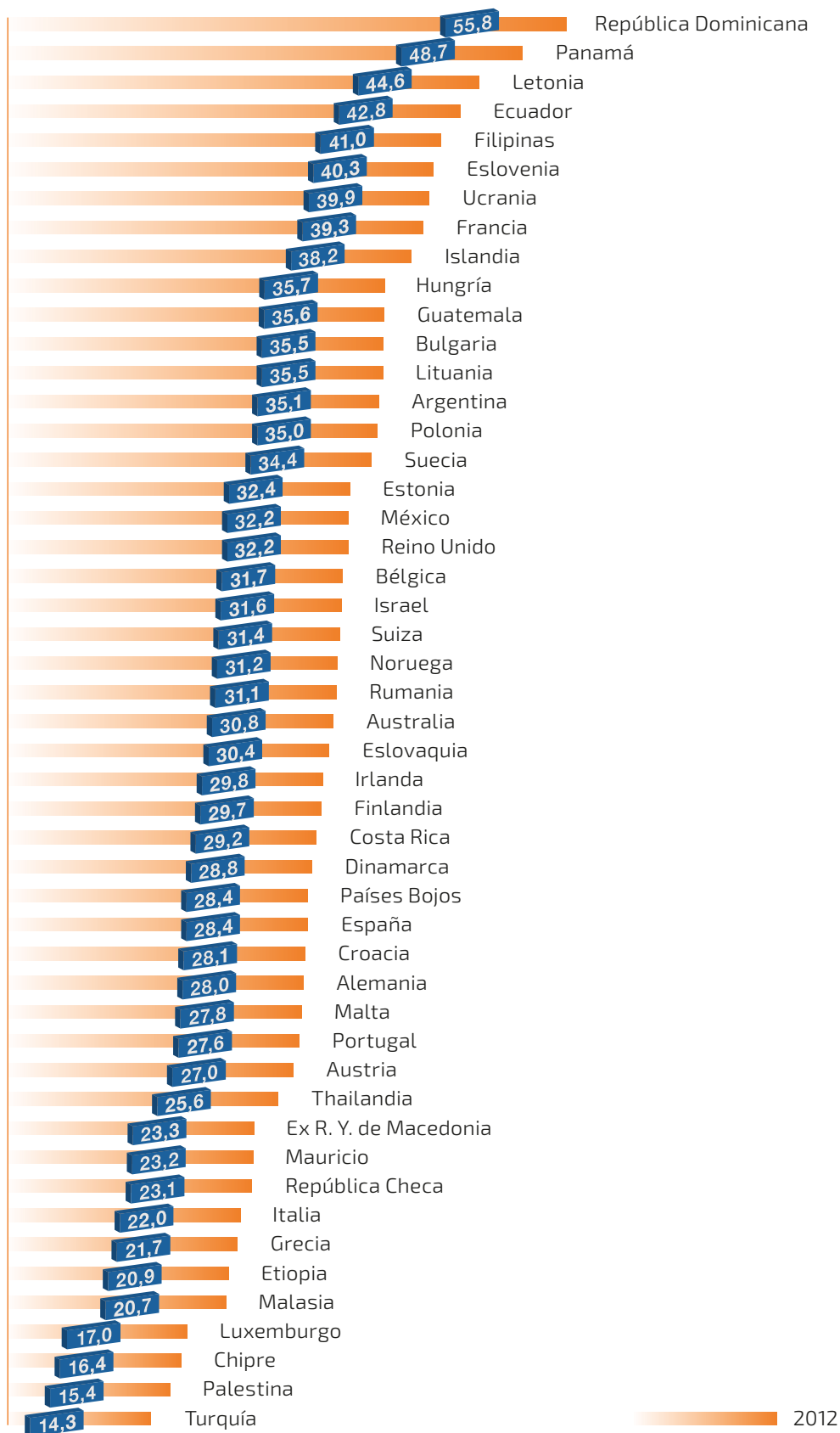


Fuente: Base de datos estadísticos de la OIT. Proporción de mujeres en el empleo por ocupación, 2014.



superiores y medios, para los sectores privado y público conjuntamente, en 2012, como se observa en el gráfico 4. Como los cupos legislativos de muchos países han acrecentado

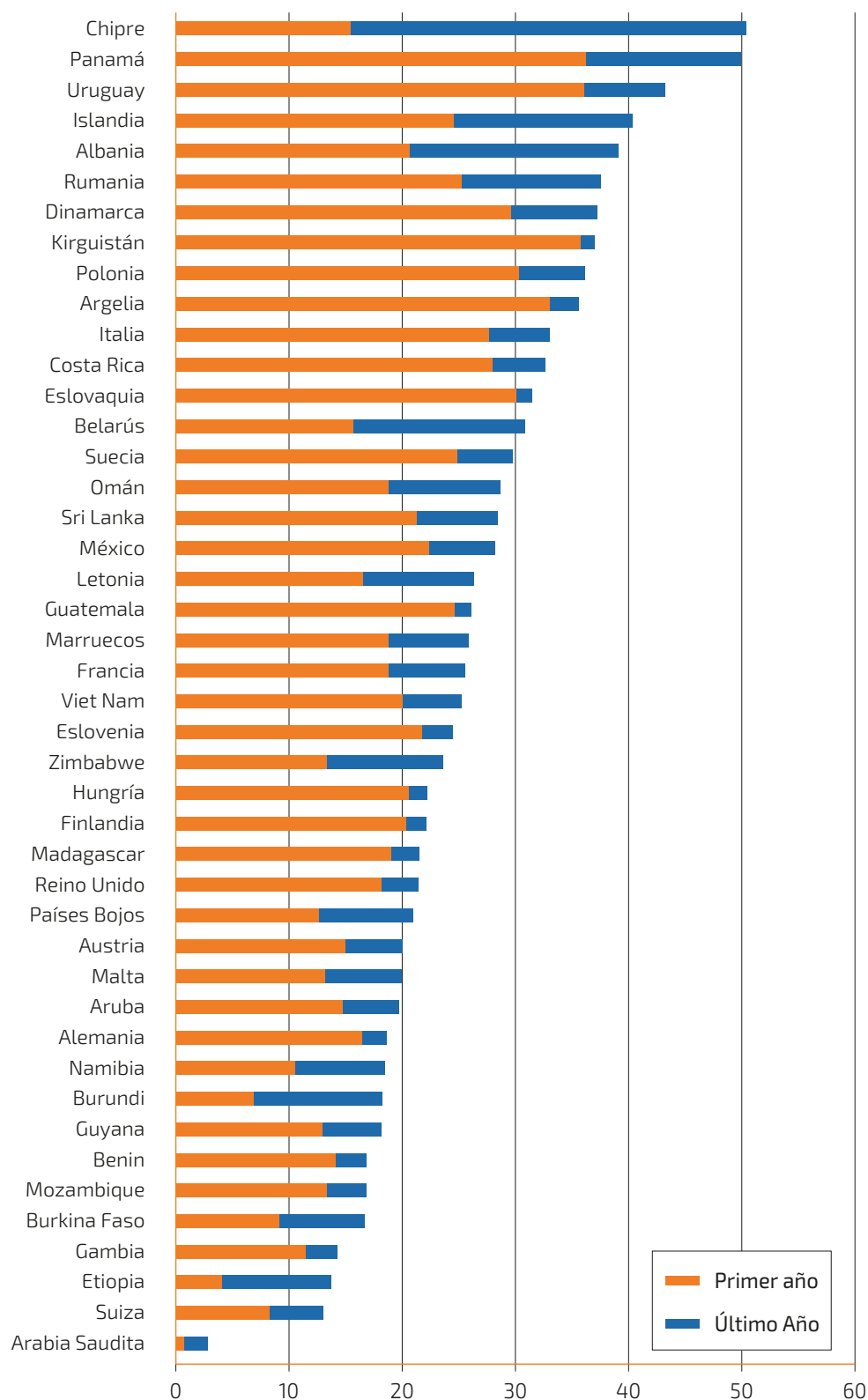
**Gráfico 4: Porcentaje de mujeres en puestos directivos superiores y medios, 2012**



Fuente: Base de datos estadísticos de la OIT, 2014.



**Gráfico 5: Aumento del porcentaje de mujeres diplomadas en ingeniería, industria y construcción. Países seleccionados, últimos años 2000-2012**



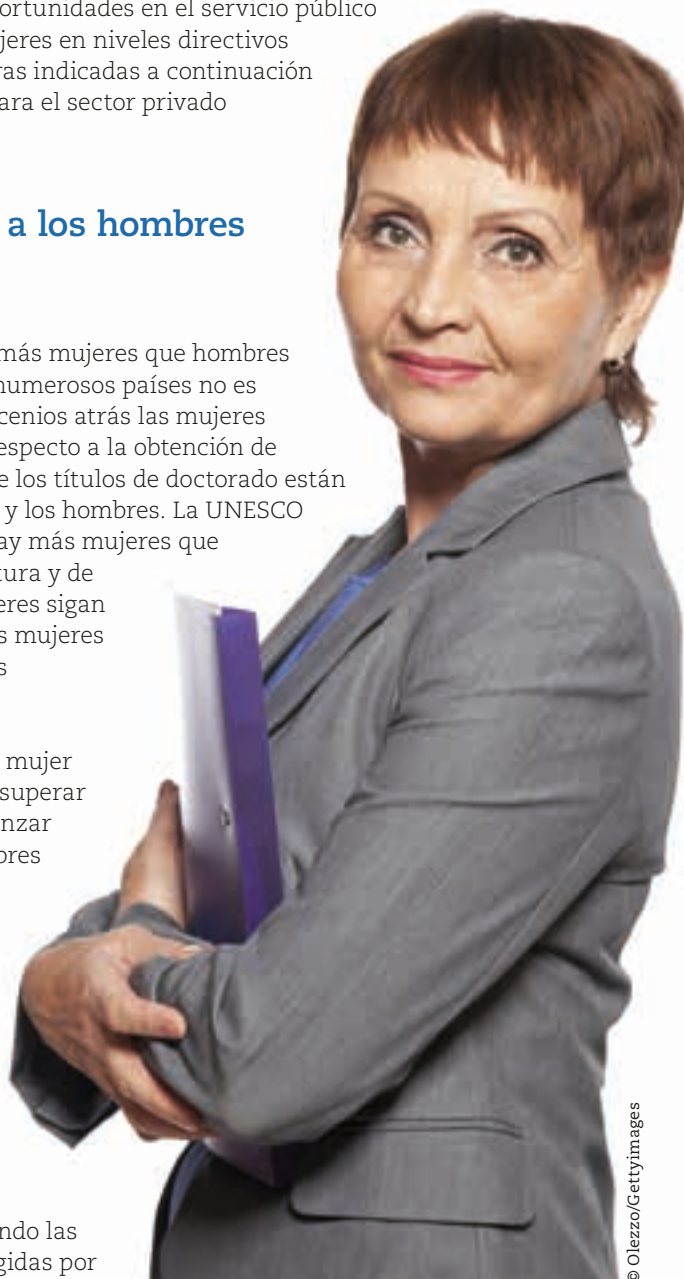
Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO; 2014

la proporción de mujeres parlamentarias y debido a que los requisitos legales en pro de la igualdad de oportunidades en el servicio público fomentan el nombramiento de mujeres en niveles directivos superiores, es probable que las cifras indicadas a continuación únicamente sean más reducidas para el sector privado considerado separadamente.

## Las mujeres aventajan a los hombres en la educación

En la mayoría de las regiones hay más mujeres que hombres con licenciaturas y maestrías. En numerosos países no es un fenómeno reciente, y ya dos decenios atrás las mujeres habían alcanzado la paridad con respecto a la obtención de títulos universitarios. Actualmente los títulos de doctorado están repartidos por igual entre mujeres y los hombres. La UNESCO informa de que a nivel mundial, hay más mujeres que hombres con diplomas de licenciatura y de que es más probable que más mujeres sigan carreras de maestría. En efecto, las mujeres representan el 57% de los diplomas de maestría.

Sin embargo, según la UNESCO, la mujer en su proceso educativo tiene que superar importantes obstáculos hasta alcanzar el nivel de investigadora. Los hombres aventajan a las mujeres de casi todos los países en los niveles de educación más altos, con casi el 55% del total de diplomas de doctorado y el 71% de los investigadores.<sup>24</sup> La más alta proporción de investigadoras se encuentra en la región de América Latina y el Caribe, con el 45,2%, seguida por Europa, con un promedio del 34%.<sup>25</sup> En muchas regiones están disminuyendo las diferencias en las disciplinas escogidas por los hombres y las mujeres. Por ejemplo, si bien la ingeniería sigue siendo una carrera en que predominan los hombres, cada vez son más numerosos los países en que las mujeres siguen esta carrera, como se observa en la gráfico 5. No obstante, hay países en que disminuye el número de mujeres con diplomas de ingenieras.



© Olezzo/Gettyimages

## Las mujeres consumidoras

A raíz de su entrada masiva al mercado de trabajo y la actividad empresarial, se disparó el poder adquisitivo de la mujer. Suelen controlar los presupuestos familiares y las decisiones financieras, y hay una creciente proporción de mujeres que ganan más dinero que su cónyuge o su pareja. Por lo tanto, la mujer es una importante consumidora de productos y clienta de servicios. Así pues, una práctica empresarial lógica es que estén representadas en las funciones de responsabilidad de las empresas las preferencias y opiniones de las mujeres del mismo modo que las de los hombres.

<sup>24</sup> UNESCO, Chiao-Ling Chien "Women in Higher Education"

<sup>25</sup> UNESCO, Women in Science, Boletín del UIS, agosto de 2011, No.14. NB No se dispone de datos sobre América del Norte para este número del Boletín.

## Dificultades para ampliar la reserva de talento femenino

En muchos países y algunas regiones, como el Oriente Medio, África del Norte y Asia Meridional, las costumbres sociales y los papeles tradicionales de los hombres y las mujeres influyen considerablemente en el papel que puede desempeñar la mujer en el mercado de trabajo y, más en general, en la adopción de decisiones. Sin embargo, para impulsar el crecimiento económico, los gobiernos y las sociedades estimulan la participación de la mujer en la educación y la economía, a condición de que se respeten las normas sociales y religiosas especialmente en relación con las responsabilidades familiares. De ahí que se amplía el acceso de la mujer a las responsabilidades empresariales gracias a los esfuerzos destinados a contrarrestar la baja tasa de participación de las mujeres en el trabajo y a crear una mayor reserva de mujeres calificadas. Algunas empresas multinacionales preconizan con el ejemplo la contratación de mujeres y su ascenso en sus respectivas estructuras de gestión. Con miras a nacionalizar sus mercados de trabajo, los países del Golfo y la Arabia Saudita proporcionan incentivos para acelerar el ingreso de la mujer al mercado de trabajo, en particular en cargos directivos y en calidad de dueñas de empresas. Si bien son iniciativas que se ajustan al marco de los requisitos sociales relativos a la segregación física entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo, igual proporcionan nuevas oportunidades a la mujer de percibir ingresos y utilizar sus conocimientos y educación en cargos de nivel técnico y directivo.

En muchas partes del planeta, se sigue considerando que la mujer está principalmente destinada a trabajar en el medio familiar. Esta realidad, solo en lo que respecta al horario de trabajo, ha dado lugar a la denominada “doble carga” que supone el hecho de ser una trabajadora, profesional o empresaria, y además ocuparse de las tareas del hogar. En la terminología relacionada con la organización de horarios apretados que casi todos los días de la semana comienzan temprano por la mañana y se terminan de noche tarde, “la flexibilidad”, el “establecimiento de prioridades” y las “tareas múltiples” son las expresiones utilizadas.



© Ariel Skeley/Gettyimages

# Librarse del techo y las paredes de cristal

Muchas mujeres sostienen que no desean ser objeto de un trato especial ni de cupos, pero que necesitan *soluciones flexibles* para organizar el tiempo dedicado al trabajo y a las obligaciones familiares. Esto también se aplica cada vez más a los hombres que desean pasar más tiempo junto a sus familias. Hay quienes señalan las presiones que imponen las normas sociales y culturales. Otros exhortan a que se examine más detenidamente la “cultura empresarial” desde la perspectiva de la inclusión de la mujer. También se sugiere una revisión de los procesos internos, los procedimientos y las estructuras de las empresas, así como de la rendición de cuentas a los accionistas con respecto a la contratación y la promoción con objeto de poner fin a los nombramientos y decisiones subjetivos y sexistas. Se señala asimismo que las diferencias generacionales pueden incidir en la forma de encarar la igualdad de género. Los jóvenes, hombres y mujeres por igual, suelen estar bien preparados, ser ambiciosos y tener buenas perspectivas de conseguir el equilibrio entre la vida personal y la profesional.

No cabe duda de que además de la sola relevancia numérica y cualitativa del talento femenino que ingresa al mercado de trabajo, en los últimos años se han intensificado los esfuerzos por librarse del techo de cristal. Hay un creciente número de estudios y encuestas centrados en los argumentos en favor de aumentar el número de mujeres directivas y miembros de las juntas directivas. Asimismo en los últimos años se ha seguido muy de cerca en más países la evolución de la presencia de las mujeres en las juntas de dirección, generalmente en relación con la gobernanza empresarial, cuestión que es objeto de especial atención desde la crisis financiera mundial.

***“Las fisuras quizás sean mayores pero el techo aún no se ha roto”***

Kunyalala Maphisa,  
Presidenta,  
Asociación de  
mujeres empresarias,  
(Sudáfrica) 2011

En todas partes del mundo, los principales medios de información y revistas especializadas en gestión, finanzas y cuestiones de género suelen publicar columnas sobre empresarias y directivas. Diversas entidades<sup>26</sup> compilan y publican periódicamente estadísticas sobre las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en los parlamentos y el sector privado. Han proliferado en todo el mundo las redes de empresarias y los cursos relativos a las cuestiones de género en instituciones de gestión y escuelas de administración de empresas. Compañías, gobiernos, organizaciones internacionales, instituciones académicas y ONG han puesto en práctica numerosos programas e iniciativas para promover a la mujer en el ámbito empresarial.

El espíritu empresarial de la mujer ha captado gran interés y muchos recursos en el marco del esfuerzo general por promover la situación económica de la mujer y el bienestar de su familia. Tal es el caso, en particular, de numerosos países en desarrollo donde el sector informal predomina en la actividad económica y existen pocas empresas formales.

Puede afirmarse que la avalancha de medidas observadas tal vez anuncie un próximo cambio en el orden mundial, y que más y más mujeres accederán a los cargos máximos en los años venideros. Según otra corriente de opinión queda un largo camino por recorrer para dismantelar el “techo de cristal”. Lo importante para las empresas de todo tipo y tamaño es cómo podrán aprovechar el creciente acervo de talento y el mercado que representan hoy día las mujeres. Cabe asimismo plantearse de qué manera las organizaciones nacionales de empleadores pueden prestar asesoramiento y apoyo a sus miembros a ese respecto.

**Cuadro 5: Desarrollo de medidas a nivel de empresa**

| Políticas                                               | Sí (%) | No (%) | N/A (%) |
|---------------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| 1. Licencia de maternidad                               | 84     | 10     | 6       |
| 2. Acceso a la capacitación profesional                 | 75     | 18     | 7       |
| 3. Contratación, retención y ascenso                    | 70     | 19     | 11      |
| 4. Acceso a una formación profesional de alto nivel     | 66     | 25     | 9       |
| 5. Equilibrio de la vida laboral                        | 62     | 22     | 16      |
| 6. Orientación                                          | 59     | 27     | 14      |
| 7. Horarios flexibles                                   | 56     | 31     | 13      |
| 8. Objetivos de equilibrio de género en la contratación | 51     | 30     | 19      |
| 9. Licencia de los padres                               | 51     | 31     | 19      |
| 10. Acoso sexual                                        | 50     | 30     | 20      |
| 11. Licencia de paternidad                              | 44     | 38     | 18      |
| 12. Cuidado de los hijos                                | 44     | 36     | 20      |
| 13. Horarios de jornada parcial                         | 44     | 40     | 16      |
| 14. Cuidado de los miembros de la familia enfermos      | 44     | 36     | 20      |
| 15. Patrocinio                                          | 44     | 21     | 35      |
| 16. Programas de reinserción                            | 40     | 35     | 25      |
| 17. Interrupciones de la carrera profesional            | 38     | 36     | 26      |
| 18. Formación de alto nivel especial para las mujeres   | 33     | 47     | 20      |
| 19. Trabajo a distancia                                 | 30     | 45     | 25      |
| 20. Cuidado de las personas de edad                     | 28     | 48     | 24      |

Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2013



¿Qué políticas se aplican entonces para promover a la mujer en la gestión empresarial? El cuadro 5 muestra la medida en que las empresas que respondieron a la encuesta de la OIT aplicaban 20 políticas diferentes. Están clasificadas en orden decreciente según el número de empresas que aplican una determinada política.

La mayoría de las empresas que respondieron a la encuesta indicaron que aplicaban medidas correspondientes a las 10 primeras políticas enumeradas en el cuadro *supra*. La política más común era la licencia de maternidad, seguida por la capacitación profesional y la contratación, conservación y ascenso de las mujeres.

En muchos países la licencia de maternidad está establecida por ley. Sin embargo, algunas empresas entrevistadas indicaron que su prestación al respecto superaba los requisitos legales.

Pocas empresas proveían servicios como el cuidado de niños o de personas de edad, interrupciones de las carreras profesionales y programas de reinserción. Si bien el 66% de las compañías proveían en general el acceso a la formación profesional de alto nivel, solo la mitad proveían esta política destinada especialmente a la mujer. La respuesta N/A respecto de muchas de las 20 políticas indica que no se había comprendido el significado de la medida, que la información no estaba disponible o no se conocía o que las políticas no se aplicaban dada la naturaleza de las actividades de la empresa o las características de su personal.

Además de las políticas mencionadas, varias empresas entrevistadas señalaron el problema del transporte de las mujeres debido a los peligros que representaba el acoso sexual en el transporte público y la preocupación de las familias y los cónyuges por las mujeres sobre en horas de la noche. De ahí que en las regiones en desarrollo las empresas solían organizar el transporte de las trabajadoras y, en algunos casos, permitían a la mujer salir más temprano utilizando el transporte previsto por la empresa en caso de disturbios o alteración del orden público.

Algunas empresas indicaron que aplicaban otras políticas como la organización de cafeterías, salas reservadas para amamantar y aseos especiales para las mujeres. Otras indicaron que seguían la política de diversidad global de sus empresas internacionales.





# ¿Qué pueden hacer las empresas?

Las empresas que respondieron a la encuesta de la OIT señalaron el tipo de seguimiento y apoyo práctico que les resultaría útil para promover a las mujeres en la gestión empresarial. El cuadro 6 indica la prioridad reconocida por las empresas a los mecanismos de apoyo.

## Cuadro 6: Mecanismos de apoyo propuestos

|                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Explicar y justificar las razones favorables a un número mayor de mujeres en la dirección                          |
| Colaborar en redes con otras empresas intercambiando buenas prácticas                                              |
| Proporcionar ejemplos de buenas prácticas relativos a medidas y estrategias para promover a la mujer en la empresa |
| Elaborar una estrategia para promover a más mujeres en la dirección empresarial                                    |
| Diseñar una política de igualdad de oportunidades                                                                  |
| Colaborar en redes con asociaciones de empresarias                                                                 |
| Proporcionar directrices sobre sistemas de gestión de los recursos humanos que tengan una dimensión de género      |
| Elaborar guías sobre medidas y estrategias para promover a la mujer en la gestión de empresas                      |
| Introducir un programa de orientación                                                                              |
| Formular una política sobre el acoso sexual                                                                        |
| Introducir un programa de patrocinio                                                                               |

Ya se cuenta con un acervo de recursos, conocimientos y buenas prácticas empresariales, así como con numerosas estructuras y redes organizativas para la promoción de las mujeres en la gestión empresarial.

27 Por ejemplo, Sheryl Sandberg "Lean In: Women, Work and the Will to Lead", Anne-Marie Slaughter, "Why Women Still Can't Have It All", julio/agosto de 2012, Atlantic Magazine

En muchos estudios se examina la posibilidad de que la mujer pueda tenerlo todo -la carrera y la familia- y cómo lograrlo, y la misma posibilidad con respecto a los hombres. En las investigaciones se abordan las diferencias entre las actitudes y el comportamiento de los hombres y las mujeres ante su carrera profesional. Se plantean interrogantes sobre los aspectos psicosociales relacionados con la medida en que las propias mujeres se muestran reticentes a aceptar o tratar de llegar a ocupar cargos de dirección y por qué razones. Se analizan a fondo las motivaciones de las mujeres, que parecen manifestar a menudo falta de seguridad en sí mismas, entre otras cosas, por no considerarse preparadas o calificadas para un ascenso, por sentir desaliento, carecer de modelos de conducta y no sentir la aceptación de sus pares y superiores. Por otra parte, en los estudios también se muestra cómo no se reconocen ni se dan oportunidades a mujeres seguras de sí mismas y bien preparadas y cómo éstas deben hacerse valer más que los hombres para lograr su ascenso aun cuando sean más calificadas. Hay muchos estudios de casos sobre empresarias y directivas con familias, que han triunfado, donde se describen las distintas estrategias que utilizaron para "lograrlo". Es esencial tener presente que no todas las mujeres son iguales ni se encuentran en las mismas circunstancias, como también sucede a los hombres. Asimismo, a lo largo de la vida también las circunstancias y las competencias de las personas pueden modificarse. Al generalizar los papeles y atributos de las mujeres y los hombres puede fácilmente incurrirse en estereotipos de género.

Uno de los principales problemas que hay que tratar de resolver para que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres de ocupar los cargos más altos son los estereotipos de género arraigados e institucionalizados tradicionalmente en las estructuras y la cultura de las empresas, las organizaciones y asociaciones empresariales. Las propias mujeres suelen afanarse por trascender la educación recibida, que define las actividades, el comportamiento y los empleos considerados apropiados para ellas y para los hombres. Numerosas organizaciones y asociaciones de empresarias ofrecen servicios, formación y apoyo para fomentar la confianza y la capacidad de las mujeres y alentarlas a hacer carrera y aprovechar las oportunidades en el ámbito empresarial.

Para que las empresas superen el estereotipo de género se pueden considerar varias medidas, como las siguientes:

## El cambio de mentalidad

Se puede influir en la mentalidad y modificarla mediante talleres de sensibilización y una capacitación que transmita la idea de que las mujeres al igual que los hombres no son un grupo homogéneo, y de que la diversidad, incluido el equilibrio entre los géneros, puede contribuir a fomentar la creatividad y la innovación, así como la creación de equipos de trabajo armoniosos. Además, la diversidad no solo se refiere a la apariencia física y las preferencias. Existe asimismo un concepto en evolución de "diversidad de pensamiento", resultante de la contratación de empleados y el nombramiento de directivos de diferentes contextos y con distintas experiencias. Según un creciente número de empresas ese concepto da lugar a enfoques nuevos y más eficaces para resolver problemas e innovar. Con un grupo homogéneo esto último sería impensable. Como las mujeres representan la mitad de la población mundial es mucho lo que pueden aportar. Ahora bien, dado que el principal papel que les asigna la sociedad reside en dispensar cuidados y atención, es difícil que se perciba en el trabajo su potencial y sus competencias en gestión empresarial. En consecuencia, probablemente no se invertirá en medidas que faciliten la armonía entre las exigencias laborales y las familiares. Ante todo, estas percepciones y papeles no se aplican a todas las mujeres porque muchas no fundan una familia. Otras tal vez se casen o vivan en pareja pero sin tener hijos. Tal vez tengan hijos pero se organicen de manera de desempeñarse bien en el trabajo.





En general, en el mundo las mujeres tienen menos hijos, especialmente las mujeres calificadas, a raíz de lo cual dedican al trabajo más años que nunca. Por otra parte, los períodos de maternidad pueden ser relativamente breves para una carrera que ocupa toda la vida activa. Uno de los principales retos es cambiar la mentalidad según la cual la mujer no puede ocupar cargos directivos o de responsabilidad en una empresa porque su papel principal consiste en tener hijos y criarlos. Por lo demás, muchos sostienen que las mujeres que administran los presupuestos familiares pueden ser excelentes administradoras en el lugar de trabajo ya que suelen dominar la gestión de financiera y del tiempo, la organización de tareas múltiples y el establecimiento de prioridades. El reto consiste en superar una concepción común, tanto masculina como femenina, de que los cargos directivos son para los hombres, principalmente porque se les considera el principal sostén de la familia (cada vez menos cierto en el actual mercado de trabajo) y dotados de atributos innatos para dirigir y administrar. También esto último evoluciona en función de lo que se consideran buenos estilos de dirección, ya que para ser un directivo competente se requieren los denominados atributos masculinos al igual que los femeninos.

## Examen de los argumentos a favor de la diversidad de género

Estudios recientes contribuyen a explicar por qué y de qué manera puede merecer la pena que una empresa se interese más en promover a su personal femenino. Ante todo, pese a los altos niveles de desempleo y subempleo registrados en muchos países, hay una escasez de competencias y conocimientos en la medida en que las economías dependen cada vez más de la tecnología y el talento para generar crecimiento. Por ser la mitad de la población mundial, prácticamente la mitad de los recursos educativos se consagran a las jóvenes y las mujeres. Así pues, estas representan una significativa proporción de la reserva de

talento disponible. Por consiguiente, es muy probable que una empresa que invierta en atraer, conservar y promover a mujeres competentes obtenga mejores resultados. Se ha observado que el equilibrio de género en los equipos de dirección y las juntas directivas de las empresas permite cosechar dividendos económicos.

## Adoptar una política de igualdad de oportunidades en el empleo

Adoptar una política de igualdad de oportunidades y lograr que todos los empleados la conozcan y que los directivos la apliquen, envía un mensaje de que la igualdad de oportunidades es un valor empresarial que tiene resonancia en la empresa y más allá.

## Adoptar una política relativa al acoso sexual

Adoptar una política y procedimientos para combatir los casos de acoso sexual es importante no solo como disuasivo sino también porque esa práctica puede perjudicar de manera insidiosa el desempeño de la víctima y causar la pérdida de empleados y directivos valiosos. También en este caso todos los empleados deben conocer la política, que debe aplicarse a todo el personal, con inclusión de los directivos.

## Analizar la gestión de los recursos humanos

Las empresas pueden considerar la oportunidad de analizar su organización de la gestión de los recursos humanos para asegurar que los prejuicios de género en el trabajo no entorpezcan en forma abierta o indirecta el progreso de la carrera femenina. Esto supone el análisis de los procedimientos de planificación de la prospección, contratación, promoción y sucesión, y la garantía de que las mujeres y los hombres sean objeto del mismo estímulo y consideración. Es asimismo importante que esos procedimientos sean transparentes y objetivos en lo posible para que los hombres y las mujeres comprendan qué se necesita y qué prever.

Los estudios sobre las **descripciones de puesto** sexistas muestran que su redacción puede ser más atractiva para los hombres o las mujeres. El tipo de preguntas formuladas en las entrevistas de trabajo tienen que ser exactamente iguales para los hombres y para las





mujeres. Las eventuales preguntas sobre la situación familiar, las intenciones de contraer matrimonio o de tener hijos deben dirigirse a los candidatos de ambos sexos. Podría reconsiderarse la formulación de este tipo de preguntas para determinar si son realmente pertinentes al empleo considerado.

Es esencial determinar si son iguales o diferentes los **primeros cometidos, proyectos y tareas** confiados a hombres y a las mujeres en la empresa. Las investigaciones realizadas muestran que ese principio puede explicar por qué la mujer queda rezagada en la carrera empresarial. Aunque hoy día las mujeres tengan las mismas calificaciones o mejores diplomas que sus homólogos en las empresas, a menudo no se les confía el mismo nivel de responsabilidad, ni una visibilidad o diversidad de responsabilidades que les permitan desplegar su potencial y prepararse para ocupar cargos más altos. Esto se explica por diversas razones, en particular por los estereotipos de género (lo que se considera apropiado para la mujer y para el hombre) y por el hecho de que algunas mujeres no saben –o no desean– postularse para desempeñar tareas más difíciles. También hay otras mujeres dispuestas a aprovechar las oportunidades pero que no son estimuladas o consideradas. Si esta situación se produce al comienzo de la carrera (incluso antes de casarse o tener hijos) se plantea un problema esencial en el caso de la mujer. La empresa y los administradores del personal deben dar muestras de lucidez y determinación, ya que el proceso inicial en la trayectoria profesional de los hombres y las mujeres hacia distintas orientaciones al principio puede ser difícilmente imperceptible.

En el caso de las mujeres que alcanzan el **nivel directivo medio o superior**, también se produce un fenómeno que explica su retraso respecto de los homólogos masculinos. Se mencionan en este contexto diversos motivos, como el hecho de que las propias mujeres se muestren reticentes a ascender a niveles de responsabilidad superiores porque hay opciones limitadas para satisfacer las necesidades familiares, como los horarios flexibles y soluciones para el cuidado de los hijos. En tal circunstancia, puede suceder que la mujer quiera cambiar de empresa o crear su propia empresa. Por otra parte, la segregación profesional aplicada por el propio equipo de dirección, induce más a las mujeres que a los hombres a optar por funciones de apoyo de la gestión, como los recursos humanos, las relaciones públicas, las finanzas y la administración y la responsabilidad social empresarial. En general no se considera que este tipo de funciones de gestión prepare adecuadamente para formar parte del personal directivo. También en este contexto debe prestarse especial atención a las tareas, los proyectos y las responsabilidades confiadas a las mujeres en comparación con los hombres, en todas las etapas de la carrera profesional, si se quiere resolver el problema de la desaparición gradual de las mujeres de talento.

Las empresas suelen impartir al personal **capacitación técnica y en materia de gestión**. Para dar iguales oportunidades a las mujeres es importante cerciorarse de que participen en esa formación, y si no lo hacen, averiguar las razones. Puede tratarse de falta de estímulo, de la percepción de que no es una formación apropiada para la mujer o de que se imparte en horarios incompatibles con las exigencias familiares. Por motivos sociales o culturales tal vez sea más eficaz organizar una capacitación específica para las mujeres en materia de gestión.

**El cuidado de los hijos** plantea un inmenso reto a los trabajadores con hijos en todas partes, sobre todo en los países con servicios públicos restringidos. La falta de una atención de calidad asequible es uno de los motivos principales por el cual las mujeres, más que los hombres, abandonan generalmente la población activa. Las mujeres de los países en desarrollo suelen depender de la asistencia doméstica y de otros miembros del grupo familiar, aunque la situación está evolucionando en los grandes centros urbanos donde las familias se instalan en busca de trabajo. Una mujer que alcance el nivel directivo puede estar en condiciones de contratar esos servicios; en gran medida también dependerá de los medios de su cónyuge. Cada vez son más numerosos los padres que trabajan en jornadas parciales para cuidar a sus hijos. También puede ser una opción deliberada de la mujer quedarse en la casa para cuidar a los hijos. Hay una creciente industria de servicios de atención en muchos países que se ocupan del cuidado de los niños, aunque en general no basten para satisfacer la demanda. Con respecto al aprovechamiento del talento de la mujer y a su realización personal, la principal cuestión que se plantea es

determinar hasta qué punto la falta de servicios de guardería y otro tipo de soluciones afectan a la trayectoria profesional de las mujeres y a las oportunidades que se le ofrecen de prepararse para asumir responsabilidades de gestión. Los empleadores tal vez deseen examinar cómo la inversión en servicios de cuidado infantil, horarios flexibles, trabajo a tiempo parcial, empleo compartido (inclusive en puestos de responsabilidad), teletrabajo y las distintas licencias pueden añadir valor a la empresa al permitirle contratar y conservar a mujeres de talento.

**La movilidad**, es decir el traslado a otro destino o los viajes profesionales, es frecuentemente un criterio para el ascenso en la carrera empresarial. Sin embargo, plantea a numerosas mujeres un importante problema también relacionado con las obligaciones familiares o las expectativas de sus cónyuges, la familia y la sociedad. Asimismo, hay culturas que imponen a la mujer la necesidad de viajar acompañada por un hombre de la familia lo que puede suponer un gasto adicional para la empresa. Cabría también examinar modalidades que permitan a la mujer obtener la experiencia necesaria de otra forma, por ejemplo mediante teleconferencias, sesiones para recibir información o informar organizadas con otros empleados que tengan movilidad, o la incorporación de experiencias de movilidad desde el comienzo de su carrera antes del matrimonio y de los hijos. También se podría hacer menos hincapié en la movilidad y considerar que solo es un criterio más.

Análogamente, el **transporte** de ida y vuelta al lugar de trabajo puede ser arriesgado para las mujeres que se desplazan solas en muchos países. Un transporte seguro y fiable proporcionado por los empleadores, sobre todo por la noche, puede ser un medio de conservar al personal femenino de distintos niveles de responsabilidad.

Tradicionalmente los empleadores proporcionan un apoyo especial a los empleados que demuestran tener potencial para asumir responsabilidades de dirección. A menudo en el pasado el personal masculino se ha beneficiado de iniciativas como los **programas de orientación** y oportunidades de trabajo en redes. Esta práctica se ha extendido cada vez más a las mujeres y se han realizado varios tipos de programas de orientación, en particular con la participación de personal directivo superior femenino o masculino encargado del personal femenino joven. Por un lado, los directivos experimentados transmiten conocimientos especializados a las jóvenes y las asesoran y, por otro, las



jóvenes transmiten mucha información a sus superiores sobre su experiencia de la cultura empresarial dominante. Recientemente han prosperado iniciativas como el “**patrocinio**” al considerar que los programas de orientación no bastaban para ayudar a las mujeres a abrirse camino en el “laberinto” de las normas y requisitos no escritos. Necesitaban que alguien de la empresa en un cargo alto se hiciera responsable y garantizara que se les confiaran cometidos y proyectos visibles para poder demostrar su capacidad y escalar posiciones. En el caso de iniciativas de patrocinio el personal directivo se expone más que si se limita a dar asesoramiento en un programa de orientación. Se espera que gracias al apoyo prestado por el personal superior se consiga con el tiempo que las beneficiarias de este patrocinio lleguen efectivamente a ocupar altos cargos.

**El trabajo en redes** ha sido una modalidad tradicional de enseñar la cultura empresarial y las reglas y procedimientos consuetudinarios. Las empleadas y directivas pueden tropezar con el problema de las redes de “old boys”, es decir las que propician el favoritismo entre ex-alumnos de colegios o asociaciones deportivas exclusivos. Los empleadores deberían ser más conscientes de la importancia de reforzar las redes en la etapa de la contratación. También pueden apoyar las redes internas que incluyen a mujeres. Apoyar redes integradas exclusivamente por mujeres para que intercambien experiencias y expresen sus ideas y opiniones libremente puede ser un medio eficaz de fomentar la confianza y los conocimientos en las mujeres y promover sus carreras. Puede tratarse de redes dentro de la empresa o compartidas por varias empresas. Existen también redes independientes de mujeres directivas. Alentar su participación en esas redes contribuye a enriquecer su experiencia y ampliar sus oportunidades.

Una visión crítica de la cultura empresarial ayuda a determinar la medida en que se incluyen o excluyen las mujeres y se practica el principio de diversidad. La cultura empresarial puede comprender prácticas ordinarias, procedimientos y conductas, rituales y celebraciones, modalidades de presidir las reuniones y organizar los equipos de trabajo, las características del lugar de trabajo y las reuniones fuera del trabajo. Cabe preguntarse si en todas esas facetas de la cultura empresarial se respeta y se incluye a la mujer de igual modo que al hombre. ¿Asumen las mujeres en ese contexto papeles en que se destaquen sus condiciones de líderes? Asimismo, los mensajes enviados por los directivos superiores sobre lo que se espera de los empleados desde el punto de vista de las políticas y el desempeño del personal integran la cultura empresarial y son un patrón para medir el desempeño. Una dificultad que suele plantearse a las mujeres en numerosos ámbitos empresariales es la exigencia de una la disponibilidad absoluta del personal, especialmente los directivos, “en cualquier momento y en cualquier lugar”. Considerando la función femenina de dispensar cuidados en sus familias esta disponibilidad puede ser incompatible con las exigencias familiares. Claro está, a medida que la sociedad y los papeles de género evolucionan los hombres también aspiran a dedicar más tiempo a sus familias. Por consiguiente, las empresas pueden perder a directivos valiosos, tanto mujeres como hombres, si no adoptan políticas más flexibles y miden el desempeño sobre la base de los resultados obtenidos y no de la presencia del empleado en todo momento y en cualquier lugar. Se tiene cada vez más conciencia de que la armonía entre la vida y el trabajo refuerza el bienestar y la satisfacción del empleado y, por consiguiente, promueve la productividad y la innovación en todas las categorías del escalafón, incluidos los directivos.



# El papel de la promoción

En comparación con lo que sucedía hace 10 o más años, se observan en la esfera empresarial importantes experiencias y prácticas encaminadas a atraer y conservar a las mujeres de talento y ascenderlas en el escalafón hasta los niveles superiores. Se ha escrito mucho sobre esto último y existen numerosas guías, sitios web e instrumentos disponibles.

Sin embargo, sigue siendo necesaria una acción de promoción para superar el encasillamiento de las mujeres y los hombres en los estrechos papeles tradicionales. Además, hay que reconocer más el hecho de que tanto el hombre como la mujer asumen hoy día papeles y responsabilidades mucho más variados que en épocas anteriores, en particular la mujer, en los puestos superiores de la esfera económica y política. Los medios de información, por un lado, son un instrumento para preconizar una diversidad de género mucho más rica y variada, pero también a menudo reproducen ideas estereotipadas sobre los papeles de los géneros. Se trata en particular de publicidad sobre detergentes y otros productos de limpieza del hogar en que casi siempre se representan figuras femeninas, tanto en las economías desarrolladas como en desarrollo. Si bien los mensajes suelen ser subliminales, con el correr del tiempo contribuyen a afirmar la percepción pública de los papeles, reproduciendo estereotipos que no corresponden a la vida real de los hombres y las mujeres, especialmente de la joven generación. Siguen siendo muy escasas las publicidades que contradicen los papeles tradicionales y que, por ejemplo, muestran a un hombre cambiando pañales. En la actualidad hay más mujeres presentadoras de noticieros y emisiones de televisión, pero los hombres siguen predominando en la esfera política y económica.

También plantea problemas difundir la información y las buenas prácticas a un grupo de empresas más extenso. En general, las grandes empresas y las multinacionales son las que han invertido en la diversidad de género y promueven las funciones directivas de la mujer como medio de atraer y retener el talento femenino y aumentar su competitividad. No obstante, en la búsqueda afanosa de competencias y talento, son las empresas nacionales, especialmente las grandes y medianas, las que pueden beneficiarse si tienen en cuenta las ventajas de la diversidad de género y la promoción de una mayor presencia de mujeres en las funciones directivas y en las juntas de dirección.





# El papel de las organizaciones nacionales de empleadores

Las organizaciones nacionales de empleadores son esenciales porque ya disponen de redes importantes de empresas y programas nacionales. Existen numerosos ejemplos de organizaciones de empleadores que organizan estructuras en apoyo de la mujer y la igualdad de género y elaboran programas, especialmente con empresarias. Sin embargo, a menudo se plantea un problema de capacidad a las organizaciones de empleadores para llegar hasta las empresarias y sus asociaciones, y para promover eficazmente entre las empresas que las integran los argumentos en favor de la igualdad de género, así como para asesorar y proporcionar herramientas y buenas prácticas relativas a la justificación y las modalidades de la promoción de las mujeres en la gestión empresarial. La promoción de la igualdad de género va acompañada de la promoción de la mujer en la esfera empresarial, puesto que la desigualdad en el trabajo y el hogar ha sido la razón principal de que tradicionalmente la mujer no accediera a los cargos directivos.

Un objetivo fundamental de la OIT es hacer posible que las organizaciones de empleadores cumplan estas funciones, entre las que se incluye la promoción de la igualdad de género como parte integrante del Programa de Trabajo Decente, las normas internacionales del

trabajo y la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Esos principios forman parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que con sus 10.000 participantes, entre los que figuran 7.000 empresas en más de 145 países, se considera la iniciativa de responsabilidad empresarial voluntaria más grande del mundo. Además de empresas, participan en el Pacto Mundial, asociaciones y organizaciones empresariales. La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas también colaboraron en la formulación de un conjunto de siete Principios para el Empoderamiento de las Mujeres<sup>28</sup> a nivel empresarial que ofrece orientación sobre cómo potenciar a las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

Con la evolución de los mercados de trabajo, el alto nivel educativo y de competencias de las mujeres y su papel cada vez más importante en la economía y la vida política nacional, la mujer posee actualmente un acervo de talento y recursos que pueden aprovechar las empresas grandes y pequeñas. Incumbe a las organizaciones de empleadores el papel fundamental de fomentar entre sus miembros la conciencia de este potencial y asesorarlos sobre la forma de adaptar las políticas y las prácticas a nivel de la empresa para optimizar el talento femenino y permitir que las mujeres participen en la adopción de decisiones, mejorando de esa forma los resultados de las empresas.

<sup>28</sup> Principios para el Empoderamiento de las Mujeres: [http://www.unglobalcompact.org/issues/human\\_rights/equality\\_means\\_business.html](http://www.unglobalcompact.org/issues/human_rights/equality_means_business.html)

## **LA IGUALDAD ES BUEN NEGOCIO**

### **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres**

- Principio 1:** Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel;
- Principio 2:** Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo: respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación;
- Principio 3:** Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras;
- Principio 4:** Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres;
- Principio 5:** Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres;
- Principio 6:** Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo;
- Principio 7:** Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.



© Tim Robbins

# El camino a seguir para promover el aumento del número de mujeres en la gestión empresarial

En los dos recuadros a continuación se enumeran los tipos de medidas que las compañías y organizaciones de empleadores podrían tener en cuenta para que haya más mujeres empresarias y directivas. Estas medidas se originaron en los cinco talleres regionales organizados por la OIT en 2012 y 2013, en los países de África, Asia, América Latina, el Oriente Medio y África del Norte, Europa Oriental y la CEI, que reunieron a representantes y expertos en género del sector privado y de los empleadores, procedentes de más de 57 países.

## ¿Qué pueden hacer las empresas para promover a la mujer en la gestión empresarial?

- Sensibilizar sobre los argumentos a favor de un mayor número de mujeres en cargos de dirección
- Establecer la igualdad de oportunidades/una política de diversidad – hacerla por escrito y distribuirla
- Establecer una política sobre el acoso sexual – procedimientos y sanciones
- Sensibilizar a los directivos sobre los estereotipos de género y los enfoques de diversidad
- Evaluar los perfiles de los empleados (sexo, edad, competencias, etc.)
- Organizar una consulta/encuesta sobre las necesidades de los empleados en relación con las responsabilidades familiares
- Fijar objetivos y establecer un sistema de supervisión e información
- Formular la planificación de las carreras de los hombres y las mujeres
- Garantizar la igualdad de acceso a la capacitación para los hombres y las mujeres/capacitación especial para las mujeres
- Asignar a las jóvenes, tareas, cometidos, proyectos estimulantes y visibles
- Integrar a las mujeres, así como a los hombres, en todas las funciones de la empresa
- Organizar modalidades de trabajo flexible (tiempo y lugar – teletrabajo)
- Prever programas de reinserción después de interrupciones de carrera/ permanecer en contacto durante la licencia
- Alentar a los empleados de sexo masculino a participar en las tareas familiares (licencias, horarios de trabajo, etc.)
- Contribuir a la organización del cuidado de los niños y personas de edad
- Establecer evaluaciones del desempeño basadas en los resultados de la labor del empleado
- Estimular el trabajo en redes
- Organizar planes de orientación (normas y procesos no escritos)
- Fomentar el patrocinio del nivel superior
- Atribuir premios de la empresa/rama de producción
- Nombrar a mujeres directivas, directoras generales, miembros de las juntas de dirección y los subcomités de estas juntas
- Nombrar a las mujeres que ocupan cargos de gerente en cargos clave y estratégicos, no solo en la esfera de los RH, las finanzas y la RSE (responsabilidad social de las empresas)
- Fomentar los paradigmas (mujeres directivas, hombres defensores de la causa femenina) y utilizarlos como ejemplos o fuentes de inspiración
- Es fundamental el compromiso de los altos directivos!



### **¿Qué pueden hacer las organizaciones de empleadores para promover a la mujer en la gestión empresarial?**

- Sensibilizar al personal de las organizaciones de empleadores sobre los argumentos en favor de la diversidad de género y la igualdad
- Diseñar y aplicar una política interna sobre igualdad de género
- Sensibilizar al personal de las organizaciones de empleadores sobre las estrategias empresariales para promover a la mujer en la gestión empresarial
- Promover el equilibrio de género en el personal de las organizaciones de empleadores – como arquetipo
- Examinar mecanismos/estructuras dentro de las organizaciones de empleadores para la ejecución de actividades relacionadas con el género
- Estudiar la posibilidad de realizar una auditoría de género participativa en la organización de empleadores para definir una referencia y el camino a seguir
- Orientar a los afiliados y las empresas sobre cómo promover a la mujer en gestión empresarial y prestar asistencia mediante la autoevaluación o auditoría de las necesidades de la empresa
- Crear o fortalecer vínculos con las asociaciones de empresarias para conocer sus experiencias y estrategias y apoyar sus objetivos
- Promover políticas para hacer frente a los obstáculos con que tropiezan las mujeres empresarias (acceso a servicios de crédito, recursos, servicios de desarrollo empresarial, capacitación, etc.)
- Promover políticas sobre marcos jurídicos favorables al acceso de las mujeres al nivel de adopción de decisiones en el sector privado
- Establecer alianzas con instituciones académicas para realizar investigaciones y con medios de información para promover a las mujeres en la gestión empresarial
- Organizar premios anuales, exposiciones y ferias, para atraer la atención del público y los medios de información



Las mujeres han hecho muchos avances en el acceso a la educación y como resultado ha aumentado el acceso al empleo. Hoy, un tercio de las empresas en el mundo están conducidas por mujeres, y también cada vez más se reconoce su capacidad gestión. Crecientemente se comprueba también que el logro de un equilibrio de género y diversidad en los equipos de gestión en todos los niveles de la jerarquía produce resultados positivos de negocios. Sin embargo, los viejos estereotipos de género todavía ensombrecen la contribución de las mujeres a los negocios. Su capacidad para conciliar las responsabilidades laborales y familiares está primera en la lista de los estereotipos, en todos los contextos sociales y culturales.

Las mujeres propietarias de empresas se concentran principalmente en las pequeñas y micro-empresas. Todavía, las mujeres representan menos del 5 por ciento de los directores ejecutivos de las mayores corporaciones globales. Y cuanto más alta es la escala corporativa y más grande es la organización, menos mujeres hay. El "techo de cristal" sigue intacto. Las mujeres están teniendo éxito como administradoras de alto nivel y como gerentes de relaciones públicas y recursos humanos. Pero "las paredes de cristal" les impiden alcanzar posiciones estratégicas de gestión que conduzcan niveles superiores. Las empresas pierden así los beneficios que las mujeres pueden aportar para sus negocios. "La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso" reúne todos los datos disponibles, incluidas las estadísticas de la OIT, para proporcionar una imagen global y actualizada de las mujeres en los puestos de dirección en el mundo empresarial. En el informe se destacan no solo los obstáculos que todavía enfrentan las mujeres, sino también las ventajas de la diversidad de género para los negocios, ofreciendo recomendaciones sobre el camino a seguir.

**Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP)**

Organización Internacional del Trabajo  
Route des Morillons 4  
CH-1211 Ginebra 22  
Suiza

Tel: +41 (0)22 799 61 11  
[actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)  
[www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

ISBN 978-92-2-328875-4



9 789223 288754

